

00661
3



**UNIVERSIDAD NACIONAL AUTONOMA
DE MEXICO**

PROGRAMA DE POSGRADO EN CIENCIAS DE LA ADMINISTRACION

TESIS

"LA APLICACION DEL EMPOWERMENT COMO UNA
ALTERNATIVA PARA INCREMENTAR LA PARTICIPACION
DE LOS EMPLEADOS ADMINISTRATIVOS, EN UNA
DEPENDENCIA DEL SECTOR SALUD EN EL ESTADO DE
HIDALGO".

QUE PARA OBTENER EL GRADO DE
MAESTRO EN ADMINISTRACION
(ORGANIZACIONES)

P R E S E N T A :
GERARDO MANUEL ARCEGA DOMINGUEZ

DIRECTOR DE TESIS: M. D. H. RAFAEL ZAVALA ORTIZ

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

ABRIL 2003

A



Universidad Nacional
Autónoma de México



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.

**TESIS
CON
FALLA DE
ORIGEN**

Universidad Nacional Autónoma de México
Programa de Posgrado en Ciencias de la Administración
Facultad de Contaduría y Administración
Facultad de Química
Instituto de Investigaciones Sociales
Instituto de Investigaciones Jurídicas

T e s i s

"La aplicación del empowerment como una alternativa para incrementar la participación de los empleados administrativos, en una dependencia del Sector Salud en el Estado de Hidalgo"

Que para obtener el grado de:

Maestro en Administración
(Organizaciones)

Presenta: Gerardo Manuel Arcega Domínguez

Asesor de Tema: M. D. H. Rafael Zavala Ortíz

Asesor Metodológico: M. A. Ricardo Varela Juárez

Abril 2003



B

Agradecimientos

A mi esposa María Azucena.

A mis hijos All, Judith y Gerardo

Por su comprensión, cariño y el apoyo que siempre me han manifestado.

A mis padres.

Por ser quienes a través de sus principios y valores nos consolidaron como familia.

A mis hermanos: Lilia, Lucina, Efrén, Silvia

Por su apoyo indiscutible durante todos los días de mi vida.

A mi primo. Felipe de Jesús.

Por su cariño y su apoyo incondicional.

Al Maestro. Pedro Márquez Fernández.

Por su apoyo a los miembros de nuestra generación.

A los maestros del jurado.

Por que a través de sus opiniones y sugerencias me estimulan para ser mejor.

Al Licenciado Gerardo Sosa Castelán.

Como una muestra de agradecimiento y lealtad a su persona.

A la Universidad Autónoma del Estado de Hidalgo.

Por la formación recibida en sus aulas.

A la Universidad Nacional Autónoma de México.

Por ser forjadora de múltiples generaciones de mexicanos valiosos.

A mi amigo. Germán

Por las incontables experiencias que hemos vivido.

A mis compañeros del Comité Ejecutivo de la Sección 20 del SNTSA.

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

Introducción

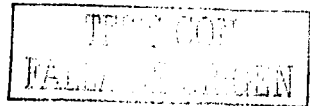
El Empowerment es una estrategia que involucra el esfuerzo de todos los empleados que conforman una organización cuyo propósito es brindarle al empleado las facultades necesarias para que asuma responsabilidades y tome decisiones. Es necesario señalar que esta herramienta no solo requiere esfuerzos y sacrificios, sino que a mediano plazo propicia un mejor ambiente, una mayor eficiencia y una calidad de vida en el trabajo.

El desglose de la investigación lo conforman seis capítulos, dentro de los cuales el objetivo es conocer el nivel el impacto y la modificación de la conducta laboral de los trabajadores administrativos de base. Además se propone analizar los parámetros sugeridos por la herramienta del empowerment para conocer su factibilidad de aplicación.

Capítulo I. Se citan las definiciones y conceptos más representativos del empowerment así como sus fases, y actividades más comunes para su implantación. Además, se describen las propuestas de los autores más representativos de la herramienta, como son; Beatriz Ortiz Torres, Blanchard Kenneth, Hussey David, Arturo Zúñiga y Terry Wilson.

Capítulo II. Se cita la filosofía institucional, la misión, la visión y los servicios que ofrece la dependencia, recursos humanos, programas institucionales, objetivos y metas del programa 2002.

Capítulo III. En este apartado se encuentra la parte medular de nuestro trabajo. Donde se establece y descansa nuestra propuesta metodológica, la cual está conformada de la siguiente manera: Importancia de la investigación, Planteamiento del problema, Objetivos de la investigación, Hipótesis, Variables, Instrumento de medición, Procedimiento muestral, Selección de la muestra, Tipo de investigación, Prueba piloto Validez y Confiabilidad, Prueba de campo, Tabulación y Análisis estadístico.



Capítulo IV. Se describe lo relacionado a la interpretación y análisis de la información obtenida en la investigación de campo. Aquí se utilizó; la estadística descriptiva, diseño de prueba de hipótesis, consideraciones de la hipótesis de investigación, mecanismos de rechazo o aprobación de hipótesis del modelo factorial general. Los resultados obtenidos en cada una de las preguntas del cuestionario se obtuvieron utilizando el software SPSS (Statistics Package Sciencies Social) para Windows 10.0, cuya función importante recaerá en describir las frecuencias relativas de cada elemento que pertenece a varias categorías de las variables establecidas.

Capítulo V. Se establecen en forma general las conclusiones y se trataron bajo dos consideraciones; la primera por parámetro y la segunda por factores indispensables del empowerment.

Capítulo VI. Se propone líneas de acción muy precisas cuyo objetivo es su aplicación gradual, que coadyuve a la dependencia a mejorar la participación y creatividad de todo el personal administrativo de base.

Bibliografía. Se citan los diferentes libros y revistas que se utilizaron como bibliografía básica, con el objeto de que aquellas personas interesadas en el tema ahonden aún más en el rubro de empowerment.

Se citan tres anexos (A, B y C) en la presente investigación. En el anexo "A" se muestran las gráficas que dan resultado a nuestra investigación, el anexo "B" se encuentran las corridas descriptivas y el Anexo "C" se refiere a las corridas estadísticas inferenciales.

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

E

Capítulo I (Marco Teórico General)

1. Conceptualización y definiciones.

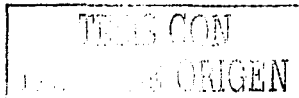
La palabra está compuesta por *en* y *power*, "poder", una forma posible de traducirla sería "potenciación". La palabra que existía en inglés, cobró un nuevo sentido en el marco de las luchas de las minorías. El *empowerment* de un grupo pasaba por dotarse de medios y argumentos para ejercer su acción sin depender de otros. En el momento de ascenso de las redes pasó a referirse a la acción de los ciudadanos que podían compartir información, o de los consumidores que podían asociarse para defender sus derechos.

Como suele suceder, el término se fue cargando de connotaciones positivas, y de un uso base pasó a su apropiación por las empresas y grandes corporaciones.

A continuación citaremos algunas definiciones de *empowerment* que nos ayudaran a ampliar nuestro panorama sobre este concepto:

Empowerment es donde los beneficios óptimos de la tecnología de la información son alcanzados. Los miembros, equipos de trabajo y la organización, tendrán completo acceso y uso de información crítica, poseerán la tecnología, habilidades, responsabilidad, y autoridad para utilizar la información y llevar a cabo el negocio de la organización.

No sólo es el delegar poder y autoridad a los "subordinados" y conferirles el sentimiento de que son dueños de su propio trabajo; es además una herramienta utilizada tanto en la calidad total, como en reingeniería, que provee de elementos para fortalecer los procesos que llevan a las empresas a su adecuado desarrollo.



2. Antecedentes.

Desde que el ser humano habita el planeta, han existido líderes. Los primeros líderes sin duda eran los que organizaban todo tipo de actividades cotidianas que iban desde la consecución de comida hasta la planeación de acciones bélicas.

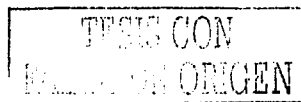
Podemos observar en las páginas de la historia contemporánea personajes que se han significado por trascender en la vida moderna como: Napoleón Bonaparte, Henry Ford, David Rockefeller, Franklin D. Roosevelt, Winston Churchill, Bill Gates, Lee Iacocca, Manuel Sánchez Navarro, Lorenzo Servitje y George Soros, son algunos de los más conocidos y los que se han encargado de darle forma a la historia. Sin embargo la importancia que se les ha brindado data apenas 100 a 150 años atrás. Anteriormente, el liderazgo sólo se relacionaba con contextos políticos y religiosos, y no fue sino hasta la Revolución Industrial que el liderazgo se relacionó con el ámbito industrial. Pero ahora en el siglo XXI el liderazgo industrial se ha vuelto una encrucijada.

3. Consideraciones sobre el Empowerment

Un programa de Empowerment ofrece algunas ventajas tales como: el mejoramiento de los procesos productivos con participación de los colaboradores que trabajan en equipo; un fortalecimiento del sentido de sinergia en todos los miembros de la organización y, por último, una mejor calidad la toma de decisiones de la empresa.

Esta herramienta enriquece la disciplina administrativa, empero, los supuestos que la sustentan, conforman su principal debilidad. El hecho de pensar que todas las organizaciones cuentan con colaboradores "Y", es pensar en algo utópico.

Asimismo, el agente gestor no debe suponer que todas las personas con que cuenta en la empresa, poseen una formación o capacitación superior para interpretar de la mejor forma la información; y con valores tales como compromiso, misión, visión, apoyo etcétera, por lo cual, tal aseveración nos conduciría al fracaso.



Todas esas cualidades, no solamente corresponden a las de un colaborador "Y", sino también a las de alguien que responde a todas las transacciones humanas con un estado de ego de tipo "adulto" y una posición existencial sólida; todo lo anterior resulta simplemente imposible.

El comportamiento organizacional Individual y de grupo se caracteriza por ser diferente de organización a organización y de individuo a individuo, es por eso que una "receta" como ésta, no necesariamente funcionará en todas las empresas en que se implante, dada la diversidad de factores que influyen en su funcionamiento y sus principales supuestos que tienden a desacreditar su funcionamiento.

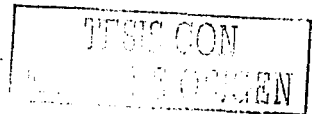
4. Escenarios del empowerment

A pesar de que cada época posee diferentes enfoques económicos, políticos y geopolíticos, el que está aconteciendo se caracteriza por:

- a) La necesidad impostergable de modificar la orientación del modelo de liderazgo tradicional.
- b) La adaptabilidad de las empresas a las nuevas exigencias de mercado.

Por otro lado, podemos distinguir cinco fuerzas que contribuye de una manera significativa en lo referente a la eficiencia y eficacia de las organizaciones:

1. **Globalización.** En el siglo XXI, los líderes de las corporaciones tendrán que actuar globalmente, no sólo para tomar ventajas de las nuevas oportunidades de mercado, sino para hacer frente a los nuevos tratos de mercado, porque si no serán parte de la historia.
2. **Reestructuración de la corporación.** Aunque rara vez las organizaciones tienen que experimentar con un cambio tan radical en las organizaciones, el bajar el nivel de la toma de decisiones es un asunto mayor, porque requiere de un cambio en la



cultura de la empresa, éstas requieren de una preparación profunda todas las personas involucradas en la organización.

3. **La explosión de la información.** Gracias a la informática la generación de la información es ilimitada, y con la ayuda de las telecomunicaciones la información es más rápida y eficiente. Y si todo esto esta bien organizado, puede ser una herramienta muy importante en el crecimiento de las organizaciones.
4. **Empowerment de empleados.** Consiste en que la toma de decisiones se ha bajado a niveles más bajos de la corporación. El sistema jerárquico que anteriormente se utilizaba en la toma de decisiones ha dado pie a un sistema en el que los empleados son responsables de sus propias acciones, y el liderazgo viene de los equipos de trabajo y ya no sólo de una persona como ocurría anteriormente.
5. **El paso al cambio.** Los líderes de las corporaciones siempre han tenido que confrontar el cambio. La rápida aceleración de la información, globalización y otras tendencias, requieren que los ejecutivos planeen y ganen la aceptación de las nuevas iniciativas.

Hoy más que nunca, necesitan las técnicas de persuasión y enseñanza para adaptarse a los cambios tan rápidos que exige el mundo actual. Como resultado de estas cinco fuerzas, la industria del siglo XXI será reconocida por una marca diferente de liderazgo.

Para que los líderes sean exitosos tendrán que ser menos arbitrarios, y estar más involucrados en los acontecimientos cotidianos de las organizaciones. Además, de ser más abiertos a los empleados y estar más atento a la acción que en el pasado.

El papel de un líder moderno es crear un sistema de toma de decisiones y debe enfocarse a orientarlo. Además, la visión debe proceder de la gente. La tarea más complicada de los líderes con Empowerment, es la creación de equipos abiertos. La unidad básica de una organización con Empowerment no es el individuo que logra



resultados, sino un grupo de gente coordinada. El nuevo líder debe de aprender a dar un paso atrás y crear un ambiente de trabajo que permita a los individuos aprender, crecer, desarrollarse, contribuir y alcanzar la excelencia.

5. El empowerment y su relación con la administración.

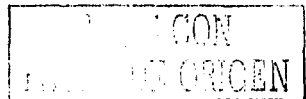
La creciente competencia en combinación con la gran demanda y exigencias del consumidor en cuanto a calidad, flexibilidad, rapidez, funcionalidad y bajos costos, han puesto no sólo a las organizaciones en evolución sino a las personas implicadas en tendencias, técnicas y nuevas filosofías que apuntan a un futuro en el que las habilidades de las compañías deben responder de manera rápida y decisiva a los cambios, ya que de eso dependerá la permanencia de las mismas en el contexto actual.

Con el propósito de contribuir a la eficiencia de las organizaciones, se han desarrollado un sinnúmero de técnicas, herramientas, estrategias y filosofías para mejorar el desempeño organizacional, como JIT (Just in Time), TQC (Total Quality Control), MRP (Management Requirement Production), y Círculos de Calidad, Grupos Auto dirigidos, TPM (Total Production Management), las cuales algunas veces son implantados y forman parte de la organización mientras que otras sólo la utilizan mientras estos están de moda.

Otro punto importante a señalar es que las organizaciones están creciendo en la producción de bienes y servicios para satisfacer al cliente y a su vez debe conservar como si fuera pequeña, flexible, alerta a las necesidades e interactiva en todo sentido.

6. Requerimientos mínimos del empowerment

El empowerment, es una herramienta estratégica que fortalece el quehacer del liderazgo, que da sentido al trabajo en equipo y que permite que la calidad total deje de ser una filosofía motivacional y se convierta en un sistema funcional.



Lo anterior nos exige un entendimiento en todos los niveles sobre su significado y cómo obtenerlo. Es un sistema de valores y creencias, no es un programa con principio y fin.

Todos los niveles de la empresa entienden la forma en que este "facultamiento" puede satisfacer todas las necesidades propias y personales, y las acciones necesarias para obtenerlas. Esto exige la disposición y compromiso de la Alta Dirección hacia esta cultura de desarrollo humano.

También, se requiere de una visión que nos indique la dirección de la empresa y como la toma de decisiones nos ayuda a alcanzarla; valores los cuales actúan como guías para llevar a cabo la toma de decisiones. Además, es necesario que haya un entendimiento claro de las responsabilidades del puesto y de los métodos con lo que se medirá el éxito, como puede ser el contar con una retroalimentación continua sobre su rendimiento, sugerencias para mejorar, entre otras.

En recursos humanos, es recomendable que los puestos deben estar diseñados para que el colaborador tenga sentido de posesión y responsabilidad, para ello indispensable aplicar una evaluación de la persona y del puesto.

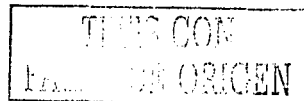
Los sistemas de comunicación, juegan también un papel muy importante, éstos deben ser efectivos. La gente debe y desea estar enterada de lo que sucede en la empresa: planes, fracasos y éxitos. Cuando la gente entiende la dirección de la empresa, es más probable que respalde las acciones de la misma.

Los sistemas de recompensa y reconocimiento. La gente con Empowerment tiene un sentido intrínseco de orgullo por sus logros y contribuciones a la empresa. Programas de reconocimiento, tanto psicológico y de respeto pueden aumentar estos sentimientos. La compensación y otros sistemas de recompensa tienen que estar en concordancia con los valores del Empowerment de la empresa. Frecuentemente, estos sistemas deben estar orientados hacia los equipos, en su reconocimiento del desempeño del trabajo y sus logros específicos.

Sistemas de selección y promoción que permitan la identificación de trabajadores y de los líderes de calidad en todos los niveles (agentes de cambio).

Como parte complementaria a estos sistemas, es recomendable que se integren de una manera definitiva los siguientes programas:

1. **Planes de carrera y desarrollo.** Sistemas de información, políticas de reembolsos por viajes, procedimientos para planificación de sucesión, disciplina, normas de personal, normas de reembolso por matrícula, círculos de calidad, buzón de sugerencias, etcétera. Todas estas condiciones pueden infundir en las personas un sentido de poder, o hacerlas sentir como si no tuviesen ningún poder. Estos sistemas deben revisarse y ajustarse continuamente.
2. **Un desarrollo de habilidades de liderazgo.** Los Líderes tienen un gran impacto sobre el grado de Empowerment que siente su gente. Esto es consecuencia de las tareas que delegan, el control que ejercen, la iniciativa que fomentan, y la retroalimentación y refuerzo que proporcionan. Los líderes que tienen Empowerment no sólo facultan a su gente, sino que también desarrollan la confianza de la misma. Al entrenar para el éxito y ayudar a sus colaboradores a sentirse dueños de sus ideas, los líderes aseguran la dedicación y compromiso de aquéllos hacia su trabajo. El aumento de las habilidades de liderazgo es un proceso continuo, a medida que el personal y los equipos progresan hacia un mayor ambiente de empowerment.
3. **Desarrollo de habilidades técnicas y de puesto.** Los colaboradores se encargan de tareas adicionales y tienen una rotación frecuente de tareas. Ellos entienden la forma en que deben realizar cada tarea, no sólo de su propio trabajo, si por el impacto a su equipo. El entrenamiento técnico y de trabajo prepara a la gente para nuevas responsabilidades. Nada energiza más al personal que proporcionarle habilidades de entrenamiento para que realicen bien su trabajo.



4. **Desarrollo de técnicas para resolver problemas y entrenamiento en habilidades interpersonales.** La gente con Empowerment, ya sea individualmente o en equipo, interacciona frecuentemente con sus compañeros de trabajo, proveedores, clientes, gerencia etcétera. Además, espera que la gente identifique los problemas, oportunidades y que tomen las medidas necesarias. El personal con Empowerment dirige a otros y resolver sus propios conflictos sin tener que apelar a una autoridad más alta.

5. **Un desarrollo de habilidades para el servicio al cliente.** Las empresas con Empowerment se concentran en las habilidades de servicio a clientes, debido a que su personal de primera línea representa a la empresa ante el cliente. Una empresa que tenga Empowerment proporciona el entrenamiento que el personal necesita para satisfacer y superar las expectativas de sus clientes.

6. **Áreas de soporte técnico.** Se llevan a cabo entrenamientos para grupos de apoyo al sistema de Empowerment. Al igual que los líderes, se debe considerar el personal de los grupos de apoyo (ingeniería, contabilidad, capacitación). Esto puede ayudar a la gente de primera línea a desarrollar un sentido de responsabilidad y de posesión del puesto. Se requiere un continuo entrenamiento y apoyo de la gerencia para ayudarlos a asumir nuevos papeles. El personal de apoyo que realiza eficazmente las actividades de entrenar, reforzar y ofrecer ayuda sin quitar responsabilidad, desarrolla la confianza y las habilidades de los colaboradores. La gente con Empowerment toma gradualmente una mayor parte de las responsabilidades de los grupos de apoyo. Finalmente, un grupo de apoyo eficaz progresa del nivel de individuos que hacen el trabajo, al nivel de entrenadores.

7. **Equipos de trabajo.** Las empresas actualmente facultan al fomentar la formación de trabajo en equipo (equipos interfuncionales de calidad, grupos de enfoque concentrados en los clientes y equipos integrados de desarrollo de productos). Un equipo especial de trabajo: el equipo auto dirigido, organiza a las personas en forma tal, que sean responsables por un cierto rendimiento o área. El equipo toma muchas

de las responsabilidades asumidas anteriormente por los supervisores, tales como asignación de trabajo con autodirección, que es una forma excelente de potencializar a personas cuyos puestos actuales tienen un alcance limitado.

7. Corrientes representativas del empowerment.

7.1 Beatriz Ortíz Torres.

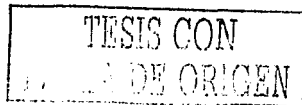
Se refiere al "proceso por el cual los individuos, grupos, organizaciones y comunidades desarrollan un sentido de control sobre sus vidas, para actuar eficientemente en el ámbito público, tener acceso a recursos y promover cambios en sus contextos comunes"¹.

La autora cuestiona la noción de Empowerment por considerarlo un concepto masculino. Ella afirma que se ha repetido tanto el que la mujer carece de poder y que este supuesto se ha aceptado como una verdad indiscutible.

Por otro lado, en el uso del proceso de Empowerment se requiere de una mayor reflexión y sería pertinente el análisis debido a la complejidad de los valores involucrados. Además, requiere el reexamen de los conceptos de poder y resistencia que se mezclan en las definiciones de Empowerment. No obstante, mientras este proceso se lleva a cabo no debemos descartar el concepto como algo inútil, sino utilizarlo desde una perspectiva crítica.

De acuerdo a la autora el concepto de Empowerment se debe desarrollar desde diferentes modelos, y debe incorporar las teorías de autoeficacia, control, competencia y poder.

¹ El Empowerment como alternativa teórica para la Psicología de Comunidad en América Latina. Conferencia revisada presentada en el Primer Congreso Iberoamericano de psicología. Madrid, España, julio de 1992



También, el proceso de Empowerment requiere la identificación de las causas de la opresión, el reconocimiento de que todos los seres humanos poseemos el poder y la capacidad para transformar las relaciones de opresión. Nadie libera a nadie, nos liberamos juntos. Sólo este proceso de liberación puede llevar a la equidad en las relaciones sociales y a la accesibilidad a los recursos disponibles para todas.

7.2 Blanchard Kenneth.

Esta segunda corriente analizada recae en la administración por valores, la cual es "utilizada como un mecanismo gestor del cual se valen las empresas para preparar a la organización y a los recursos humanos que la conforman con aptitudes y actitudes superiores, mediante valores organizacionales; en pro de lograr el objetivo principal de toda operacionalización de cambio: Alcanzar una ventaja competitiva en el mercado de bienes y servicios"²:

Para el adecuado funcionamiento de este modelo se requieren las siguientes actitudes:

7.2.1 La organización orientada hacia los clientes

La sofisticación de los consumidores actuales y la variedad de productos disponibles, es una cualidad que debe explotar cualquier organización, ya que si no sería poco sensitiva a los deseos y necesidades de los clientes, además, sería catalogada como de segunda clase y estaría destinada a desaparecer.

7.2.2 Fomentar el manejo eficiente de los costos.

Los aumentos de costos junto con terribles batallas de precios, han forzado a muchas compañías a recortar sus márgenes de ganancia a una fracción de lo que había sido antes y tener que hacer más con menos para poder sobrevivir.

² Empowerment. Editorial Norma. 1996

7.2.3 Fomentar una comunicación rápida y flexible.

En lo que tardan en subir y bajar las decisiones por las jerarquías, el cliente se cansa y se va. Al cliente no le interesa quien sea el gerente, solo que le resuelvan el problema, y mientras menos tiempo y empleados intervengan mejor.

7.2.4 Aspirar al establecimiento de una política de mejora continua.

Todo el mundo en la empresa debe aceptar el hecho de que la empresa será hoy mejor que ayer y mañana mejor que hoy. Empleados facultados hacen que una empresa sea mejor y se encamine a mejoras continuas y permanentes.

Además, será indispensable que se observen los siguientes elementos estratégicos denominados **Factores Claves de Éxito**:

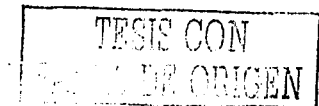
Factor 1. Compartir información con todos.

En las viejas organizaciones las jerarquías y los tramos de control son verticales y muy amplios, esta actitud propicia el trabajo individual relegando al de equipo, lo que imposibilita una adecuada información lo que repercute en la organización.

Además, cuando la información se retiene todo el mundo empieza a hacer todas clases de cavilaciones y conjeturas y por el contrario no hay mejor manera de demostrarle que si se les tiene confianza, que compartir con ellos la información delicada, "quienes carecen de información no pueden actuar con responsabilidad, quienes tienen información se ven obligados a actuar de forma responsable"

Factor 2. Crear autonomía por medio de fronteras.

Al trabajar en equipos los individuos aprenden nuevas formas de trabajar y pensar juntos. Una analogía de esto es que los tiempos de los carros de caballos un



campesino echaba las riendas al pescuezo del animal y dejaba que este lo condujera hasta su casa. Esto resultaba bien porque el caballo conocía el camino. Pero era una cosa que no hacía cuando se emprendía un viaje por un nuevo camino.

Esto quiere decir que se deben establecer normas que sirvan de guía, ya que, sin ellas los empleados vuelven a caer a sus viejos hábitos de cuando no están facultados. Las fronteras tienen la capacidad de canalizar la energía en una determinada dirección.

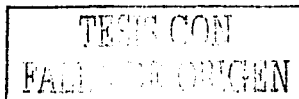
2.1 Áreas de fronteras que crean autonomía

Se refiere en primera instancia a los principales cuestionamientos que se hacen los directivos para conocer de una manera inmediata el diagnóstico de la organización:

1. Propósito ¿en qué negocio está usted?
2. ¿Cuáles son sus guías operacionales?
3. Imagen ¿cuál es su visión del futuro?
4. ¿Qué, cuando, donde, y como hace usted lo que hace?
5. Papeles ¿quién hace cada cosa?-
6. Estructura organizacional y sistemas
7. ¿Cómo apoya usted lo que quiere hacer?

Es necesario mencionar que todas las estructuras mencionadas no se crean al mismo tiempo, hay que realizarlas en la medida en que se necesitan.

A partir de estas consideraciones, las organizaciones trazan una visión convincente que es creada por la alta gerencia. Una visión convincente comprende las tres primeras áreas de fronteras de la lista antes mencionada, ya que estas cautivan emocionalmente o intelectualmente a los miembros de la organización y ven sus necesidades, deseos, valores y creencias.



La manera de crear una visión convincente es pintar un cuadro del futuro.

2.2 Crear autonomía mediante fronteras

1. Se basa en información compartida.
2. Aclara la visión
3. Ayuda a traducir la visión en papeles y metas.
4. Define valores y reglas que sustentan las acciones deseadas.
5. Desarrolla estructuras y procedimientos que facultan a las personas.
6. Nos recuerdan que se trata de un viaje..

Factor 3. Reemplazar la jerarquía con equipos autodirigidos.

En este apartado destaca la participación de un grupo de empleados que tiene la responsabilidad de todo el proceso de producto. Por lo tanto, Planean, ejecutan y dirigen como grupo de trabajo.

También, se establece el funcionamiento óptimo del empowerment donde es indispensable que:

1. Los equipos facultados pueden hacer más que individuos facultados.
2. Los empleados no empiezan sabiendo como trabajar en equipo.
3. La insatisfacción es un paso natural del proceso.
4. Todos los empleados tienen que entrenarse en destreza de equipo.
5. El compromiso y apoyo tienen que venir desde los altos niveles jerárquicos.
6. Los equipos con información y destreza pueden reemplazar la vieja jerarquía.

4. Factor 4. Condiciones del empowerment.

Una vez que se comparte la información y se crean las fronteras de autonomía. Se menciona lo que está sucediendo en costos, utilidades y demás, y o que es posible mañana, y tiene sentido para todos.

De la misma manera, los errores en que se incurran en todos los procesos deben ser considerados como una oportunidad para aumentar el rendimiento. Las personas que no pueden innovar mientras estén ocupadas trataran de protegerse realizando su trabajo bajo un estilo tradicional. Por otra parte, la facultad para correr riesgos y errores y cuestionar la manera como se hacían las cosas en el pasado ha brindado a los empleados libertad para aprender y ampliar su talento.

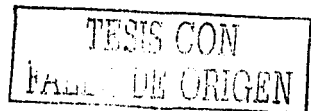
Por último, las nuevas fronteras ayudan a todos a aprender a actuar con responsabilidad y autonomía. Estar facultado significa que uno tiene libertad para actuar; también significa que uno es responsable por los otros.

4.1 Reglas operacionales del empowerment

1. Poner a los clientes primero y ante todo.
2. Ver por los intereses financieros de la compañía.
3. Ser flexibles al tomar decisiones de calidad.
4. Mantener a los demás de la compañía informados.

4.2 Beneficios de equipos autodirigidos.

1. Aumento de satisfacción en el empleo.
2. Cambio de actitud de tener que hacer una cosa a querer hacerla.
3. Mayor compromiso de los empleados.
4. Mayor comunicación entre empleados y gerentes.
5. Proceso más eficiente de toma de decisiones.
6. Calidad mejorada.

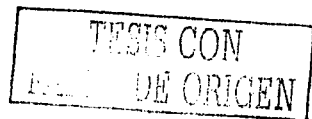


7. Costos de operación reducidos.
8. Una organización más rentable.

Una vez señalado las reglas operativas y después de haber promocionado la creación de equipos autodirigidos podemos establecer el:

7.5 Plan de Facultativo.

1. Compartir información sobre el rendimiento de la compañía; Ayudar a los empleados a entender el negocio.
2. Crear confianza compartiendo información.
3. Establecer posibilidades de autocontrol.
4. Ver los errores como oportunidades de aprender.
5. Acabar con el modo de pensar jerárquico; Ayudar a los empleados a portarse como propietario.
6. Crear autonomía mediante fronteras.
7. Aclarar el cuadro grande y los cuadros pequeños.
8. Aclarar metas y paneles.
9. Definir valores y reglas que sustenten las acciones.
10. Crear reglas y procedimientos que apoyen las facultades.
11. Proveer el entrenamiento necesario.
12. Responsabilizar a los empleados por los resultados.
13. Reemplazarla vieja jerarquía
14. Con equipos autodirigidos.
15. Proveer información y entrenamiento en destrezas para equipos facultados.-
16. Proveer sustentos y estímulos para el cambio.
17. Utilizar la diversidad como un activo de un equipo.
18. Dar gradualmente el control a los equipos.
19. Reconocer que habrá algunos tiempos difíciles.



7.3 Hussey David.

El autor aborda su propuesta bajo dos consideraciones básicas, en la primera define el concepto del empowerment y en la segunda propone un modelo que sustenta su funcionamiento y operacionalización en los siguientes supuestos:

"Empowerment quiere decir potenciación o empoderamiento que es el hecho de delegar poder y autoridad a los subordinados y de conferirles el sentimiento de que son dueños de su propio trabajo"³.

7.3.1 Compartir la información con todos los miembros de la organización

1. La información es la clave para facultar a las personas y las organizaciones.

Compartir la información administrativa con los colaboradores de una organización, no resulta destructivo en el tanto éstos se encuentren no sólo capacitados para interpretar sino también para poder manejarla adecuadamente.

2. Permite a los empleados entender la situación actual en términos claros.

La capacidad analítica para poder interpretar la información de un colaborador, no siempre existe, cada uno de ellos posee aptitudes y actitudes diferentes. La información es poder, es muy normal que la gerencia proteja la información para que el status quo de la organización y el de la gerencia misma, no se vea afectado.

3. Es la manera de crear confianza en toda la organización.

La confianza no se crea solamente con saber la información de una organización, existen otras variables que influyen en el factor confianza del personal. Incluso alguna de la información que existe dentro de una empresa, debe ser confidencial. Conocer la información de la empresa puede generar confianza, sin embargo también puede

³Hussey, David. "Como Administrar El Cambio En La Organización". Editorial Panorama. México 1998.

causar situaciones de desajuste provocadas por el fondo y la forma de la misma información.

4. Modificar la filosofía del enfoque jerárquico tradicional.

El terminar con el modo de pensar de un colaborador no es fácil ni mucho menos rápido, sus costumbres y conocimientos los han adquirido mediante muchos años.

5. Fomentar a los empleados una cultura de responsabilidad.

En las organizaciones lo ideal sería contar con colaboradores "Y", lo cual es difícil, ya que, las empresas no sólo se conforman con individuos "Y" sino también de empleados "X", y curiosamente existen más "X" que "Y".

En lo referente a la responsabilidad los empleados con características "Y" la perciben como un serio compromiso mientras que los "X" la rechazan.

Por último, cuando los funcionarios de una organización, comparten la información con sus colaboradores, éstos se sienten parte de la toma de decisiones, generando un sentimiento de pertenencia.

7.4 Arturo Zúñiga.

Este autor considera al empowerment como "una estrategia para mejorar la calidad basada en la capacidad de las organizaciones para facultar a sus seguidores en la toma de decisiones en concordancia con su nivel de responsabilidad"⁴:

En la actividad empresarial nos dice que todo empresario o administrador con visión estratégica tiene que concebir a su compañía enmarcada en un proceso de globalización.

⁴ Empowerment, una estrategia para la Calidad. Publicado en junio de 1999, en el Diario El Asesor De México.

Bajo este contexto empowerment es considerado como una estrategia para mejorar la calidad sustentada en la capacidad de las organizaciones para fomentar a sus empleados en la toma de decisiones en concordancia con su nivel de responsabilidad.

Lo destacable de este modelo es que incorpora de una manera adecuada aspectos tales como:

7.4.1 Filosofía Organizacional

Esta nueva forma de cultura considera que el liderazgo debe ser analizado bajo los siguientes criterios: conocimientos, habilidades, aptitudes, compromiso, expectativas.

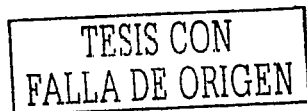
Lo anterior nos conduce a analizar el perfil de los líderes donde se le da prioridad a la gestión administrativa dotándola de una actitud integradora donde es indispensable incluir a los empleados considerando sus derechos y obligaciones.

En este sentido "el empowerment no se tiene que ver como una panacea de las organizaciones donde todos son jefes de todos, más bien se trata de un enfoque en el cual son copartícipes y responsables de la obtención de los resultados previstos a través de la misión y visión institucionales"⁵.

7.4.2 Entorno Competitivo

El directivo proyecta un liderazgo, crea una visión y orienta a sus recursos humanos a transformar su medio ambiente, a trabajar por objetivos, a evaluar la capacidad sistemáticamente y la reconoce la experiencia de sus colaboradores, lo que se traduce en mantener un inventario actualizado.

⁵ Autor: Arturo Zúñiga Bernal Es Licenciado en Psicología, por la Universidad Autónoma Metropolitana-Xochimilco, en 1982, con área de concentración en Psicología Social. Se ha desempeñado como Facilitador y Consultor de Procesos en materia de Administración, Relaciones Humanas, Calidad Total, Comunicación Organizacional, Productividad y Liderazgo. Actualmente es Coordinador de Proyectos en el Sistema de Transporte Colectivo de la Ciudad de México.



También, se distingue por promover que el liderazgo sea reconocido por las empleados y favorezca la competencia, el crecimiento e incremento de la presencia de la organización en un entorno competitivo a través de los objetivos alcanzados, lo cual significa que le otorga un lugar preponderante al análisis de resultados, al sistema de comunicación organizacional y a los valores sustentados en la misión y visión.

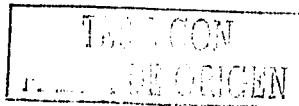
7.4.3 Puntos destacables del modelo.

1. Tradición: A partir de la misión se establecen áreas de oportunidad.
2. Reglas y procedimientos de trabajo: Se fundamentan en la medida en que el personal de la empresa se da cuenta de cómo debe hacer las cosas.
3. Documentación: Se refiere a la sistematización de las actitudes mediante reglamentos y procedimientos de trabajo.
4. Sistemas de competencia: Ubican cuál es el entorno de la firma en relación con la competencia.

7.5 Terry Wilson⁶.

El Empowerment es una proposición extremadamente atractiva y seductora para las empresas y añadiríamos que algunas organizaciones intentan adoptarlo. Algunos directivos creen que es una cuestión de eliminar las restricciones que tienen los empleados, darles libertad y responsabilidad y recompensar sus esfuerzos. La participación y el sentimiento de propiedad del trabajo se van desarrollando de manera gradual. Las personas empiezan a preocuparse, se convierten en uno solo con su trabajo satisfaciendo así las necesidades propias y las de la empresa.

⁶ Wilson Terry Manual de Empowerment. Editorial Gestión 2002.



Esta imagen del empowerment se ve constantemente reforzada por el uso habitual que del término hacen los directivos, los medios de comunicación y los políticos. Los políticos, hablan sobre el empowerment de las comunidades reprimidas, hacer que estas tomen el control de sus vidas y den forma a sus propios destinos.

Los altos directivos de las empresas utilizan el empowerment de una manera similar a veces sin entender totalmente lo que ello conlleva y los pasos que deben llevarse a cabo para introducirlo dentro de sus empresas.

Existen varios tipos de empowerment que pueden operar dentro de una organización.

El factor principal que define los diferentes tipos es generalmente la fuente de Inspiración del mismo. La fuente de inspiración del es el factor subyacente que proporciona el empuje para la adopción del empowerment.

Una empresa puede adoptarlo porque lo considera una manera eficaz de mejorar la calidad de sus productos y servicios. Otra empresa puede introducirlo después de que un alto directivo haya oído las sugerencias de un experto en gestión empresarial. Cada tipo de empowerment tendrá que ser introducido y dirigido de maneras diferentes.

7.5.1 Filosófico

Dentro de la fuente de inspiración filosófica existe la creencia de que la organización debe desarrollar a los empleados a su máxima capacidad, haciendo sentir a los trabajadores que las horas que emplean en el trabajo son tan agradables como las que pasan en casa. Para que el ambiente sea similar se deben observar las siguientes condiciones, se debe reducir la dirección, los controles externos y se debe fomentar la capacitación y adiestramiento.

Esta filosofía se aplica a cada uno de los miembros de una organización desde los equipos de operación a los consejos de administración. Todas las decisiones que



afecten a la dirección de la empresa se comprueban para estar seguros de que no se esta violando esta filosofía.

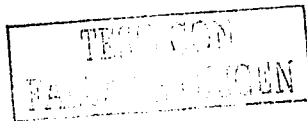
7.5.2 Economía

Los teóricos de la gestión empresarial han estado predicando durante muchos años que las ideas y los métodos utilizados en las ultimas décadas para dirigir las organizaciones han cambiado sin que haya habido un cambio correspondiente en las ideas y el comportamiento empresarial. Por ejemplo, los entornos en los que operan las empresas están cambiando continuamente. Los viejos mercados estables se han derrumbado y se deben encontrar nuevos mercados. Los clientes son más discriminatorios y requieren una mayor atención, un rango de productos mas variado y una mayor calidad en productos y servicios.

Los sistemas de comunicaciones mas rápidos y efectivos y piden tiempos de respuesta mas rápidos y detallados. Estos sistemas pueden llevar información en segundos, mientras penetran en el corazón de las empresas. Un comprador en una empresa Latinoamericana puede recibir información de Hong Kong en su ordenador que requiere una decisión al momento. Productos nuevos e innovadores están siendo lanzados al mercado y representan en desafío para los productos ya existentes, y hacen aparecer nuevos competidores.

Los puntos de vista y actitudes de las personas que trabajan en organizaciones están cambiando también. Demandan una mayor comprensión de sus metas dentro de la empresa. La autoridad y el control están siendo reemplazados por la auto-dirección y la participación. Muchos de estos cambios son una respuesta a los cambios que se están llevando a cabo dentro de las sociedades.

Los directivos están empezando porque no tienen una empresa diseñada de acuerdo con las demandas de un entorno tan cambiante. El empowerment se ve como el medio de crear una organización mas capaz de alcanzar sus objetivos comerciales.



7.5.3 Dispersión de poder y autoridad

Durante muchos años las organizaciones han estado organizadas de forma jerárquica y todo el poder y la autoridad la tenían los altos directivos. Debajo de ellos, una escala jerárquica de capas de directivos, supervisores y empleados cada uno de ellos, asignado en su parcela apropiada de poder y autoridad. En una cascada gradual de poder y autoridad, en la capa más alta teniendo el nivel más alto de poder y la capa más baja el menor.

Esta dispersión se muestra de muchas maneras a medida que las capas se encuentran diferenciadas las unas de las otras. Los diferentes niveles tienen un nivel de control variable sobre los recursos de la empresa. Un alto directivo puede tener la autoridad de gastar \$50,000.00 pesos, un directivo medio \$5,00.00 pesos y un operativo \$0 pesos.

La cantidad de dinero discrecional que una persona puede gastar esta directamente relacionada con su posición jerárquica y por lo tanto con el poder y la autoridad que pueden ejercer. El control de los presupuestos y gastos discrecional es solo un factor.

Casi todo sigue el mismo patrón. Los símbolos exteriores de la jerarquía y autoridad son los diferentes niveles de salario, los beneficios adicionales de la compañía como las pensiones, la asignación de acciones, las vacaciones, las dietas de comida, etcétera.

La organización basada en el poder y autoridad jerárquica era apropiada para un entorno operativo estable, ordenado y resistente al cambio, pero se revela como un sistema demasiado lento, complicado y con poca rapidez de respuesta en las condiciones actuales. Las decisiones en la actualidad deben tomarse en el momento, las comunicaciones son más eficientes y se pide a los empleados que expongan sus ideas y muestren sus talentos que después se utilizaran. Es mas, los empleados ya no se sienten satisfechos con tan solo mantenerse en la oscuridad y ser tratados como una manera unidad económica. Las personas esperan participar y compartir en la dirección de sus empresas.



7.5.4 Enfocada al rol

Una solución enfocada al rol se puede utilizar cuando los papeles de los empleados en una empresa sean demasiado pequeños y restrictivos, lo que limita sus técnicas, habilidades y su creatividad. Esto sucede especialmente en los niveles inferiores donde los papeles se diseñaron basándose en principios científicos.

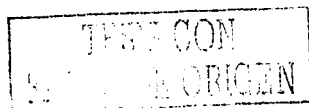
Esos principios abogaban que todo el pensamiento estratégico y creativo deberían llevarlo los altos directivos. El resto de los empleados se dedicaría exclusivamente a llevar a cabo sus tareas de acuerdo con unas directrices determinadas por el equipo directivo.

Para llegar a un máximo de eficiencia, estas tareas serían lo más simple y repetitivas posible y no requerirían inventiva o tomar decisiones. Las personas eran contratadas para hacer, no para pensar. Las máquinas y las personas se catalogaban de acuerdo con la misma filosofía, eran meros dispositivos para producir los rendimientos de la empresa. Este enfoque era muy eficaz en organizaciones estables donde se producían los mismos productos y servicios y donde todo era predecible.

Pero el entorno de operación ha cambiado. Los cambios se suceden cada vez con mayor rapidez, la competencia es feroz, continuamente están saliendo innovaciones y nuevos productos y las personas esperan mucho más de sus trabajos. Las organizaciones que han sido diseñadas y operan con principios empresariales obsoletos. Son lentas, complicadas y no saben utilizar el talento de sus empleados.

Están quedando atrás y están siendo adelantadas por competidores que han diseñado las labores de sus empleados para que sean capaces de pensar y utilizar sus talentos y habilidades. Todo ello beneficia a la organización y al individuo.

El empowerment enfocada al rol incentiva las capacidades del empleado dándoles tareas y más oportunidades para tomar decisiones y responsabilidades adicionales por



su trabajo. A nivel operacional esto significa que la organizarían las maneras de llevar a su labor, marcándose objetivos y normas y siendo responsables de las cifras de producción y de las normas de calidad.

Los equipos de operarios se dirigirían a ellos mismos dentro de los límites requeridos por la organización. Tales equipos tomarían muchas de las funciones que tradicionalmente llevaban a cabo supervisores y directivos. También hay un cambio en el papel del directivo. Su función es la de coordinar y facilitar el trabajo del equipo mas que controlarlo y dirigirlo directamente. El papel directivo también cambia para concentrarse en la solución de problemas y en los temas a más largo plazo que afectaran a los equipos en el futuro.

El empowerment enfocado en el rol normalmente conlleva la eliminación de algunos niveles de la jerarquía organizacional y deja espacio para que otros grupos expandan sus papeles y desarrollen trabajos más satisfactorios.

7.5.5 Estilo directivo

La cuestión subyacente es que los directivos dirigen de una manera restrictiva e incluso represiva. Los directivos son contratados para pensar, planear y decirles a los empleados lo que tienen que hacer. Éste estilo inhibe la imaginación, la creatividad y la ingenuidad, características de todas las organizaciones si quieren desarrollar nuevos productos y servicios y dar a los clientes la calidad que estos piden.

Un cambio en el estilo directivo es la clave que abre los talentos y el potencial de todos los componentes de la organización. Los directivos deben dar a las personas la libertad de pensar por ellas mismas y, dentro de unos límites aceptables, organizarse y dirigirse a ellas mismas. A través de esa participación y auto-control, los empleados desarrollaran un sentido de propiedad de sus trabajos, se preocuparán sobre la calidad y las normas y se integraran dentro de la organización.



Muchos programas de formación de directivos apuntan a él cambio del estilo directivo como la mayor fuente de empowerment. El directivo, al adoptar este nuevo estilo, se convierte en un entrenador y un facilitador. Con el tiempo construyen unos niveles de confianza y competencia en sus equipos, involucrándoles en la toma de decisiones, delegando tareas interesantes y que representen un reto, ofreciendo una retroalimentación y recompensándoles por sus esfuerzos.

La mayoría de los directivos reconocerán esto mismo como una filosofía que ha sido defendida por bastante tiempo como un medio de motivar al personal, y pueden preguntarse ¿qué hay de diferente? La respuesta es probablemente que para sobrevivir las organizaciones deberán utilizar los talentos de todos, no solo de esos individuos llamados directivos.

Por ello deben ponerse en serio a trabajar para lograr un cambio de estilo efectivo. El empowerment de los empleados encaja mucho más con el pensamiento empresarial actual que con las teorías anteriores que han llevado a una comprensión mas profunda de las deficiencias de la teoría de la motivación.

7.5.6 Dirigido a la calidad

Muchas empresas han adoptado la mejora de la calidad como una política prioritaria, lo que ha llevado al desarrollo y publicación de su propia declaración de misión y sus normas de calidad y la formación de comités y grupos de calidad a todos los niveles de la organización.

Junto con estos cambios ha existido una educación a todas y cada una de las personas de la organización dentro de las filosofías, técnicas y métodos de gestión de la calidad total.

La mayor parte de esta inversión y esfuerzo seria totalmente ineficaz si no resultase en un cambio de actitud y comportamiento del personal. En muchas empresas se ha



utilizado el empowerment para conseguir ese cambio. Se ha dado a individuos y equipos responsabilidad sobre la calidad de los productos y también se les ha animado para que desarrollasen y a veces implementasen soluciones creativas para mejorar los métodos, procedimientos y productos ya existentes, lo que no habría podido consiguiese sin un cambio significativo en la manera en que los empleados perciben su trabajo, una expansión de sus papeles y la adquisición de un conjunto de habilidades más amplio.

Para que el empowerment dirigido a la calidad sea efectivo tiene que producirse un cambio significativo en la actitud de las personas hacia su trabajo. A pesar de que están empezando a introducir muchas directivas, sistemas y técnicas de calidad, estos pueden resultar ser ineficaces a menos que haya apoyo para las iniciativas de calidad.

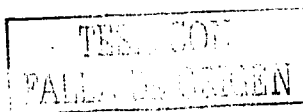
Los empleados deben preocuparse por su trabajo de la misma manera en que se preocupan por su casa. El trabajo debe formar parte de ellos y ellos deben participar en el trabajo con afecto y entusiasmo.

Esta actitud debe extenderse también a las muchas relaciones y transacciones que conlleva cada trabajo. Ya sea el traspaso de un componente parcialmente acabado o la comunicación de información, cada transacción debe ser de mayor calidad.

Los directivos juegan un papel vital en la creación de este entorno de trabajo. Deben ser modelos de las actitudes y el comportamiento requerido, y que el resto de empleados estén deseosos de copiar. Después de un tiempo los individuos aceptaran la nueva manera de pensar y operar y estarán capacitados para llevarlo a cabo ellos solos.

7.5.7 Estratégico

Los proyectos son diseñados para revitalizar y poner al día a la empresa y cambiar la manera de hacer negocios. Como parte de las revisiones, se instituyen mecanismos y



técnicas de proceso para llevar a cabo los diversos proyectos. Se puede ver a un equipo de proyecto examinando las necesidades de tecnología de la información del negocio; algunos altos directivos buscan mercados internacionales; el departamento de marketing desarrolla nuevos productos; los consultores están ideando un almacenaje diferente y una nueva política de transporte, etcétera.

Parte de esta revisión consiste en examinar a los empleados y buscar nuevas maneras de motivarles e integrarles dentro de la organización. Es probable que el empowerment se utilice como concepto principal para conseguir ese objetivo y se empiezan a crear programas que otorgan facultades a las personas. Dependiendo de la prioridad que se le de al brinde a esos programas puede cambiar la organización. Se revisan las estructuras empresariales, se modifican los sistemas de pago, se introduce el trabajo en equipo y se cambian drásticamente los entornos de trabajo.

Por otra parte, el empowerment debe ser considerado como una función de estilo directivo y la mayor fuerza para el cambio es la formación de directivos.

7.5.8 Mítico

Los directivos individuales son el origen de esta fuente de empowerment. En muchas empresas los directivos adoptan la palabra como parte de su vocabulario diario. Después de un tiempo, se convirtió en una palabra de gestión como calidad, comunicación, motivación y participación.

Algunos directivos entendieron los principios y los pusieron en práctica y los aplicaron a los equipos y a sus empleados de manera individual con bastante éxito.

En algunas organizaciones el empowerment mítico puede acabar evolucionando en un movimiento que abarque todo y puede que se lleguen a reconocer sus beneficios.

7.5.9 Basado en equipos

Un equipo tiene una serie de propiedades únicas que son perfectas para el empowerment. Es capaz de conseguir una sinergia donde el total es más grande que el conjunto de las partes de manera individual. Los equipos sinérgicos son muy importantes para cualquier empresa ya que su resultado excede en mucho al del trabajo individual o al de un grupo de personas que trabajen juntas pero que no tengan las cualidades de un equipo.

Un equipo maduro de éxito inspira orgullo y confianza a todos sus miembros, los que se sienten seguros y motivados para ser innovadores e intentan nuevas ideas que incrementan la actuación del equipo en un entorno de apoyo y de aprendizaje, los individuos son más receptivos a las nuevas ideas y se les anima para que desarrollen completamente sus habilidades y su potencial.

Cuando existe una actitud de auto-dirección los equipos aprenden, por lo que no necesitan la dirección estricta de una organización burocrática jerarquizada.

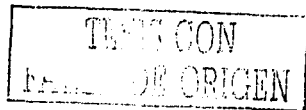
Los miembros del equipo desarrollan habilidades directivas además de aquellas que son necesarias para su trabajo dentro del equipo. Aprenden a planear, organizar, hacer presupuestos, resolver problemas, comunicar, dirigir reuniones, instruir, negociar o llevar a cabo muchas de las funciones que son necesarias para la organización.

Las personas que trabajan en este entorno aprenden y se desarrollan rápidamente y necesitan nuevos retos para mantener su empowerment. Para algunos de ellos estos retos podrán venir dentro del propio equipo.

8. Análisis de corrientes

- **Ortiz Torres** nos da una definición psicológica acerca de lo que Empowerment significa. Él nos dice que primero tenemos que controlar nuestras vidas individualmente para poder tener éxito en el ámbito público y para lograr eficientes cambios en el área laboral.
- **Blanchard Kenneth** en cambio, le da mayor peso al ámbito Organizacional, teniendo éste gran importancia desde la contratación del personal y capacitándolos con los Valores Organizacionales, todo esto en pro de aumentar la responsabilidad, autoridad y compromiso en la satisfacción del cliente.
- **Hussey David** nos plantea una relación significativa entre el Empowerment y la calidad total donde es indispensable que las empresas establezcan procesos y métodos adecuados que conduzcan al crecimiento y desarrollo. Además, se pone énfasis en el respeto humano.
- **Arturo Zúñiga**, al igual que Ortiz Torres nos brinda un concepto psicológico basado en la responsabilidad de una persona. Dependiendo de cuanta responsabilidad tenga un empleado es la cantidad de poder que se le va a delegar. Esta persona va a ser totalmente responsable de su área, no el jefe o el supervisor, u otro departamento y su trabajo es significativo, ya que es un reto y no una carga.
- **Terry Wilson**. Este autor se inclina por la opción filosófica, ya que, según el es más importante y está sustentada en el trato que debe aplicársele a los empleados en las empresas y de ahí es donde se deriva el cambio de los directivos.

También aborda el aspecto económico, basándose en implantar el empowerment de una manera redituable y como el medio de crear una organización capaz de alcanzar objetivos.



9. Matriz Comparativa

No de conceptos	Coincidencias	Diferencias
1. Ortiz Torres B.	Coincide con Zúñiga al interpretar el concepto en el ámbito psicológico.	Se basa en el concepto psicológico Individual para poder tener éxito en El ámbito público.
2. Blanchard Kenneth	Coincide más con Hussey David al implementar Empowerment dentro de la organización y no tanto dentro de la psicología; y coincide con Zúñiga al crear el valor de responsabilidad en los empleados.	Se basa más en los valores organizacionales, siendo la empresa quien se los implanta.
3. Hussey David	Coincide con Blanchard al darle más importancia con este concepto a la organización en sí.	Se más en los valores de cada empleado, siendo ellos quienes toman las propias decisiones.
4. Arturo Zúñiga	Coincide con Ortiz Torres al interpretar el concepto en el ámbito psicológico; y coincide con Blanchard Kenneth al instituir el valor de responsabilidad.	Se basa más en las facultades de responsabilidad para poder laborar dentro de una organización, inclinándose más en la psicología.
5. Terry Wilson	Coincide con Blanchard al darle mayor peso a la organización, al tomar en cuenta la fuente de poder y autoridad. Con los demás no coincide en nada	A diferencia de los demás, Wilson toma en cuenta el entorno filosófico, místico y económico para definir empowerment.

10. Ventajas y desventajas del empowerment

El sistema Empowerment ha brindado grandes aportes a la teoría administrativa, pero también ha fracasado en otras empresas en virtud de que carecen de algo esencial, eso que algunos de los grandes directivos presuponen y que lamentablemente no se tiene en la vida cotidiana de las organizaciones: personas con aptitudes y actitudes superiores comprometidas con la organización.

Es cierto que una organización puede trabajar para lograr obtener de sus empleados aptitudes y actitudes de compromiso. Eso se logra cuando se maneja una empresa con calidad total: motivando a los empleados, creando un ambiente de trabajo satisfactorio y viendo la reutilización de tu trabajo.

Ventajas

- Se tiene personal capacitado para resolver problemas en todas las áreas.
- Se procederá de acuerdo a los objetivos necesarios de la empresa no conforme lo que los empleados creen que es lo conveniente.
- Cuando se descentralizan las decisiones, se gana tiempo para poder dedicarse a hacer negocio.
- El empleado, al sentirse con poder de decisión, actuará con mayor libertad se sentirá motivado y con más ganas de participar.
- Se fortalecen los procesos productivos para que los colaboradores trabajen en equipo.
- Se fomentará la sinergia en todos los miembros de la organización.
- Se percibe una mejor calidad en la toma de decisiones.
- Existe una mayor relación directa entre los empleados y los directivos.
- Los cambios son más rápidos y eficaces dentro de la organización, ya que las decisiones son grupales y no vienen directamente de un solo jefe.
- Los gerentes con Empowerment motivan a su personal involucrándolos y comprometiéndolos en las tareas.

Desventajas

- No funciona en todas las empresas que se implemente, dada la diversidad de factores que influyen en su funcionamiento.
- No les puede dar todo el poder, ya que es probable que lleguen a creer que son los dueños y pueden tomar decisiones fuera de su área, que desprestigien a la organización.
- La poca credibilidad del sistema y el miedo que existe dentro de la misma organización.
- Sino se incorporan los factores fundamentales que aborda el Empowerment (satisfacción del cliente, mejorar resultados financieros y retener y atraer a los empleados adecuados), los gerentes obtendrán solamente resultados mediocres.
- No se puede considerar a todos los empleados, ya que no todos tienen el conocimiento, sentido común, responsabilidad, falta de temor y /o prejuicios para cambiar su forma de trabajo.
- El sistema Empowerment requiere tiempo para que sea bien implementado y esto ocasiona que se cambie la cultura organizacional de la empresa.
- Hay que tomar riesgos a los cuales las empresas no están acostumbradas a tomarlos.

11. Conclusiones generales del Empowerment.

A manera de concluir este capítulo es necesario considerar al empowerment como un sistema de valores laborales donde se reconocen las formas en que se ha transformado y evolucionado la administración de personal con base a una nueva mentalidad de liderazgo.

Bajo la orientación de esta herramienta, la aportación que hacen los empleados en una organización es fundamental para el logro de sus objetivos; la manifestación del conocimiento del trabajador en innovaciones resulta una necesidad apremiante.

Asimismo, las competencias de las personas son un capital relevante, por lo que la organización debe poseer sistemas que le permitan desarrollar competencias laborales relevantes en sus trabajadores y además, reconocer la importancia estratégica del aprendizaje.

La creciente globalización plantea a todas las organizaciones el reto de comprender y administrar el conocimiento de sus colaboradores, ya que en este rubro se basa su oferta distintiva de valor y, distinción como organización.

Es por esto, que cada vez es más clara la necesidad de un perfil que asegure la gestión del conocimiento así como la alineación de valor entre el capital humano y el Sistema de Valor de la organización de la que se trate.

Capítulo II

(Marco referencial)

Filosofía Institucional

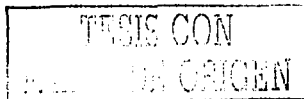
1. Misión.

Brindar atención médica de alta calidad, con énfasis en la promoción de la salud, a la población de seguridad social, principalmente a la población carente de seguridad social, principalmente la de bajos recursos económicos, con la finalidad de integrar al paciente a su núcleo familiar, social y laboral. Así como, formar recursos humanos de excelencia para la salud y realizar investigaciones que aporten soluciones a los problemas de salud de la población que contribuyan al avance de la ciencia médica.

2. Visión.

Con base a los valores que guían el Sistema de Nacional de Salud: justicia, autonomía y corresponsabilidad social; los principios rectores del Sistema Mexicano de Salud: ciudadanía, solidaridad y pluralismo.

- Ser una dependencia universal, al que todo mexicano tendrá acceso, independientemente de su capacidad de pago, su nivel de riesgo o filiación.
- Ser elemento de consolidación del Modelo Integrado de Atención de Salud.
- Ofrecer una oferta plural de atención médica de alta calidad científica, técnica y ética de la población a cubrir del Estado de Hidalgo y de otros estados.
- Ser una dependencia modelo en la información, actualización y capacitación de recursos humanos.



- Coadyuvar al avance de las ciencias médicas y en la solución de los problemas de salud del país, a través de las investigaciones que realice.

3. Servicios que ofrece la dependencia.

3.1 Subdirección de Servicios Ambulatorios.

• División de Asistencia Médica T.V.	• División de Asistencia T.E.
• Departamento de Asistencia Médica A	• Departamento de Asistencia Médica B
• División de Consulta Externa	• División de Medicina Familiar
• Departamento de Trabajo Social	•

3.2 Subdirección de Cirugía.

• División de Cirugía General	• División de Anestesiología
• División de Oftalmología	• División de Otorrinolaringología
• División de Cirugía Cardiovascular	• Departamento de Cuidados Paliativos y Clínica del Dolor
• División de Ortopedia	• División de Cirugía Plástica y Reconstructiva
• División de Urología	• División de Apoyo Metabólico y Nutricional
• Departamento de Quirófanos	• Departamento de Cirugía de Corta Estancia
• Departamento de Ingeniería Biomédica	•

3.3 Subdirección de Medicina

• División de Medicina Interna	• División de Dermatología
• División Gastroenterología	• División Genética
• División de Psiquiatría y Salud Mental	• Servicio de Infectología

3.4 Subdirección de Pediatría.

• División de Pediatría Clínica	• División de Cirugía Pediátrica
• División de Áreas Críticas Pediátricas	• Departamento de Neonatología
• Departamento de Terapia Intensiva Pediátrica	• Departamento de Infectología Pediátrica

3.5 Subdirección de Gineco - Obstetricia

• División de Ginecología	• División Obstetricia
• Departamento de salud Reproductiva	• Departamento de Detección Oportuna de Cáncer Ginecológico

3.6 Subdirección de Áreas Críticas

• División de Terapia Intensiva	• División de Urgencias
• Departamento de Terapia Respiratoria	

3.7 Subdirección de Epidemiología y Registros Médicos

• División de Epidemiología Clínica	• Departamento de Administración de Enfermería
• Departamento de Docencia en Enfermería	

3.8 Subdirección de Servicios Auxiliares de Diagnóstico y Tratamiento.

• División de Citología	• Departamento de Radiología e Imagen
• Departamento de Laboratorio Clínico	• Departamento de Foniatria
• Departamento de Radiología	• Servicio de Medicina Transfuncional
• División de Anatomía Patológica	• División de Estomatología y Ortodoncia
• División de Rehabilitación	• Departamento de Medicina Nuclear
• Departamento de Imagenología Especializada	•

4. Recursos Humanos.

En la Dependencia, como en cualquier otra organización, el recurso humano forma una de las partes más importantes dentro de su organización ya que los demás recursos como son los materiales y los técnicos están supeditados al primero, de aquí la importancia de mantener a nuestro personal siempre capacitado, motivado y dentro de un ambiente de cordialidad, respeto y bajo normas estrictas de higiene y seguridad, para obtener de ellos el mejor desempeño.

En nuestro afán por cuidar todos y cada uno de los detalles en los servicios que ofrecemos y así lograr la excelencia en la atención, contamos con un equipo de mas de

4800 empleados. Todos los días el personal, cada uno en su ramo, da lo mejor de sí para lograr lo más importante: la calidad en el servicio.

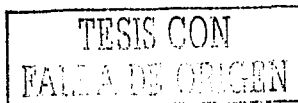
El departamento de mantenimiento cuenta con empleados especializados en electricidad, plomería, albañilería, mecánica, carpintería y fogoneros.

La atención directa al paciente esta a cargo de la enfermera, la cual juega un papel crucial en la recuperación del mismo. Contamos con un grupo de 800 enfermeras incluyendo enfermeras especializadas en terapia intensiva y quirófanos, una enfermera jefe de servicio para cada departamento, más supervisoras dedicadas a revisar el correcto desempeño de las demás.

Un equipo de técnicos y químicos, labora diariamente en los servicios de laboratorio, centro de sangre, rayos X, biomédica, terapia respiratoria, cobalto, tomografía, fisioterapia, medicina nuclear y patología.

La cocina general y el departamento de dietas, cuenta con un grupo de dietistas y cocineros, para elaborar diariamente las comidas que se repartirán a los pacientes, los asilados y los empleados, de forma higiénica y variada.

Además, Secretarías, recepcionistas, auxiliares, contadores y encargados, desempeñan las numerosas labores administrativas y operacionales que son la base del movimiento interno del hospital. El equipo de medios y altos mandos, dispuestos en los diferentes departamentos que conforman el hospital, se encargan de crear, planear, organizar y poner en practica numerosos proyectos con la finalidad de mejorar día a día la atención y la imagen, de igual forma de supervisar y ordenar el trabajo de los empleados que se encuentren bajo su cargo.



5. Programas Institucionales.

5.1 Programas Asistenciales.

A través de los Servicios de Consulta Externa, Urgencias y Hospitalización, así como los Módulos de Atención Integral

5.1.1. Salud de la Mujer.

Atención del Embarazo.

5.1.1.1 Atención Hospitalaria del Parto y del Puerperio

5.1.1.2 Planificación Familiar

5.1.1.3 Detección oportuna de Cáncer Cérvico-uterino y Mamario

5.1.1.4 Atención a problemas ginecológicos

5.1.1.5 Atención a la Mujer Adolescente.

5.1.2. Salud del Niño y del Adolescente

5.1.2.1. Vacunación del Recién Nacido y del Menor de 5 años

5.1.2.2 Evaluación del Crecimiento y Desarrollo del Menor de 5 años

5.1.2.3 Toma de Tamiz Metabólico en el Recién Nacido y el menor de 2 meses

5.1.2.4 Atención del Recién Nacido

5.1.2.5 Atención de los Problemas de Salud desde el Nacimiento hasta los 19 años.

5.1.2.6 Módulo del Niño y del Adolescente.

a) Orientación Vocacional

b) Apoyo Psicopedagógico

c) Orientación a Padres de familia, maestros y comunidad en general

d) Capacitación a Niños y Adolescentes (adicciones, orientación sexual, maltrato, etcétera).

5.2 Programa de Detección y Manejo Oportuno de Enfermedad Diarreica Aguda e Infecciones Respiratorias Altas.

5.3 Atención del Adulto y del Anciano

5.3.1. De las Enfermedades propias de la Edad Adulta y de los mayores de 60 años

5.3.2 De los problemas de Urgencias Médicas, Accidentes y Violencias, Adicciones

5.3.3 De las Enfermedades Crónico-degenerativas: Diabetes Mellitus, Hipertensión Arterial

5.3.4 De las Enfermedades Dermatológicas

5.3.5 Apoyo Psicológico

5.3.6 Manejo del Paciente en Estado Critico en Terapia Intensiva.

5.4 Atención del Paciente con Enfermedades Médico-Quirúrgicas (Área Pediátrica y adultos)

5.4.1 Atención Quirúrgica General

5.4.2 Salud Bucodental.

a) Odontología General

b) Odontopediatría

c) Cirugia Maxilofacial

5.4.3 Atención del paciente con Problemas Ortopédicos y Traumatológicos

5.4.4 Atención del Paciente con Problemas Oftalmológicos.

5.5 Programa Hospital Amigo del Niño y de la Madre

Desde 1993 la dependencia ha llevado a cabo una serie de actividades de Información, Capacitación e Integración de Áreas para cumplir con los Objetivos y Metas de este Programa Internacional, que actualmente cuenta con 28 acciones básicas. La Dependencia se certificó en junio de 1995 y se recertificó con excelencia en 1997 y recientemente en abril del 2000.

5.6 Programa de Capacitación.

Programa de Educación Continua: Desde 1988 se desarrolla anualmente un Programa de Educación Continua que incluye:

Sesiones generales. Una semanalmente

Sesión del programa de Calidad, desde 1997. Una bimestralmente.

5.6.1 Cursos de Actualización para el Área Médica y de Enfermería. 15 a 20 por año.

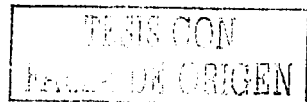
5.6.2 Cursos específicos de acuerdo a las prioridades nacionales en salud y necesidades específicas del Hospital. Por ejemplo:

5.6.3 Curso de Enfermedad Diarreica Aguda

5.6.4 Curso de Mecánica Automotriz.

5.7 Programa para el Desempeño.

Cuyo propósito es favorecer la Adquisición o fortalecer las habilidades y destrezas de los trabajadores para mejorar la calidad de sus funciones. Se integra a todo trabajador que lo solicite o que lo proponga su jefe inmediato a loa autoridades hospitalarias o institucionales, debiendo cubrir los requisitos que marca para ello las Condiciones Generales de Trabajo. Anualmente se capacita aproximadamente el 40 o 50 % de los trabajadores en sedes intramuros y extramuros.



5.8 Programa de Participación como Educador.

Cuyo propósito es favorecer la participación de los trabajadores como coordinadores, organizadores, profesores titulares, adjuntos o invitados; de actividades académicas intramuros y extramuros. Anualmente participan aproximadamente 150 trabajadores, especialmente de las áreas médica y de enfermería.

5.9 Programas Específicos - Especiales

De acuerdo a la trascendencia epidemiológica, a las tasas de morbi-mortalidad y a los Programas Nacionales de Salud, se determinan acciones especiales o específicas para que se lleven a cabo en las Instituciones de Salud. En esta dependencia se han llevado a cabo:

5.9.1 Programa de Respuesta Hospitalaria ante Desastres (Protección Civil).

5.9.2 Programa de Hidratación Oral para la atención de pacientes pediátricos con enfermedad diarreica.

5.9.3 Clínica de Displasias para el Programa de Detección Oportuna de Cáncer cérvico-uterino y Mamario.

5.9.4 Módulo de Atención Integral al Niño y al Adolescente para propiciar una atención multidisciplinaria e integral a estos pacientes.

5.9.5 Módulo de Atención al Usuario para propiciar un espacio de atención personalizada, donde la "queja sea una oportunidad" y donde se oriente al usuario sobre nuestros servicios.

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

6. Objetivos y Metas Programadas Año 2002.

Actividad 1: Proporcionar atención médica.

Objetivo. Diagnosticar, tratar, rehabilitar, y así reintegrar al paciente a su núcleo familiar, social y económico, a través de atención médica ambulatoria y de hospitalización de alta calidad.

Indicador:

- Rendimiento de consultas por hora
- Porcentaje de ocupación hospitalaria
- Porcentaje de consultas de urgencia
- Tasa bruta de mortalidad hospitalaria

Actividad 2: Llevar a cabo la investigación científica y tecnológica.

Objetivo. Desarrollar investigación en salud, que genere conocimiento sobre los procesos mórbidos atendidos en la dependencia a fin de contribuir a elevar la calidad de la asistencia y enseñanza otorgada, y contribuir en el avance del conocimiento médico.

Indicador:

Índice de investigación en salud, ciencias médicas y seguridad social.

Actividad 3: Conservar y mantener la infraestructura básica.

Objetivo. Desarrollar eficaz y eficientemente los procesos de programación y contratación de servicios de conservación y mantenimiento de edificios, instalaciones, mobiliario, equipos, vehículos para su permanente y adecuada atención.

Indicador:

Índice de conservación y mantenimiento.

Actividad 4: Administrar recursos humanos, materiales y financieros.

Objetivos. Planear, coordinar y controlar, eficaz y eficientemente el ejercicio del presupuesto asignado a la institución a fin de proporcionar oportunamente y con la calidad necesaria, los recursos humanos, materiales y financieros requeridos por las áreas operativas para cumplir adecuadamente con los programas y actividades encomendadas.

Indicador.

Índice del presupuesto ejercido

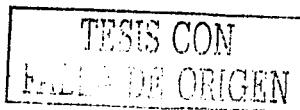
Actividad 5: Capacitar y formar servidores públicos.

Objetivo. Coadyuvar en la formación y capacitación de recursos humanos para la salud que atienda las necesidades de la población y fortalezca a otras instituciones del Sistema Nacional de Salud.

Indicador.

Índice de formación en materia de salud

Índice de capacitación en materia de salud.



Capítulo III (Diseño de investigación)

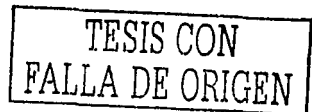
1. Importancia de la investigación.

En la actualidad los sistemas más avanzados en Dirección de Personal, manifiestan la necesidad de delegar algunas decisiones a la parte inferior de la estructura orgánica donde se realiza el trabajo, dando como resultado una rápida respuesta al cliente interno y externo.

Es decir, los clientes necesitan que los empleados con quienes tienen contacto en la dependencia (o sea personal administrativo de base), tomen las decisiones, resuelvan problemas y actúen sin demora, máxime que se trata de una organización que brinda servicios de salud, por lo tanto cuanto más expedito mejor.

De acuerdo al diagnóstico de las autoridades, esta responsabilidad no sólo se debe otorgar por aquella parte del liderazgo que desea conferir; se trata de liberar la energía creadora inexplorada que hay en la institución. Es por ello, que se pretende que se invite al todo el personal a que se integre ha asumir responsabilidades y hacer uso de sus destrezas y habilidades en pos de otorgar un mejor servicio. También, se pretende que los empleados sean reconocidos con el propósito de elevar el nivel de autoestima y calidad de vida en el trabajo.

Actualmente, son pocas las disposiciones oficiales que han sido bien recibidas (no debemos de pasar por alto que también son problemáticos por los usos y costumbres que se presentan en las diferentes instituciones públicas) por los empleados, ya que únicamente se les otorga un papel de operadores, pero nunca han sido facultados para actuar bajo un régimen de libertad y de confianza. En este contexto, brindar "autoridad" implica explotar un recurso subutilizado de la capacidad humana, que tiene explotarse para que la institución proporcione un mejor servicio.



Actualmente las autoridades pretenden desarrollar un programa que contemple las siguientes líneas de acción:

1. Subordinar los intereses personales a los de la Institución
 2. Propiciar un ambiente de libertad pero con responsabilidad.
 3. Propiciar un ambiente de libertad pero con responsabilidad.
 4. Participen de una manera activa con la aportación de ideas.
 5. Contar con trabajadores creativos con creativos y con iniciativas.
2. Planteamiento del problema

Actualmente la libertad de decidir y actuar resulta bastante atractiva para las organizaciones y los individuos por muchas razones. Encaja fácilmente en las filosofías administrativas contemporáneas de los directivos y de los trabajadores. Los directivos lo consideran un medio para eliminar las burocracias y liberar a los trabajadores de las históricas negociaciones controladas por los sindicatos, obteniendo así una mayor flexibilidad y la posibilidad de recompensar a sus trabajadores por sus esfuerzos individuales.

Muchos empleados se sienten atraídos por el concepto de flexibilidad por razones similares. Estimulados por los cambios políticos de los últimos años que apuntan hacia un mayor individualismo, el trabajador administrativo de base es cada vez más individualista y desea cuidarse por él mismo.

La dependencia pública del Sector Salud en la que decidimos desarrollar nuestra investigación presenta la siguiente problemática:

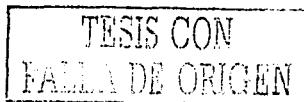
1. Uno de los factores preocupantes es que no hemos podido detectar y desarrollar un programa de talentos ocultos que estimule a los trabajadores administrativos. Debido a que existen todavía restricciones derivadas del perfil, de las funciones y la libertad de decisión por categoría. Por otro lado, la filosofía administrativa que emplean los funcionarios hacia los trabajadores ha restringido a estos ha utilizar una pequeña proporción de sus destrezas y habilidades lo que ha supuesto, para muchos de ellos, una gran frustración y alienación.

2. No se ha diseñado un programa mínimo que nos permita delegar autoridad en los niveles inferiores en actividades que beneficien a la organización y a los derechohabientes que podría redundar en acelerar la resolución de quejas que éstos pudieran tener. Además, con esta medida los empleados que trabajan cara a cara con los clientes y puedan tomar sus propias decisiones sin recurrir a la dirección. Y esto se podría aplicar tanto a clientes internos como externos.

3. En este momento, la dependencia se encuentra ante una falta de productividad que se caracteriza por una carencia de la calidad en el trabajo. Además podemos afirmar que esta es consecuencia de los siguientes factores: falta de reconocimiento, de responsabilidad, prestaciones y estímulos manipulados, falta de programas de productividad, motivación inexistente, interés mínimo de autoridades y sindicato e indolencia del trabajador administrativo de base.

Debido a las condiciones prevalecientes en la organización se pretende utilizar el empowerment como una herramienta administrativa que nos permita abatir las fronteras laborales tradicionales, las líneas de restricción social y la descripción rígida de la división del trabajo. Ya que, nuestra aspiración como dependencia es poder conjuntar una mayor flexibilidad y libertad en el trabajo, con el propósito de ser creativos e innovadores.

Por último, las preguntas de investigación que pretendemos resolver son las siguientes:



1. ¿El desarrollo y la aplicación de un programa de empowerment diseñado exclusivamente para una dependencia del Sector Público, sería bien recibido por la comunidad?
2. ¿Cuáles serían las principales restricciones a las que se enfrentaría un programa de esta naturaleza, tomando en consideración las formas tradicionales laborales, tanto de autoridades como del personal sindicalizado?
3. ¿Qué factores individuales deberían ser tomados en cuenta para una mayor aceptación por parte de los trabajadores administrativos de base?

3. Objetivos de la investigación.

3.1 Objetivo general:

Conocer el nivel el impacto y la modificación de la conducta laboral de los trabajadores administrativos de base.

3.2 Objetivo específico:

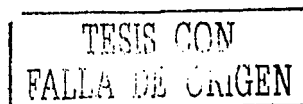
Evaluar las diferentes categorías de la dependencia con el propósito de ubicar en cuál de ellas distinguimos mayor número de problemas.

3.3 Objetivo específico:

Proponer programas administrativos orientados a incrementar y desarrollar las capacidades del personal administrativo.

4. Hipótesis.

Los conocimientos, las actitudes, la disponibilidad y las facilidades de las autoridades de la dependencia serán factores fundamentales para la participación y la aplicación del programa de empowerment.

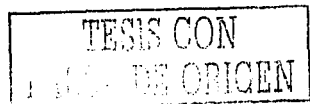


5. Variables.

Las variables que abordan todas las corrientes del empowerment están conformadas por los siguientes conceptos.

1. **Filosófica.** La suposición de que la empresa tienen el deber de ayudar a sus empleados a crecer y desarrollarse ya que haciéndolo florecerá y prosperará.
2. **Económica.** El éxito económico de las organizaciones depende de la utilización de todos los talentos y habilidades de sus empleados.
3. **Dispersión de poder y autoridad.** Los directivos deben delegar el poder, la autoridad y la toma de decisiones, para conseguir una organización que responda a los cambios con flexibilidad y eficacia
4. **Enfocado al rol.** Los papeles de los empleados son demasiado estrechos y restrictivos. Esos papeles deben expandirse para permitir que utilicen todos sus talentos.
5. **Estilo directivo.** Una dirección restrictiva y controladora impide que la gente sea creativa e innovadora. Los directivos tienen que revestir estilos.
6. **Orientada a la calidad.** El objetivo de la organización es conseguir servicios y productos de la mejor calidad, y eso solo puede conseguirse otorgando al empowerment a los empleados para que adopten principios de calidad.
7. **Estratégico.** El empowerment inspirado en la estrategia es resultado de una reevaluación de la dirección estratégica de la empresa. El empowerment de los empleados se adopta como un objeto principal.

8. **Mítico.** Algunos directivos adaptan el empowerment pero este no forma parte de la política de empresa de manera consciente. El empowerment se convierte en jerga de directivos pero hay pocas iniciativas y poca inversión que abarque a toda la empresa.
9. **Basados en equipos.** El empowerment de los individuos es resultado de un trabajo en equipo efectivo. A medida que un equipo consigue sus objetivos y se desarrolla crecen asimismo los individuos que lo componen.



6. Instrumento de Medición

Con el propósito de evaluar la pertinencia de aplicar una nueva estrategia laboral para incrementar la participación de los empleados administrativos, Le solicito atentamente sea contestado marcando con una (x) la respuesta seleccionada del presente cuestionario con la mayor seriedad y honestidad de su parte. La información que proporcione tiene el carácter de anónimo y es confidencial

I. Datos Generales

p.1 Edad en años cumplidos

1) 21 a 30 años	2) 31 a 40 años	3) 41 a 50 años	4) 51 0 más
-----------------	-----------------	-----------------	-------------

p.2 Género

1) Masculino	2) Femenino
--------------	-------------

p.3 Estado civil

1) Soltero	2) Casado	3) Otros
------------	-----------	----------

p.4 ¿Antigüedad?

1) 5 años ó menos	2) 6 a 10 años	3) 11 a 15 años	4) 16 a 20años	5) 20 ó más años
-------------------	----------------	-----------------	----------------	------------------

p. 5 ¿Turno en el que labora?

1) Matutino	2) Vespertino	3) Nocturno
-------------	---------------	-------------

p.6 ¿Máximo nivel de estudios?

1) Primaria	2) Secundaria	3) Bachillerato	4) Técnico	5) Licenciatura	6) Otro
-------------	---------------	-----------------	------------	-----------------	---------

p.7 ¿Es empleado de base?

1) Si	2) No
-------	-------

II. Filosofía de la dependencia

p.8 ¿Conoce la misión de la organización?

1) Sí	2) No
-------	-------

p.9 ¿Considera que las actitudes y el estilo de los directivos son adecuados?

1) Siempre	2) Casi siempre	3) Nunca
------------	-----------------	----------

p.10. ¿Los funcionarios promueven la creación de equipos de trabajo?

1) Sí	2) No
-------	-------

p.11. ¿Las autoridades se preocupan por su crecimiento personal?

1) Siempre	2) Casi siempre	3) Nunca
------------	-----------------	----------

p.12. ¿Considera que la institución le asegura un plan de vida y de carrera?

1) Sí	2) No
-------	-------

III. Económico

p.13. ¿Conoce los objetivos de la dependencia?

1) Sí	2) No
-------	-------

p.14. ¿Conoce la cultura de la dependencia?

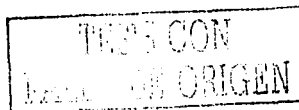
1) Sí	2) No
-------	-------

p.15 ¿La organización de la dependencia es?

1) Exagerado	2) Adecuado	3) Inadecuado
--------------	-------------	---------------

p.16 ¿La comunicación con los funcionarios es?

1) Buena	2) Regular	3) Mala
----------	------------	---------



p.17 ¿Se comprenden las necesidades de los derechohabientes?

1) Sí	2) No
-------	-------

IV. Dispersión de poder y autoridad

p.18 ¿Cómo considera el número de niveles de dirección?

1) Exagerado	2) Adecuado	3) Inadecuado
--------------	-------------	---------------

p.19 ¿Los directivos deberían modificar el trato hacia los empleados?

1) Sí	2) No
-------	-------

p.20. ¿Deberían los directivos modificar su comunicación con los subordinados?

1) Sí	2) No
-------	-------

p.21 ¿Deberían las autoridades delegar ciertas responsabilidades?

1) Sí	2) No
-------	-------

p.22 ¿Cómo asume su responsabilidad laboral?

1) Bueno	2) Regular	3) Malo
----------	------------	---------

V. Enfocado al rol

p.23 ¿Tiene muchos jefes?

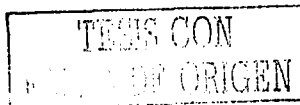
1) Sí	2) No
-------	-------

p.24 ¿Le gustaría que modificaran sus actividades laborales?

1) Sí	2) No
-------	-------

p.25 ¿Le agradecería que sus jefes lo tomarán en cuenta?

1) Sí	2) No
-------	-------



p.26 ¿Le gustaría que escucharan sus opiniones?

1) Sí	2) No
-------	-------

p.27 ¿Tiene libertad en su trabajo?

1) Sí	2) No
-------	-------

VI. Estilo directivo

p.28 ¿Cómo considera los conocimientos de sus directivos?

1) Buenos	2) Regulares	3) Malos
-----------	--------------	----------

p.29 ¿Cómo cataloga la experiencia de sus directivos?

1) Buena	2) Regular	3) Mala
----------	------------	---------

p.30 ¿Sus jefes distribuyen adecuadamente las tareas o actividades?

1) Siempre	2) Casi siempre	3) Nunca
------------	-----------------	----------

p.31 ¿Su jefe al tanto de las actividades de su área de trabajo?

1) Siempre	2) Casi siempre	3) Nunca
------------	-----------------	----------

p.32 ¿Cómo considera la actitud de sus compañeros ante la capacitación?

1) Buena	2) Regular	3) Mala
----------	------------	---------

VII. Orientado a la calidad

p.33 ¿Le han impartido cursos sobre calidad?

1) Sí	2) No
-------	-------

p.34 ¿Le han hablado sobre calidad?

1) Sí	2) No
-------	-------

p.35 ¿Ha sido parte de grupos de calidad?

1) Sí	2) No
-------	-------

p.36 ¿Sus compañeros opinan para mejorar la calidad en su actividad?

1) Siempre	2) Casi siempre	3) Nunca
------------	-----------------	----------

p.37 ¿Tiene compromiso con los derechohabientes?

1) Sí	2) No
-------	-------

VIII. Estratégico

p.38 ¿Conoce los planes de la dependencia?

1) Sí	2) No
-------	-------

p.39 ¿Los directivos comunican sobre el rumbo de la dependencia?

1) Siempre	2) Casi siempre	3) Nunca
------------	-----------------	----------

p.40 ¿Se llevan a cabo reuniones informativas?

1) Siempre	2) Casi siempre	3) Nunca
------------	-----------------	----------

p.41 ¿Conocen los empleados los resultados de la dependencia?

1) Sí	2) No
-------	-------

p.42 ¿Se reconoce la eficiencia de a las áreas productivas?

1) Siempre	2) Regularmente	3) Nunca
------------	-----------------	----------

IX. Mítico

p.43 ¿Existe resistencia a programas de capacitación y adiestramiento?

1) Sí	2) No
-------	-------

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

p.44 ¿Los directivos bloquean a las autoridades jóvenes en iniciativas prácticas?

1) Siempre	2) Regularmente	3) Nunca
------------	-----------------	----------

p.45 ¿Los programas de capacitación y adiestramiento son inconsistentes?

1) Siempre	2) Regularmente	3) Nunca
------------	-----------------	----------

p.46 ¿Los empleados se sienten desmotivados o frustrados?

1) Si	2) No
-------	-------

p.47 ¿Las políticas de personal son adecuadas?

1) Si	2) No
-------	-------

X. Conformación de equipos

p.48 ¿Las personas les gusta participar en equipo?

1) Sí	2) No
-------	-------

p.49 ¿El trabajo en equipo es de calidad?

1) Siempre	2) Regularmente	3) Nunca
------------	-----------------	----------

p.50 ¿El trabajo en equipo brinda buenos resultados?

1) Siempre	2) Regularmente	3) Nunca
------------	-----------------	----------

p.51 ¿Cómo considera los esfuerzos de las autoridades en materia de capacitación y adiestramiento?

1) Buenos	2) Regulares	3) Malos
-----------	--------------	----------

p.52 ¿Los equipos de trabajo son responsables?

1) Siempre	2) Regularmente	3) Nunca
------------	-----------------	----------

7. Procedimiento muestral

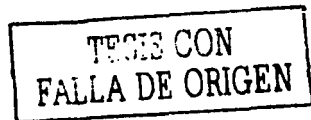
Los pasos que seguiremos para solucionar nuestro problema estadístico de investigación son los siguientes (Mendenhall, pp. 6 y 7)

- a) Definición del objetivo del experimento e identificación de la población.
- b) Diseño del experimento o del procedimiento de muestreo.
- c) Recolección y análisis de los datos muestrales.
- d) Formulación de inferencias acerca de la población con base en la información muestral.
- e) Obtención de una medida de bondad o confiabilidad de la inferencia.

Identificación de la población.

Antes de proceder a delimitar la población, es recomendable que situemos a ésta en torno a sus características de contenido, lugar y tiempo. En la presente investigación, nuestra población comprenderá a todos los trabajadores administrativos de base de la dependencia.

Para efectos del presente estudio, nuestra población (N) será de 4,800 trabajadores administrativos de base.



8. Selección de la muestra.

La unidad de análisis específica que utilizaremos, está compuesta por la muestra o subgrupo de la población de los trabajadores administrativos de base de la dependencia, los cuales participaran en esta investigación.

Una vez definidas la unidad de análisis y las características de la población, se procede a calcular el tamaño de la muestra (n) mediante el empleo de la fórmula estadística y los datos siguientes:

$$n = \frac{z^2 Npq}{e^2 (N-1) + z^2 pq}$$

Donde:

N= Tamaño de la población = 4800

z= Valor de la probabilidad en las tablas de la curva normal al nivel de significancia de 0.05= 1.95

e= error máximo admitido = .05%

p= proporción de aceptación = .50%

q= proporción de no aceptación= .50%

Desarrollo de la fórmula para determinar el tamaño de la muestra (nota: cálculos preliminares, sujetos a revisión):

$$n = \frac{(1.95)^2 (4800) (0.50) (0.50)}{(0.05)^2 (4800-1) + (1.95)^2 (0.50) (0.50)}$$

(3.80) (1200)

$$n = \frac{(0.0025) (4799) + (3.80) (0.25)}{}$$

4560

$$n = \frac{11.99 + .95}{}$$

4560

$$n = \frac{12.94}{}$$

n= 352

Según establece el Teorema del Limite central, la distribución de muestras de 100 o más elementos tienden a ser normales, situación que resulta útil para nuestros fines ya que podemos hacer inferencias estadísticas sobre los valores de la población.

Dado que nos interesa generalizar los resultados del estudio a la población seleccionada, utilizaremos una muestra probabilística estratificada, definida esta como un subgrupo de la población en donde todos los elementos de la población tienen al inicio la misma probabilidad de ser elegidos, de tal forma que los elementos muestrales tengan valores muy cercanos a los valores de la población, dependiendo del error del muestreo (error estándar) (Hernández Sampieri, p. 207).

Es decir, para que nuestra muestra sea probabilística, una vez determinado el tamaño de la muestra debemos estar seguros de seleccionar los elementos muestrales en forma aleatoria.

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

9. Tipo de investigación

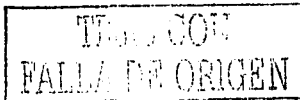
El presente estudio es **prospectivo** (estudio en el que toda la información se recogerá de acuerdo a los criterios del investigador y para los fines específicos de la investigación, después de la planeación de ésta), **transversal** (estudio que se mide una sola ocasión a las variables involucradas. Implica evaluar las unidades en el tiempo definido), **analítico** (se analizan todas y cada una de las partes de la investigación), de **tipo explicativo no experimental** (estudio en el cuál el investigador no modifica a su voluntad una o algunas de las variables del fenómeno estudiando; el aspecto fundamental de este tipo de estudio es que no se pueden asignar al azar las unidades a las diversas variantes del factor casual), que se aplica como una estrategia de evaluación, con la finalidad de utilizar la información obtenida para implantar la herramienta del empowerment en una Institución Pública que ofrece servicios de salud.

10. Prueba piloto

La prueba piloto se utilizó para probar el cuestionario y los procedimientos empleados en el desarrollo del campo, se utilizó también para hacer una exploración de las características de población y nos permitió determinar a grandes rasgos, estimaciones de parámetros como distribución de frecuencias, prueba de hipótesis, así como verificar la confiabilidad y validez de las preguntas.

Se utilizó una prueba piloto en la aplicación de 60 cuestionarios de los cuales los resultados fueron:

1. El número de preguntas del cuestionario se redujo de 62 a 52
2. Se modificaron 10 preguntas en cuanto a su contenido y redacción, ya que presentaban dificultad para su comprensión
3. En algunas preguntas se modificó las opciones de respuesta de 5 a 3.



4. El tiempo promedio de contestar el cuestionario fue aproximadamente de 10 minutos.

11. Validez y confiabilidad

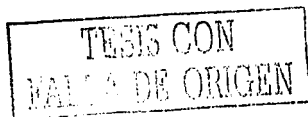
Un instrumento de medición debe reunir dos requisitos: Confiabilidad y validez.

- a) Confiabilidad. Esta se refiere al grado en que la aplicación repetida de un instrumento de medición al mismo sujeto u objeto, produce iguales resultados. Es decir, los resultados deben ser consistentes para confiar en ellos.
- b) Validez. Esta se refiere al grado en que un instrumento de medición mide realmente la (s) variable (s) que pretende medir. Es decir, ¿Se está midiendo lo que realmente se cree que se está midiendo?, de ser así, el instrumento es válido.

La validez es un concepto del cual se pueden tener tres tipos de evidencia:

- a) Evidencia relacionada con el contenido. Se refiere al grado en que un instrumento de medición representa al concepto medido. Es decir, un instrumento de medición debe contener representados a todos los objetos (ítems) del dominio de contenido de la variable a medir.
- b) Evidencia relacionada con el criterio. La validez de criterio establece la validez de un instrumento de medición comparándolo con algún criterio externo. Este criterio es un estándar con el que se juzga la validez del instrumento.
- c) Evidencia relacionada con el constructo. Se refiere al grado en que una medición se relaciona consistentemente con otras mediciones de acuerdo con hipótesis derivadas teóricamente y que conciernen a los conceptos (o constructos) que están siendo medidos.

La validez del constructo incluye tres etapas:



- I. Se establece y se especifica la relación teórica entre los conceptos (sobre la base del marco teórico).
- II. Se correlacionan ambos conceptos y se analiza cuidadosamente la correlación.
- III. Se interpreta la evidencia empírica de acuerdo a qué tanto clarifica la validez de constructo de una medición en particular.

El proceso de validación de un constructo está vinculado con la teoría. No es posible llevar a cabo la validación de constructo, a menos que exista un marco teórico que soporte a la variable en relación con otras variables.

Así la validez de un instrumento de medición se evalúa sobre la base de tres tipos de evidencia. Entre mayor evidencia de validez de contenido, validez de criterio y validez de constructo tenga un instrumento de medición; éste se acerca más a representar la (s) variable (s) que pretende medir.

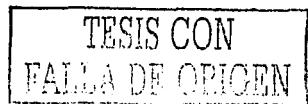
Cabe mencionar que un instrumento de medición puede ser confiable pero no necesariamente válido.

Factores que afectan la validez y la Confiabilidad de un instrumento. Los factores que principalmente pueden afectar la validez son: improvisación, utilización de instrumentos desarrollados en el extranjero y que no han sido validados a nuestro contexto, poca o nula empatía, y factores de aplicación.

Instrumento de medición confiable y válido. No existe medición perfecta pero, el error de medición debe reducirse al mínimo posible.

La medición de cualquier fenómeno se conceptualiza con la siguiente fórmula básica:

$$X = t + e$$



Donde "X" representa los valores observados, "t" son los valores obtenidos y, "e" es el grado de error en la medición.

Mientras mayor sea el error al medir, el valor que observamos se aleja más del valor real o verdadero. Por esta razón, es importante que el error sea reducido lo más posible. Para conocer el grado de error en una medición se calcula la confiabilidad y la validez.

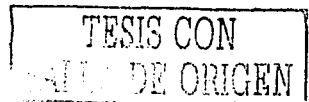
Cálculo de Confiabilidad. Esta se determina calculando un coeficiente de confiabilidad. Los coeficientes de confiabilidad varían entre cero y uno. El cero equivale a nula confiabilidad y el uno equivale a total confiabilidad.

Procedimientos. Los procedimientos más comunes para calcular la Confiabilidad son la medida de estabilidad, el método de formas alternas, el método de mitades partidas, el coeficiente alfa de Cronbach y el coeficiente KR-20 (Kunder y Richardson, 1937).

El coeficiente de Cronbach lo determinamos al hacer uso de la programa estadístico SPSS (Programa Estadístico para Ciencias Sociales) versión 10, el cual nos determino que nuestras preguntas planteadas o constructos estaban dentro de la norma preestablecida representada por la varianza, en la medida a que si se comporta por arriba de .50% es una pregunta o constructo confiable.

12. Prueba de campo

Por las características de las actividades que se deben desarrollar en las operaciones de campo (aplicación del cuestionario), se requiere contar con la asistencia de un estadístico experimentado, o bien, de personal técnico con amplios conocimientos en estadística y muestreo, además es deseable que tenga experiencia en el diseño y análisis de cuestionarios.



El responsable de estas actividades debe poseer un claro sentido de organización, para poder transmitirlo al personal que se enfrenta a una gran variedad de situaciones anómalas, sin que la solución a ellos se aparte de los objetivos de la encuesta

Terminando de contestar el cuestionario por parte de los alumnos, el suscriptor los revisaba y en caso que alguno estuviera mal contestado, se les pedía al alumno que lo repitiera o modificara según sea el caso. En todos los casos, el cuestionario lo apliqué personalmente.

13. Tabulación

Se aplicaron 352 cuestionarios, los cuales se tabularon de una manera sencilla.

La recolección fue manual y mecánica con el auxilio de la computadora, la clasificación de las frecuencias de cada una de las respuestas se realizó con la utilización del paquete estadístico SPSS versión 10.0 para Windows.

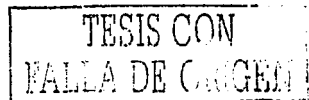
14. Análisis estadístico

14.1 Pertinencia del Modelo.

Uno de los atractivos de la técnica del análisis de la varianza es que libera al investigador de las limitaciones del tradicional diseño experimental de los dos grupos.

No solamente proporciona un método para analizar los efectos de un número ilimitado de niveles de tratamiento de una variable experimental, sino que también constituye una base estadística para el análisis de algunos diseños muy complejos con dos o más variables independientes.

El interés de investigador en tales experimentos va a menudo más allá de la pregunta ¿Cuáles son los efectos de cada variable experimental?. La mayoría de las veces, al investigador le interesa saber si tiene un lugar o no, una interacción entre dos o más



variables independientes. Se dice que dos variables interactúan si los efectos de una de ellas dependen del nivel de la otra. Cuando se intenta formar un juicio, resulta de gran ayuda la representación gráfica de los resultados experimentales.

En resumen, el análisis de la varianza consiste en la obtención de dos estimaciones independientes de la misma, una basada en la variabilidad entre grupos (varianza entre grupos) y la otra basada en la variabilidad dentro de los grupos (varianza dentro de los grupos). La significación de la diferencia entre estas dos estimaciones de la varianza está dada por las distribuciones F de Fisher. Si la estimación de la varianza entre grupos es grande (la diferencia entre medias será grande) respecto a la estimación de la varianza dentro de los grupos, la F resulta grande. Inversamente, si la estimación de la varianza entre grupos es pequeña respecto a la estimación de la varianza dentro de los grupos, la F será pequeña.

Un concepto básico en el análisis de la varianza es la suma de cuadrados. Ya hemos encontrado antes la suma de cuadrados al calcular la desviación estándar, la varianza y el error estándar de la diferencia entre medias.

14.2 Conformación y descripción del Modelo Factorial General

1ª. Columna de la tabla: fuentes de variación.

En la primera columna tenemos lo que podríamos denominar posibles causas explicativas de la variable dependiente. En efecto, no todos los individuos actúan igual, sino que tienen una variabilidad. Es por eso, que proponemos hipotetizar un modelo con el que intentamos explicar esa variabilidad y en el modelo intervienen:

Una variable covariante, que en el fondo debe ser una variable que guarde cierta relación positiva o negativa con la variable dependiente y que debe estar medida como ésta en una escala de intervalo o de razón. Indudablemente podrían haber sido otras las covariantes.

Se dice que las interacciones son de 2do orden si intervienen dos factores, de 3er orden si intervienen tres factores y así sucesivamente, Se dice que son de quinto orden cuando intervienen cinco factores, que es el máximo que es capaz de analizar el sistema. Si una o más interacciones no se contemplan en el modelo, sus efectos sobre la variable dependiente se computan como residuales.

Tres elementos (covariantes, factores e interacciones) constituyen lo que denominamos modelo explicativo de la variable dependiente. Él cual, con sus diversos componentes no es capaz de explicar por sí solo la variabilidad de la dependiente. Queda una parte sin explicar que sería el residual y que, sumada a la parte del modelo, nos daría el total o la variabilidad total de los datos. Estas son, a grandes rasgos, las fuentes de variación de la ANOVA.

2ª. Columna: Modelo Tipo III (Suma de cuadrados)

La suma de cuadrados total (variabilidad total de los datos).

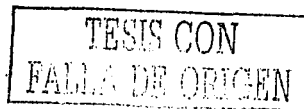
	Suma total
La suma cuadrada del modelo	
La Suma cuadrada residual	

3ª. Columna (Grados de libertad del modelo)

4ª. Columna medias cuadráticas (M.C.)

Cociente entre la S.C. De cada fuente de variación y los grados de libertad.

5 y 6ª. Columna (F y grado de significación)



Cocientes entre las medias cuadráticas de cada fuente de variación del modelo y la medias cuadráticas del error residual, es el estadístico más importante de ANOVA y el que nos permite concluir hasta qué punto cada una de las fuentes de variación del modelo influye o no en los valores de la variable dependiente.

Si se cumplen los supuestos previos a la realización de la ANOVA (normalidad de la distribución de los datos en la población, igualdad de varianzas e independencia de las observaciones) y las medias verdaderas de los diferentes subgrupos o niveles de los factores son iguales, estos cocientes entre las medias cuadráticas de las fuentes de variación del modelo y la M.C. residual siguen una distribución F con grados de libertad los del numerador y denominador. Respectivamente.

Según esto, cuanto mayor sea el valor de la F y menor, por tanto el grado de significación de la misma más probable que sea cierta la hipótesis de diferencias significativas entre las medias de los niveles de los distintos factores, que sean significativas las interacciones entre niveles o que sea significativo el efecto o relación de la covariante con la dependiente.

Valores más o menos elevados en la F y más o menos próximos a 0 o 1 en el grado de significación nos darán una idea de la importancia de cada una de las fuentes de variación a la hora de explicar los valores de la variable dependiente. Y las dos últimas referidas al Noncentraly Parameter y al Observerd Power.

Antes de iniciar el análisis debemos recordar que en la prueba de decisión estadística puede suceder:

1. Que rechacemos la Hipótesis Nula (H^0) siendo está verdadera. Es lo que se conoce como error tipo I y su probabilidad de ocurrencia es 0.
2. Que aceptemos la hipótesis nula (H^0) siendo verdadera. Probabilidad 1- α .

3. Que rechacemos la hipótesis nula (H^0) siendo falsa.
4. Que aceptemos la hipótesis nula (H^0) siendo falsa. Es lo que se conoce como error tipo II y su probabilidad de ocurrencia es 0.

La tercera de estas posibilidades es la que utilizaremos y se le conoce como potencia de un contraste y no es otra cosa sino la capacidad que tiene una prueba de detectar que una hipótesis nula es falsa y rechazarla. Esta potencia depende de la magnitud de las diferencias entre los parámetros reales y del tamaño de muestra utilizado en el contraste.

Simplificando el diseño: Si se quiere comparar hasta qué punto la variable dependiente difiere o no significativamente, y esto queremos averiguarlo a través de una muestra representativa de ambas poblaciones (que no es el caso) y en una comparación de medias con datos independientes, es evidente que la prueba tendrá más potencia y, por tanto, más probabilidad de descubrir que la hipótesis nula (H^0) es falsa y rechazarla cuanto mayor sea el tamaño de la muestra utilizado para revisar el contraste.

Así, esta potencia puede calcularse a posteriori y es lo que hace el sistema con esta prueba del ANOVA. Sus valores oscilan entre $<0>$ y 1. Así esta potencia puede calcularse a posteriori y es lo que hace el sistema con esta prueba ANOVA. Sus valores oscilan entre $<0>$ y 1 correspondiendo un valor 1 a aquellos contrastes en los que tenemos la certeza absoluta de que la prueba es capaz de detectar si la hipótesis nula es falsa y rechazarla y un $<0>$ cuando ocurre todo lo contrario.

Estos valores son los que aparecen en la columna Observer Power y, a la vista de los mismos podemos concluir, casi con una certeza absoluta, que el ANOVA es capaz de detectar si la hipótesis nula de no existencia de diferencia significativa en la variable dependiente es falsa y en consecuencia, rechazarla.

Capítulo IV

(Interpretación y Análisis)

El análisis de datos es una técnica que ayuda a la investigación a tomar decisiones, a partir de utilizar una información válida y confiable.

La clasificación de los datos se abordó por medio de parámetros de manera que se pueda establecer el número o porcentaje de las observaciones de cada pregunta del cuestionario; en segundo término se prueban las hipótesis establecidas mediante el mecanismo de rechazo o aceptación.

4.1 Interpretación de resultados (Estadística descriptiva)

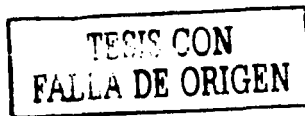
I. Datos Generales

Pregunta 1. La distribución de edades del personal que labora en la dependencia está conformado de la siguiente manera; el 44.9% son empleados cuya edad fluctúa entre los 31 a 35 años, seguido de los que tienen entre 26 y 30 años y representan el 33.2%, en tercer lugar encontramos a los que tienen entre 21 a 30 años y representan el 13.4% y por último los que están entre los 51 o más años y el 8.5%.

Pregunta 2. Respecto al género; el 56% pertenecen al sexo masculino contra el 44.0% que son del femenino.

Pregunta 3. En lo referente al estado civil; el 79.8% manifiesta estar casado, el 13.1% dice ser soltero y el 7.1% posee otra situación.

Pregunta 4. En cuanto a la antigüedad que tiene los empleados de laborar en la dependencia; el 34.9% dice poseer una antigüedad de 11 a 15 años, en segundo los que manifestaron que es de 6 a 10 años y representan el 25.0%, en tercer lugar aquellos que tienen entre 16 a 20 años y representan el 21.0%, en cuarto los de 21



años o más y representan el 11.9% y por último los de 0 a 5 años y que representan el 7.1%.

Pregunta 5. Respecto al turno en que laboran los empleados que participaron en el presente estudio; el 56.0% manifestó que labora en el turno matutino, en segundo los que lo hacen en el vespertino con el 24.1% y los del turno nocturno con el 19.9%.

Pregunta 6. En lo referente al máximo nivel de estudios, el 30.4% dice poseer estudios de nivel técnico, en segundo lugar ubicamos a los empleados que tienen bachillerato con el 27.3%, en tercer lugar con 18.2% los que poseen secundaria, en cuarto puesto los de primaria con el 11.9%, en quinto los que poseen licenciatura y por último los que tienen otro grado académico.

Pregunta 7. En lo referente a si el trabajador posee la definitividad laboral; el 71.9% manifestó no conocer su situación contra el 28.1% que aseguro que sí.

II. Filosofía de la dependencia

Pregunta 8. Sobre si los empleados administrativos conocen la misión de la dependencia; el 83.2% manifestó desconocer el propósito de la dependencia contra el 16.8% que afirmo que si lo sabe.

Pregunta 9. Sobre las actitudes y los estilos que asumen los directivos son adecuados; el 67.6% considera que casi siempre poseen esta característica, el 27.0% opina que siempre y el 5.4% cree que nunca.

Pregunta 10. En lo referente a si las autoridades promueven y fomentan la creación de equipos de trabajo entre los empleados administrativos; el 83.0% consideró que no contra el 17.0% que piensa que sí.



Pregunta 11. Sobre sí los funcionarios se preocupan por el crecimiento y desarrollo profesional de los empleados; el 54.8% cree que nunca lo han hecho, el 30.1% piensa que casi siempre y el restante 15.1% considera que siempre.

Pregunta 12. Sobre sí los empleados consideran que existe un plan de vida y de carrera que esté desarrollando la dependencia; el 71.9% cree que no existe tal programa contra el 28.1% que piensa que sí.

III. Económico

Pregunta 13. En lo referente a sí el empleado conoce los objetivos que persigue la dependencia; el 82.1% considera que sí los conoce y el 17.9% manifestó que no.

Pregunta 14. En cuanto a sí conocen lo empleados la cultura de la organización; el 65.3% manifestó que no la conoce contra el 34.7% que considera sí.

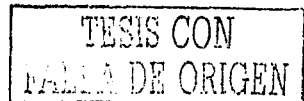
Pregunta 15. Sobre el tamaño de la organización; el 59.4% considera que es adecuada, el 33.5% considera que es exagerada y el restante 7.1% piensa que es inadecuada.

Pregunta 16. Sobre la calidad de comunicación que existe entre los directivos y los subordinados; el 61.9% de los empleados cree que es regular, el 21.3% considera que es mala y el 16.8% la cataloga como buena.

Pregunta 17. Sobre sí los trabajadores administrativos comprenden las necesidades de los derechohabientes; el 67.0% manifestó que no contra el 23.0% que considera que sí.

IV. Dispersión de poder y autoridad

Pregunta 18. En lo referente a la aplicación de la autoridad de parte de los directivos; al 59.9% le parece que es adecuada, al 23.0% de los trabajadores les parece que es inadecuada y el 17.0% restante considera que es exagerada.



Pregunta 19. Sobre si los directivos deberían de modificar el trato dispensado a los trabajadores; el 65.1% considera que sí contra el 34.9% que piensa que no.

Pregunta 20. En lo referente a la percepción de los empleados sobre si los funcionarios deberían modificar la comunicación entre si; el 83.0% considera que sí contra el 17.0% que opina que no.

Pregunta 21. Sobre si las autoridades deberían delegar autoridad en cierto tipo de actividades; el 54.8% se manifestó a favor contra el 45.2% que opinó que no.

Pregunta 22. En lo referente a como catalogan los empleados su responsabilidad laboral; el 63.1% la ubican en el terreno de buena, el 28.4% consideran que es regular y el 8.5% piensa que es mala.

V. Enfocado al rol

Pregunta 23. En cuanto al número de jefes que considera tener el trabajador; el 50.9% manifestó que sí tiene muchos contra él 49.1% que piensa que no.

Pregunta 24. En lo referente a si al empleado le gustaría que le modificarán sus actividades; el 57.4% manifestó que sí contra el 42.6% que considera que no.

Pregunta 25. Sobre si le agradaría que lo consideren dentro de su ambiente laboral; el 53.1% manifestó que si contra el 44.9% que opinó que no.

Pregunta 26. En lo referente a si le gustaría que lo escucharan; el 55.1% manifestó que sí contra el 44.9% que no.

Pregunta 27. Sobre si en el ambiente laboral respira libertad de acción y decisión; el 63.9% manifestó que no contra el 36.1% que piensa que sí.



VI. Estilo directivo

Pregunta 28. En cuanto a la opinión que le merecen los conocimientos de los directivos; el 47.4% piensa que son regulares, el 27.8% considera que son buenos y el 24.7% cree que son malos.

Pregunta 29. En lo referente a la experiencia de los directivos; el 51.1% considera que es regular, el 25.3% la cataloga como buena y el 23.6% cree que es mala.

Pregunta 30. Sobre si los funcionarios distribuyen las tareas y actividades de una manera adecuada; el 42.9% piensa que casi siempre, el 34.7% cree que siempre y el 22.4% considera que nunca.

Pregunta 31. En lo referente a si considera que los directivos son responsables; el 49.1% piensa que casi siempre, el 28.7% considera que siempre y el 22.2% cree que nunca.

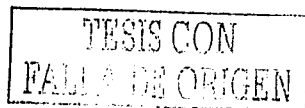
Pregunta 32. Sobre las actitudes que asumen cuando les hablan de capacitación; el 61.9% piensa que son regulares, el 25.6% considera que es buena y el 12.5% considera que son malas.

VII. Orientado a la calidad

Pregunta 33. En lo referente a si le han impartido cursos de calidad en su vida laboral; el 54.5% opinó que sí contra el 45.5% que manifestó que no.

Pregunta 34. En cuanto a si le han hablado de calidad aplicada en el trabajo; el 52.6% manifestó que si contra el 47.4% que opinó que no.

Pregunta 35. En lo referente a si ha formado parte de grupos de calidad; el 60.8% opinó que no contra el 39.2% que manifestó que sí.



Pregunta 36. Sobre si los trabajadores opinan para mejorar la calidad de los servicios; el 47.4% consideró que casi siempre, el 32.7% piensa que nunca y el 19.9% cree que siempre.

Pregunta 37. En lo referente a si los empleados consideran tener un compromiso con los derechohabientes; el 63.9% piensan que sí contra el 36.1% que opinan que no.

VIII. Estratégico

Pregunta 38. En cuanto a si los trabajadores conocen los planes de la dependencia; el 66.8% dijo desconocerlos y el 33.2% manifestó que sí.

Pregunta 39. Sobre si los empleados conocen el rumbo que tiene la dependencia; el 48.6% manifestó que nunca saben hacia donde van, el 30.1% considera que casi siempre saben y el 21.3% cree que siempre.

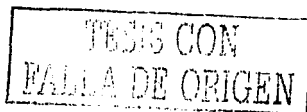
Pregunta 40. En lo referente a si se llevan reuniones de tipo informativo; el 43.2% opina que siempre, el 34.7% considera que casi siempre y el 22.2% afirma que nunca.

Pregunta 41. Sobre si los empleados conocen los resultados obtenidos por la organización; el 63.9% manifestó que no contra el 36.1% que considera que sí.

Pregunta 42. En lo referente a si se otorga el reconocimiento a las áreas por su eficiencia, el 38.9% considera que siempre, el 35.2% piensa que regularmente y el 25.9% opinó que nunca.

IX. Mítico

Pregunta 43. Sobre si existe resistencia a participar en programas de capacitación y adiestramiento; el 67.9% piensa que sí contra el 32.1% que piensa que no.



Pregunta 44. En lo referente a si los directivos bloquean iniciativas de funcionarios jóvenes; el 40.6% considera que siempre, el 33.8% piensa que casi siempre y el 25.6% cree que nunca.

Pregunta 45. En cuanto a si los programas de capacitación son inconsistentes; el 44.6% manifestó que regularmente, el 33.8% cree que siempre y el 21.6% opinó que nunca.

Pregunta 46. En lo referente a si los empleados están desmotivados o frustrados, el 66.2% considera que sí contra el 33.8% que opina que no.

Pregunta 47. Sobre si las políticas aplicadas por los funcionarios son adecuadas; el 56.3% considera que sí contra el 33.7% que opina que no.

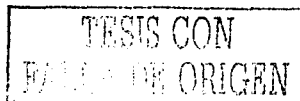
X. Conformación de equipos

Pregunta 48. En lo referente a si les gusta participar en equipos de trabajo; el 52.6% manifestó que sí contra el 47.4% que externo que no.

Pregunta 49. Sobre la calidad de los trabajos en equipo; el 47.2% cree que regularmente es buena, el 28.4% considera que es siempre es buena y el 24.4% dice que nunca es buena.

Pregunta 50. Sobre si se obtienen buenos resultados al trabajar en equipo; el 55.4% consideró que regularmente, el 25.3% piensa que siempre y el 19.3% cree que nunca.

Pregunta 51. En cuanto a cómo cataloga los esfuerzos de las autoridades en materia de capacitación y desarrollo; el 50.9% ubica en el terreno de regulares, el 26.7% los considera buenos y el 22.7% piensa que son malos.



Pregunta 52. En lo referente a si los equipos de trabajo son responsables; el 56.8% cree que regularmente, el 23.6% opina que nunca y el 19.6% considera que siempre.

4.2 Diseño de prueba de hipótesis.

Para efectos de la presente investigación y con el objeto de responder a nuestra hipótesis de investigación citamos la variable dependiente, la covarianza y los factores que decidimos que tienen una interacción significativa en la investigación.

H₁. Los conocimientos, las actitudes, la disponibilidad y las facilidades de las autoridades de la dependencia serán factores fundamentales para la participación y la aplicación del programa de empowerment.

V. dependiente	Covarianza	Factores
Pregunta 21	Pregunta 25	Pregunta 28
Delegación de autoridad	Consideración en el trabajo	Conocimientos directivos
		Pregunta 30
		Distribución de tareas
		Pregunta 31
		Responsabilidad de jefes
		Pregunta 38
		Conocimientos planes
		Pregunta 41
		Conocimiento resultados

Tabla de relación factores y preguntas



Factor	Pregunta
Conocimientos	No. 28 ¿Conocimiento de directivos?
Actitudes	No. 31 ¿Responsabilidad de directivos?
Disponibilidad	No. 30 ¿Distribución de tareas?
Facilidades	No. 38 ¿Conocimiento de planes?
	No. 41 ¿Conocimiento de resultados?

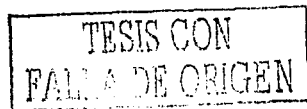
4.3 Consideraciones de la hipótesis de investigación.

1. Variable independiente. Delegación de autoridad, dado que ésta es la piedra angular de cualquier modelo de empowerment.

2. Una covariante, si le agradaría al empleado que le modificaran sus actividades actuales, que en el fondo guarda cierta relación positiva o negativa con la variable dependiente y que está medida en una escala de intervalo o de razón. Indudablemente podrían haber sido otra u otras las covariantes.

3. Cinco factores, que de algún modo estimamos determinantes a la hora de explicar el aprovechamiento de conocimientos, en este caso: Conocimientos de directivos, distribución adecuadas de tareas, jefes responsables, conocimientos de planes de la dependencia y conocimiento de resultados.

De acuerdo a lo anteriormente señalado, estamos ante una interacción de 5° orden entre los factores antes mencionados. Este concepto debido a R. Fisher describe el efecto que sobre la variable dependiente (Delegación de autoridad) pueden producir las diferentes combinaciones simultáneas de los diversos niveles de los factores.



4.4 Mecanismo de rechazo o aprobación de hipótesis.

La prueba estadística que elegimos es la de Tipo III y puede suceder que:

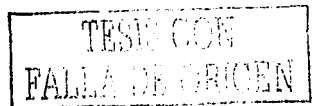
Que rechacemos la hipótesis nula (H^0) siendo falsa. Pues bien, a esta se le conoce como potencia de un contraste y no es otra cosa sino la capacidad que tiene una prueba de detectar que una hipótesis nula es falsa y rechazarla.

Simplificando el diseño: Si se quiere comparar hasta qué punto aprovecha la delegación de autoridad de los empleados difiere o no significativamente, y esto queremos averiguarlo a través de una muestra representativa de ambas poblaciones y en una comparación de medias con datos independientes, es evidente que la prueba tendrá más potencia y, por tanto, más probabilidad de descubrir que la hipótesis nula (H^0) es falsa y rechazarla cuanto mayor sea el tamaño de la muestra utilizado para revisar el contraste.

Así, esta potencia puede calcularse a posteriori y es lo que hace el sistema con esta prueba del ANOVA. Sus valores oscilan entre $<0>$ y 1, correspondiendo un valor 1 a aquellos contrastes en los que tenemos la certeza absoluta de que la prueba es capaz de detectar si la hipótesis nula es falsa y rechazarla y un $<0>$ cuando ocurre todo lo contrario.

Estos valores son los que aparecen en la columna Observer Power y, a la vista de los mismos podemos concluir, casi con una certeza absoluta, que el ANOVA es capaz de detectar si la hipótesis nula es de no existencia de diferencia significativa en la delegación de autoridad de los empleados es falsa y en consecuencia, rechazarla.

En concreto el valor en la columna Observer Power para el factor modelo es exactamente (**Power = 1.00**) y para el factor interacción (**Power = .85**) lo que significa que en ambos casos debemos rechazar la hipótesis nula. En el caso de los cinco



factores podemos establecer que debería aceptarse la hipótesis nula por los índices que observamos (**Power = .05**)

El parámetro de no centralidad se utiliza para el cálculo de la potencia. El resto de los resultados de la tabla nos lleva a aceptar una influencia muy fuerte y significativa del Modelo para implantar el empowerment con una $F = 560.14$ y una $p = 0.00$; Por otro lado, existe una relación relativamente débil entre la covariante y la variable dependiente derivadas de una $F = 9.12$ y una $p = 0.03$ y se pone de manifiesto una influencia no significativa de la interacción con los cinco factores con una $F = 0.00$ y una $p = 0.00$.

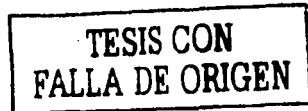
Naturalmente, estos resultados serán distintos si analizamos la covariante de cada uno de los factores.

Para finalizar, es necesario considerar el grado de asociación muy fuerte entre los diferentes parámetros utilizados (variable dependiente, covariante y factores). El cual se analizó a partir del índice de R de Fisher, que es de .93; lo que nos indica es muy fuerte utilizando los parámetros propuestos por Hernández Sampieri.

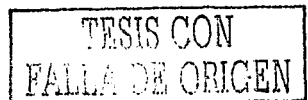
4.5 Análisis del Modelo Factorial General

Este modelo nos permitió trabajar con factores de efectos fijos o aleatorios, añadir interacciones con las covariantes, llevar a cabo una serie de contrastes a posteriori, realizar diagnósticos de colinealidad, ponderar los valores de la variable dependiente, obtener varias salidas gráficas, etcétera.

Antes del análisis, señalamos que podemos trabajar exclusivamente con una variable dependiente, que debe ser numérica, medida en una escala de intervalo o de cociente que cumplir con la serie de supuestos que exige la ANOVA. El modelo, tal y como fue planteado, hipotetizo que la variable dependiente fue influenciada por cinco factores, a la vez que una variable (covarianza) guarda una relación significativa con ella misma.



En la corrida estadística observamos con claridad la simplicidad de los planteamientos, con lo que pudimos ilustrar la pertinencia de utilizar esta herramienta, sin que ello haya deteriorado el rigor exigible a cada análisis.



Capítulo V **(Conclusiones)**

Las experiencias que nos deja una investigación, es que a partir de las opiniones y las percepciones de los trabajadores será complicado implantar un programa de empowerment, al menos a corto plazo, esto debido básicamente por la falta de sensibilidad de los funcionarios.

Por otro lado, nuestras conclusiones optamos por abordadas bajo dos consideraciones; la primera por parámetro por considerar la forma más idónea para describir el perfil de los trabajadores administrativos (base) y la segunda citamos y describimos los factores indispensables para el establecimiento del empowerment.

5.1 Por parámetro

I. Datos Generales.

El primer factor que destaca es el hecho de que el 79.8% de los trabajadores administrativos de base tiene la condición de casado, el segundo lugar lo ocupan los trabajadores que manifiestan que no son de base con el 71.9%, en tercer lugar comparten el mismo porcentaje (56.0%) los empleados que pertenecen al género masculino y laboran en el turno matutino, en cuarto lugar ubicamos a los empleados cuya edad oscila entre los 31 a 35 años y representan el 44.9%, en quinto lugar encontramos a los que tienen una antigüedad entre 11 a 15 años y representan el 34.9% y por último con el 30.4% los trabajadores que tienen nivel técnico.

II. Filosofía de la dependencia.

El 83.2% de los trabajadores administrativos de base manifiesta que si conoce la misión de la dependencia, en segundo lugar el 83.0% considera que las autoridades si

promueven los equipos de trabajo, en tercero el 71.9% opina que sí tienen un plan de 69-81

vida y de carrera en la dependencia, en cuarto el 67.6% de los empleados cree que las actitudes y estilo de los directivos son los adecuados y por último, el 54.8% considera que las autoridades si se preocupan por el desarrollo profesional de los empleados.

III. Económico.

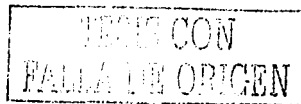
El 82.1% de los empleados considera si conoce los objetivos de la dependencia, en segundo lugar el 67.0% opina que si comprende las necesidades de los derechohabientes, en tercer lugar con el 63.3% nos encontramos aquellos trabajadores que consideran que si conocen la cultura de la organización, en cuarto lugar con un 61.6% los empleados que creen que la calidad de la comunicación es regular y por último los que consideran que el tamaño de la dependencia es adecuado.

IV. Dispersión de poder y autoridad.

El 83.0% de los empleados piensa que las autoridades deberían modificar la forma de comunicarse, en segundo lugar el 65.1% cree que los funcionarios deberían modificar su trato, en tercer lugar con el 63.1% se encuentran aquellos que opinan que poseen responsabilidad labora, en cuarto con el 59.9% se ubican los trabajadores que consideran que la aplicación y ejercicio de la autoridad es el adecuado y por último el 54.8% manifiestan que es indispensable que los directivos deberían delegar autoridad.

V. Enfocado al rol.

El 63.9% de los trabajadores administrativos manifestó que si tiene libertad para desempeñar sus labores cotidianas, en segundo lugar se ubican aquellos que dijeron que las autoridades deberían modificar las actividades y representan el 67.4%, en tercer puesto nos encontramos a los que consideran que les gustaría que lo escucharan los funcionarios y representan el 55.1%, en cuarto lugar ubicamos a los empleados que



les gustaría que los considerarán y por último con el 50.9% los trabajadores que creen que son muchos jefes los que ordenan.

VI. Estilo directivo.

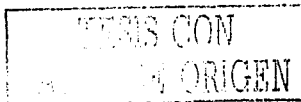
El 61.9% de los empleados administrativos consideran que la actitud que asumen sus compañeros ante la capacitación es regular, en segundo lugar con el 51.1% los trabajadores que piensan que los directivos sí poseen experiencia, en tercer lugar con el 49.1% aquellos subordinados que creen que sus autoridades son responsables, en cuarto con el 47.4% se encuentran aquellos empleados que piensan que sus funcionarios sí tienen conocimientos y por último con el 42.9% los trabajadores que consideran que la distribución de actividades y tareas es la adecuada.

VII. Orientado a la calidad.

El 63.8% de los empleados administrativos consideran que no tienen compromiso con los derechohabientes, en segundo lugar con el 60.8% lo ocupan aquellos que manifiestan que sí han formado parte de grupos de calidad, en tercer lugar con el 54.3% los empleados que sí les han impartido cursos de calidad, en cuarto lugar con el 52.6% los que dicen que sí les han hablado de calidad y por último los que manifiestan que casi siempre sus compañeros han opinado para mejorar la calidad en el servicio y representan el 47.4%

VIII. Estratégico.

El 66.8% de los trabajadores opina que sí conoce los planes de la dependencia, seguido de aquellos que manifiestan que sí les dan a conocer los resultados obtenidos por la dependencia, en tercer lugar encontramos a los trabajadores que consideran que los directivos les informan sobre el rumbo que sigue la dependencia, en cuarto lugar el 43.2% de subordinados considera que sí se llevan a cabo reuniones informativas y por



último el 38.9% de los que manifiesta que sí existe un reconocimiento de las autoridades en las áreas que se distinguen por su eficiencia.

IX. Mítico

El 67.9% de los empleados piensa que sí existe resistencia a los programas de capacitación y adiestramiento, en segundo lugar se encuentran los que opinan que los empleados de la dependencia se encuentran desmotivados y frustrados y representan el 66.2%, en tercer lugar ubicamos a los que creen que las políticas de los actuales directivos sí son adecuadas y representan el 56.3%, en cuarto con el 44.6% los que consideran que los programas de capacitación y desarrollo son inconsistentes y por último nos encontramos con los que dicen que algunas autoridades bloquean las iniciativas de los jóvenes directivos y representan el 40.6%.

IX. Conformación de equipos.

El 56.8% de los encuestados considera que los equipos de trabajo son responsables, en segundo lugar se ubican aquellos que creen que trabajar en equipo regularmente rinde buenos resultados y representan el 55.4%, en tercer lugar se encuentra aquellos que les gusta trabajar en equipo y representan el 52.6%, en cuarto lugar encontramos a los empleados que creen que las autoridades han realizado esfuerzos regulares en materia de capacitación y representan el 50.9% y por último ubicamos a los que consideran la calidad del trabajo en equipo es regular y que representan el 47.2%.

5.2 Factores indispensables del empowerment

La probable aplicación del empowerment nos conduce a enfrentarnos a conceptos tradicionales como autoridad y responsabilidad.

Podemos asegurar que entre los actuales niveles directivos no existen acuerdos respecto a los grados en que una y otra se deben delegar. Hoy estas discusiones

deberían haber quedado definitivamente en el diccionario de la administración. Sin embargo, no podemos afirmar tal aseveración.

Pero de lo que estamos convencidos, es que para implantar un efectivo programa de empowerment necesitamos trabajar en un ámbito y un clima laboral donde este pueda desarrollarse y retroalimentarse de una forma sistemática, y poniendo en practica las siguientes premisas: ¿Que actitudes esperan los empleados de sus funcionarios? ¿Qué actitud debe inspirar el directivo en el grupo de colaboradores y subordinados para que el empowerment se instale en una cultura de alto rendimiento? Si bien el empowerment se caracteriza por promover la innovación y la creatividad, tomar mayores decisiones y enriquecer los puestos de trabajo, el proceso requiere de manera imprescindible de colaboradores y subordinados adiestrados y capacitados para asumir crecientes responsabilidades.

En principio se debe habilitar a los trabajadores. Entendiendo la palabra habilitar como la capacidad de propiciar y crear el ámbito donde el empleado sienta que puede efectivamente actuar conforme a lo que la organización promueva y mucho más aún que esto es que sienta que se encuentra capacitado para alcanzar con éxito las metas impuestas.

Por otra parte, los siguientes conceptos forman parte de la filosofía del empowerment; autoridad, responsabilidad, conocimientos, conductas, actitudes y habilidades deben se observados y aplicados en todos los puestos. A menudo los directivos de la dependencia tienen dificultades para delimitar el poder que están dispuestos a delegar. Los subordinados cuestionan la falta de este para actuar según sus áreas de autoridad y responsabilidad.

Es en ese contexto, identificamos el principal obstáculo para aplicar el empowerment efectivo en la organización, ya que, actualmente las autoridades centralizan ampliamente la autoridad y ejercen ampliamente el poder.

Consideraciones finales:

Entorno:

La creación de un entorno saludable donde la sensibilidad de los empleados sea estimulada ayuda a la concreción del empowerment y la interdependencia. Este entorno dispara los sentimientos y la emoción ayudando a la comprensión del otro desde las diferencias.

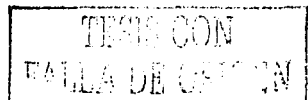
Cuando los empleados (indistintamente de su nivel y categoría) puedan liberar las emociones y agudizar su poder de observación creativa, orienten y resuelvan problemas, es cuando podrán aportar diferentes soluciones.

Autoridades:

Es necesario mencionar que las autoridades han demostrado poseer amplias cualidades directivas (poder de experto, conocimientos, competencia, habilidades, hábitos, valores). Sin embargo, existe una gran resistencia para otorgar la confianza a los subordinados. Además, podemos agregar que no existe un programa de capacitación y adiestramiento adecuado ni se cuenta con un programa de reconocimiento para el personal o áreas destacadas.

Los directivos deberán cambiar su paradigma respecto a la relación laboral: "dinero y estabilidad por fidelidad" por "dinero y reconocimiento por capacidad". Se espera de los funcionarios que sean un recurso especial para sus subordinados fomentando la interdependencia entre los miembros del grupo de trabajo y él mismo.

La interdependencia como valor esencial debe alimentarse diariamente y no esporádicamente. Este principio de cotidiano adquiere un significado trascendente en la construcción de un campo relaciones humanas sustentado en las acciones más que en las definiciones. Se construye sobre bases sólidas al promover el reconocimiento de lo



distinto y la necesidad de la interdependencia como valor sustancial. Es esta la piedra angular de una organización exitosa.

Empleados:

Es prioritario que las autoridades identifiquen de una manera científica las actitudes y conductas clave para detectar el potencial de liderazgo en los empleados. El empowerment y el conocimiento de su influencia del área de trabajo generarán en los empleados una verdadera motivación por crecer y desarrollarse.

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

Capítulo VI. (Propuestas)

Para que el empowerment arraigue en una organización debe entenderse completamente el concepto, y los directivos deben comprometerse a invertir en las políticas que lo hagan posible. Sin embargo, estos altos ideales nunca podrán cumplirse a menos que los directivos y empleados dispongan de algunas técnicas prácticas para pensar sobre el empowerment e implementarlo en sus operaciones diarias. Algunas de estas ideas y técnicas pueden ser difíciles de aceptar en un primer momento, pero habrá otras que hayan formado parte del argot de la empresa durante muchos años.

Cada organización utilizará las técnicas de empowerment que considere apropiadas. A continuación presentamos algunas de las muchas técnicas existentes.

El paradigma empresarial

El empowerment comporta un cambio fundamental en la idea que los directivos tienen sobre sus trabajos y la relación con sus colaboradores.

El triángulo de la figura 1 muestra el pensamiento empresarial tradicional que se puede resumir en la frase <<Yo soy el directivo y estas personas trabajan para mí>>. El triángulo coloca al directivo en una posición de ventaja psicológica con respecto a los que están por debajo de él. El directivo ejerce el control con el total consentimiento de la empresa. Los miembros del equipo se ajustan a las directivas que da el director, y la libertad y las opciones de que disponen para organizar y dirigir sus propios trabajos resultan bastante limitadas.

El directivo tiene todas las ideas y planea todas las funciones de los miembros del equipo, que dependen totalmente de él. No se les pide que piensen más allá de su trabajo de cada día. Y, por consiguiente, esas personas se vuelven introvertidas y hacen lo justo para satisfacer las demandas del directivo y poco más.

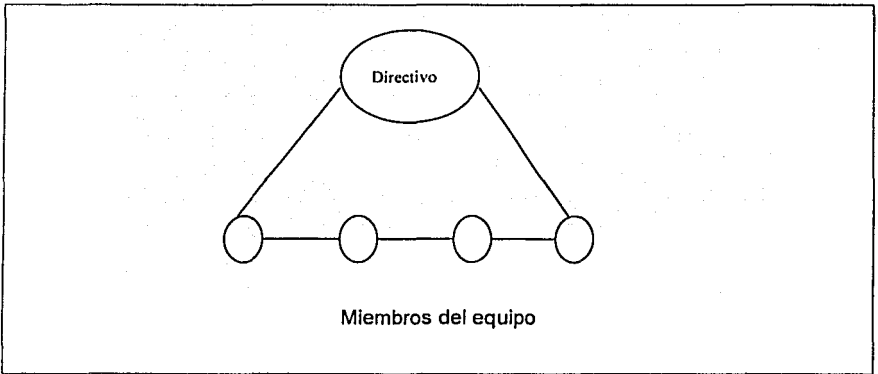


Figura 1. Paradigma empresarial de dependencia

Sin embargo podemos adoptar otro paradigma que es lo contrario del paradigma de dependencia. Ver figura 2

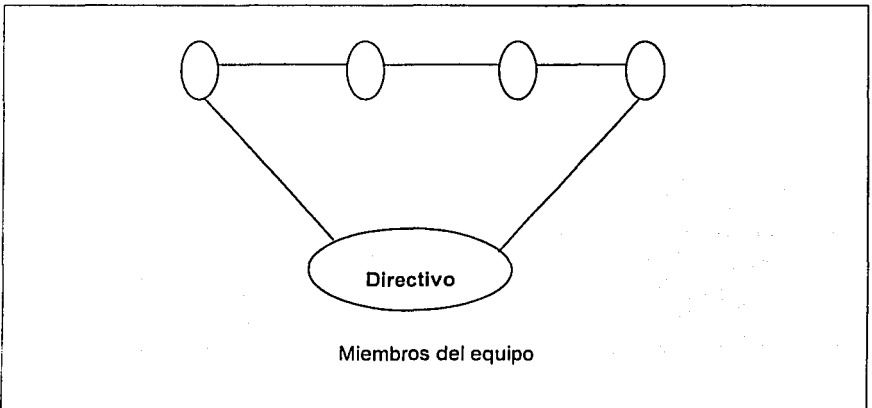


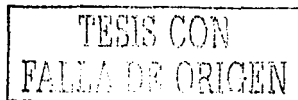
Figura 2. Paradigma empresarial de empowerment

Aquí el paradigma puede resumirse en la frase <<Yo soy el directivo y trabajo para estas personas>>. El supuesto subyacente de este enfoque es el de que el equipo y sus miembros son competentes y perfectamente capaces de organizarse ellos mismos. El papel del directivo se eleva a proveedor de recursos, visionario, etcétera. El directivo trabaja en los límites del equipo asegurándose de que disponen de los recursos necesarios para llevar a cabo sus tareas y de que cada uno de ellos se adhiere a las expectativas y normas de la empresa. El directivo también guía al equipo en su desarrollo asegurándose de que su papel encaja con los objetivos a largo plazo de la empresa.

El cambio del paradigma de empowerment no es tarea fácil. Se requiere un cambio en la actitud general de la empresa y las percepciones y habilidades de cada directivo, siendo necesaria una formación extensiva y una educación.

Cambio de papel

El empowerment requiere un cambio fundamental en el papel de cada uno de los empleados de la empresa. Cualquier papel puede dividirse en funciones básicas y funciones de empowerment. Las funciones básicas son las actividades rutinarias esenciales que conllevan cada trabajo, como puede ser el que una persona de ventas visite a los clientes, la secretaria que mecanografía las cartas y el directivo que organiza el presupuesto anual del departamento. Estas funciones componen la casi totalidad, sino el todo, del trabajo de una persona; pero sólo consiguen que ese trabajo que se desarrolla se haga siempre de la misma manera. Las funciones de empowerment mejoran el trabajo ayudando a que la persona actúe mejor o de manera diferente. En estas funciones podemos incluir actividades rutinarias del día a día o nuevas actividades que hacen que el trabajo se lleve a cabo de manera más eficiente. El papel del empowerment requiere un incremento del número de funciones de empowerment y una disminución del número de funciones básicas, ver figura 3.



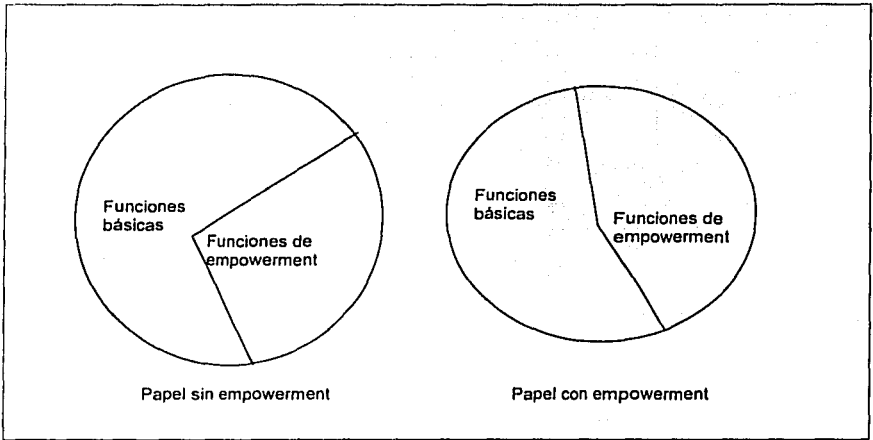


Figura 3. Cambio de papel

Defensores del empowerment

El comportamiento humano es contagioso y propenso a imitaciones. Y es probable que un modelo de comportamiento lo imiten las personas de una empresa si lo desarrollan miembros respetados del equipo directivo. Para que el empowerment se acepte por toda la empresa los altos directivos deben actuar como modelos y mostrar los principios del empowerment en sus interacciones diarias con los empleados de la empresa. El empowerment nunca se extenderá por una empresa si los ejecutivos y altos directivos se encierran en el piso superior de las oficinas centrales y tiene contacto mínimo con las personas que llevan a cabo las funciones diarias. Deben mostrar que la empresa es más abierta y no guarda secretos, que han aumentado la comunicación, que hay más libertad y que las personas puedan tomar más responsabilidades y llevar a cabo funciones más estimulantes. Este mensaje no puede transmitirse a través de métodos de comunicación formales ni por medio de memorandums internos.

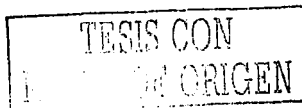
Delegar

Delegar es quizás el mecanismo más importante para promover el empowerment. Como concepto existe desde que los seres humanos empezaron a crear organizaciones que llevasen a cabo tareas que fuesen demasiado grandes para una sola persona. Esta palabra debe haber aparecido en casi todos los libros de técnicas de gestión empresarial de los últimos cincuenta años, y sigue siendo tan importante como siempre.

Delegar, derivar funciones, autoridad y responsabilidades hacia el equipo y los individuos, puede parecer algo sencillo y sin complicaciones pero es una de las disciplinas de gestión más difíciles de adquirir y conlleva muchos problemas si no se lleva a cabo correctamente y con gran intuición.

Para que el acto de delegar sea eficaz las personas sobre las que delegan deben poseer las habilidades y la madurez necesarias para llevar a cabo esas funciones. Los directivos pueden pasar fácilmente parte de sus funciones a otras personas, pero esto no consiste en delegar, ya que pueden haber errores y actuaciones pobres. Antes de delegar, los directivos deben asegurarse de que las personas sobre las que van a delegar parte de sus funciones, tienen los conocimientos técnicos y la formación necesaria para que las posibilidades de que completen esas funciones con éxito sean mayores. Esto requiere que los directivos conozcan perfectamente las funciones de sus subordinados. Es posible que algunos de ellos quieran aceptar nuevos retos, pero deben ser funciones que sean capaces de llevar a cabo con sus habilidades. Si se cometiesen muchos errores a la hora de llevar a cabo las funciones delegadas se crearía una gran confusión y antagonismo que daría al traste con las iniciativas de empowerment del directivo en cuestión.

Otro factor importante para que la delegación de poder tenga éxito es la madurez psicológica de la persona que recibe esas nuevas tareas. Esta madurez es la flexibilidad de esa persona de manejar la autoridad, la responsabilidad, el reto y la



inseguridad. Algunas personas están a sus anchas en un entorno así, mientras que otras sufrirán estrés y se sentirán desmotivadas.

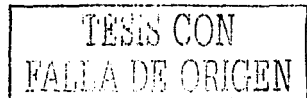
Delegar con eficacia también requiere una gran confianza entre el directivo y los miembros del equipo. Es la relación en dos direcciones. El directivo debe estar seguro de que delegar esas funciones no va a causar problemas ni hará estragos en la empresa. Los miembros del equipo deben sentir que tienen apoyo y al ánimo del directivo a la hora de llevar a cabo las funciones delegadas, y que no les van a abandonar y hacer sufrir las consecuencias de su error.

Delegar también conlleva que el directivo sirva de guía en las funciones y reciba rápidamente la retroalimentación de los resultados de las acciones de sus subordinados. El directivo tiene que percibir las necesidades de los individuos a medida que analiza las situaciones y planifica las acciones y debe intuir cuándo acercarse y ofrecer su consejo y cuándo mantenerse al margen. Una vez que se han tomado las decisiones pertinentes y se han implementado, el directivo deberá dar su valoración sobre la eficacia de las decisiones. Esta retroalimentación permitirá que los individuos modifiquen su enfoque y tomen las medidas para corregir los posibles errores.

Dirigir paseando

El empowerment florece en una atmósfera de apertura, buenas comunicaciones y confianza. Las personas necesitan sentirse parte de una empresa que les importa. Los directivos inalcanzables y encerrados en sus oficinas del último piso enfatizan más ese sentimiento de <<nosotros y ellos>>. Es algo esencial que los altos directivos se dejen ver.

Es importante definir claramente qué implica y qué no implica que los directivos se paseen por la empresa. Dirigir paseando no significa que los altos directivos vayan a tomar ahora las responsabilidades que tienen los directivos medios y tomar decisiones en su nombre.

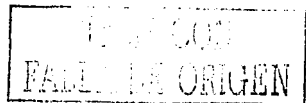


Cualquier persona que se acerque a un alto directivo mientras está paseando por la empresa y le pida que tome alguna decisión con respecto a un tema será enviada a su inmediato superior o al jefe de equipo. El objetivo principal de que los directivos paseen por la empresa es acortar las líneas de comunicación entre los niveles de la empresa, romper las barreras y desarrollar una mayor comprensión y cohesión en la empresa. Este modo de actuación lo deberían adoptar todos los directivos, no sólo los altos directivos. Hay directivos de sección, de departamento y de planta que pasan la mayor parte de sus horas de trabajo en sus oficinas detrás de puertas cerradas y se aventuran pocas veces a salir al exterior. Que los directivos se paseen por la oficina es una de esas prácticas casi idealistas con la que pocos directivos estarían en desacuerdo pero que causa problemas a muchos a la hora de ponerla en práctica. Una de las razones sería tal vez las precisiones del negocio.

Esas horas paseando por la empresa, sería preferible invertirlas en reuniones o atendiendo las finanzas. Otras razones estarían relacionadas con la personalidad y las habilidades del directivo. Algunos temen enfrentarse a situaciones informales diferentes de las reuniones normales de empresa o las discusiones, o no son muy buenos a la hora de relacionarse con las personas por lo que no buscan esa interacción. Aunque el hecho de que los directivos se paseen por la empresa nunca creará una empresa con empowerment, éste es un factor importante que se añade a una cultura de cambio.

Rotación de puestos de trabajo

La rotación de puestos de trabajo ocurre cuando una persona lleva cabo todo o parte del trabajo de otra persona durante un periodo de tiempo. Puede ser que dos miembros del equipo de la sección de contabilidad de una oficina intercambien sus trabajos durante seis meses, que dos personas de ventas intercambien ciertos clientes, o que un jefe de equipo le pida a un miembro del equipo que organice y dirija las reuniones durante el año. La rotación de trabajos puede ofrecer un valor añadido de empowerment proporcionando a la personas nuevas responsabilidades, formación y experiencia en nuevas funciones y habilidades que les permitirán alcanzar un ascenso.

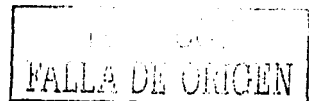


A primera vista, la rotación de trabajos parece ser una sencilla técnica de empowerment pero requiere una planificación adecuada. Ambos participantes han de ponerse de acuerdo con los objetivos principales de ese intercambio de trabajos. Los participantes deben ver esta transferencia como parte integral de su desarrollo profesional a largo plazo y no como una moda pasajera. El intercambio de trabajo también debe contar con la aceptación de todos los miembros de cualquier equipo de trabajo que se vea afectado. Los miembros del equipo tendrán el deber de ayudar y formar al nuevo miembro y ello puede causar interrupciones en su propio trabajo.

También habrá responsabilidades adicionales para los directivos que dirijan el desarrollo de esa rotación de trabajos. Cada participante tendrá que ser entrenado y tendrán que controlar su progreso por medio de revisiones por medio de revisiones regulares. Además, es conveniente tener en cuenta que las personas que tengan estas oportunidades de desarrollo estarán sobre calificadas para llevar a cabo las funciones que tenían hasta el momento, por lo que sería interesante que se les ofrecieran otras posibilidades y que se encontrasen puestos vacantes para ellos en áreas diferentes de la empresa o se sentirían frustrados.

Evaluaciones de desarrollo

El empowerment requiere el desarrollo de cada uno de los empleados de la empresa. En muchas empresas la atención del desarrollo se ha visto confinada tan sólo a los directivos y al personal encargado de las tareas de supervisión. Los directivos tienen carreras profesionales, los trabajadores tienen empleos. Se espera que los directivos progresen y asciendan en la jerarquía según su motivación y sus habilidades. Los directivos de éxito ascienden de ser ejecutivos medios a ser altos directivos y directores en un periodo de varios años. Algunos directivos menos ambiciosos ascienden uno o dos niveles en la jerarquía. En muchas organizaciones la evaluación de desarrollo es de gran importancia en este proceso. La evaluación tiene lugar generalmente cada tres meses, cada seis meses, o cada año entre el directivo y su jefe se valora la actuación y se planifica el desarrollo y progresión futura del directivo. Las empresas tienen una



política de desarrollo de directivos y un director de desarrollo de directivos que se encarga de intensificar la actuación de los directivos y ayudarles en su progresión profesional.

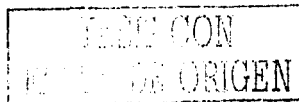
En la empresa con empowerment se presta el mismo nivel de atención a todos los empleados. Cada persona tiene un lugar en el esquema de desarrollo de los empleados, y una parte importante de este esquema es la evaluación de desarrollo. Los objetivos son similares a los de la evaluación de los directivos, con un enfoque en la actuación real, las necesidades de desarrollo y las aspiraciones. La información y los datos que generan de este proceso constituyen la base de un plan individual de desarrollo.

El método dirigir la evaluación de desarrollo influirá en gran manera lo que se consiga. La cultura de la empresa determinará la forma de la evaluación que directivos y empleados consideren aceptable. Muchas empresas optan por una discusión cara a cara entre una persona y su director o jefe de equipo. Las empresas más abiertas y que tiene un nivel de confianza mayor pueden realizar evaluaciones en grupo. Este método conlleva un trabajo en equipo de comentar la actuación de cada uno de los miembros y aconsejarles y ayudarles en su desarrollo y crecimiento personal. Otro tipo de evaluación sucede cuando la persona evaluada nombra varias personas para que comenten su actuación y recomienden mejoras en áreas específicas.

Hay muchos tipos de evaluaciones de desarrollo y son una técnica muy útil para abrir a las personas y a las empresas y contribuir al empowerment. Sin embargo, las evaluaciones deben introducirse y utilizarse de manera correcta para evitar que puedan provocar actitudes negativas y hostiles.

Autodirección

Una empresa que ha embarcado en el proceso de empowerment deberá animar a individuos y equipos para que practiquen la autodirección. La autodirección es



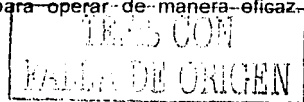
consecuencia inmediata del empowerment, pero no tiene lugar a menos que los directivos liberen el control que ejercen sobre los individuos y los equipos de trabajo.

Es preciso, pues, establecer en las primeras discusiones sobre le tema qué significa exactamente la autodirección y qué grado de libertad tendrán las personas a la hora de tomar decisiones. Ninguna empresa puede permitir que sus empleados dispongan de libertad total ya que el resultado sería la anarquía. Sin embargo, las personas deberían tener la suficiente libertad para dirigir sus propios trabajos y tener voz y voto en el diseño de su entorno laboral. Las empresas deberían definir su nivel antes de discutir qué significa la autodirección. Muchas empresas permiten que los individuos y equipos negocien y se pongan de acuerdo para establecer los objetivos y determinar la manera en que deben conseguirlos. Sus métodos de operación deberán, no obstante, ajustarse a los procedimientos establecidos y las especificaciones de calidad.

La autodirección también anima a las personas para que se desarrollen muchas nuevas habilidades con el objetivo de llevar a cabo sus trabajos de la manera más efectiva posible.

Sin la dirección o el control del directivo, o del supervisor, tienen que aprender las habilidades que se han utilizado para dirigirles, como la gestión del tiempo, la planificación, la organización, la motivación, el establecimiento de prioridades, el trabajo en equipo, la comunicación, etcétera. Es posible que los individuos ya tengan el nivel suficiente de estas habilidades pero todavía pueden necesitar ayuda, guía y formación para utilizarlas con mayor eficacia. El cambio hacia la autodirección no sucederá de un día para otro, llevará algún tiempo. El papel del directivo será de vital importancia en este periodo de transición. Se deberá liberar el control un poco cada vez de acuerdo don el desarrollo de las habilidades de autodirección que muestren los individuos y equipos.

Los directivos que estén introduciendo la autodirección en sus equipos deberán también desarrollar diferentes papeles t nuevas habilidades ~~para operar de manera eficaz.~~



Tendrán que dirigir los límites de sus equipos y convertirse en facilitadores, proveedores de recursos, negociadores y consejeros. Los directivos también tendrán que desarrollar una perspectiva a largo plazo de sus secciones / departamentos y orientar sus esfuerzos hacia la mejora. Deberán encontrar métodos de gestión más efectivos que produzcan beneficios adicionales para los clientes y una mayor calidad de producto / servicio.

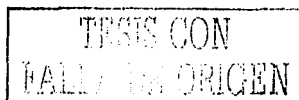
Equipos de proyecto

Una técnica importante del empowerment es el equipo de trabajo multidisciplinario y de cruce funcional. Estos equipos reciben diferentes nombres, equipos de mejora, tripulaciones de bombarderos, etcétera. Sin tener en cuenta su nombre, todos tienen una función similar dentro de la empresa. Los equipos de proyecto reúnen las habilidades y los talentos de un grupo de personas para examinar algún aspecto del funcionamiento de la empresa. También pueden estar responsabilizados de la implementación de las soluciones que recomienden.

Los equipos de proyecto pueden recibir formación extensiva en técnicas de solución de problemas, trabajo en equipo, recolección de datos, planeación y organización antes de empezar sus funciones. La formación se diseña para asegurar que el equipo disponga de las habilidades necesarias para llevar a cabo su función y ser lo más eficaces posible.

Aunque no se ha inventado nada nuevo sobre equipos de proyecto – se utilizan en casi la totalidad de las empresas de una manera u otra -, utilizarlos para dar empowerment a la empresa y sus empleados es una función interesante. Los equipos de proyecto pueden ayudar el empowerment de dos maneras básicas.

En primer lugar, pueden formar equipos de cruce funcional y darles el poder de implementar sus soluciones, pueden romper las barreras burocráticas y facilitar una mayor comprensión y una mayor cooperación entre las diferentes funciones. Los



equipos de proyecto permiten abrir la empresa a nuevas ideas y ofrecer una comunicación más libre.

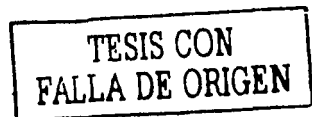
En segundo lugar, los miembros del equipo de proyecto tienen que romper con sus reducidas perspectivas de trabajo y entender los temas más globales de la empresa o del negocio.

Formación de técnicas y nuevas percepciones

La palabra empowerment se utiliza con normalidad en las empresas y parece ser una función relativamente fácil de lograr. Sin embargo, un de las conclusiones principales que podemos extraer después de leer este libro es que el empowerment es un tema muy complejo, tanto para los individuos como para las empresas. Se deben entender muchas cosas antes de que una empresa pueda adoptar de manera eficaz el empowerment y de que los directivos puedan implementarlo en sus funciones diarias. Todo el mundo tiene que desarrollar sus habilidades.

Las empresas que adopten el empowerment como objetivo deben decidir sobre las técnicas y nuevas perspectivas de empowerment que quieren que sus empleados obtengan. Es muy corriente que la formación y la asistencia que se presente al personal sea inadecuada y que se espere que las personas reciban y transmitan el empowerment sin la habilidades y conocimientos necesarios. Como un punto más del programa de formación propuesto en el capítulo 9, un programa de formación y educación debería incluir los temas siguientes:

- Filosofía de la empresa y razones para adoptar el empowerment
- Cambios que deberán tener lugar en la empresa para permitir la adopción del empowerment.
- El papel del equipo directivo en el empowerment, entendiendo correctamente los cambios que van a sucederse en sus funciones respectivas.



- Técnicas que los individuos pueden utilizar para auto – otorgarse capacidad de decisión y autodirección.
- Módulos de técnicas que permiten que los individuos aprendan nuevas habilidades rápidamente.

La forma y estilo de este programa de educación y formación debería estar en sintonía con la filosofía del empowerment. Algo de esta formación puede tener una naturaleza más flexible y los individuos pueden elegir un módulo de un centro de recursos de aprendizaje. Pueden también elegir cuándo y dónde quieren aprender, quizás en el centro de recursos donde pueden quedar a unas horas concretas en una unidad de aprendizaje en días laborales, o pueden llevarse material a casa para aprender por las noches y durante los fines de semana. La autodirección de aprendizaje aumenta el desarrollo de la independencia y empowerment personal. Cuando los empleados se dan cuenta de que la empresa está dispuesta a invertir en ellos, ellos a su vez empezarán a invertir en la empresa y a coordinar sus metas y objetivos.

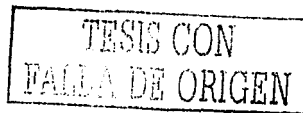
Resulta obvio que la organización tendrá que ejercer algún tipo de control sobre los programas de formación. Algunos programas básicos de conocimientos y habilidades serán esenciales para que las personas aprendan a satisfacer las necesidades de la organización. Además, tendría que haber otros materiales de aprendizaje que los empleados pudiesen seleccionar para satisfacer sus propias necesidades. Por ejemplo, podrían existir programas de empresa sobre calidad, atención al cliente, manejo del cambio, técnicas de entrevistas, evaluaciones, información de las actividades del equipo, procesadores de textos, bases de datos, hojas electrónicas, técnicas de gestión, etcétera.

Elegir nuestras técnicas de empowerment

Hemos leído sobre cierto número de técnicas que pueden utilizarse para ayudar al empowerment de los empleados de nuestra organización. Es necesario considerar cada

una de las técnicas y decidir si se podría aplicar en nuestro caso y cómo utilizarlas. Escribiremos los detalles en el diagrama siguiente.

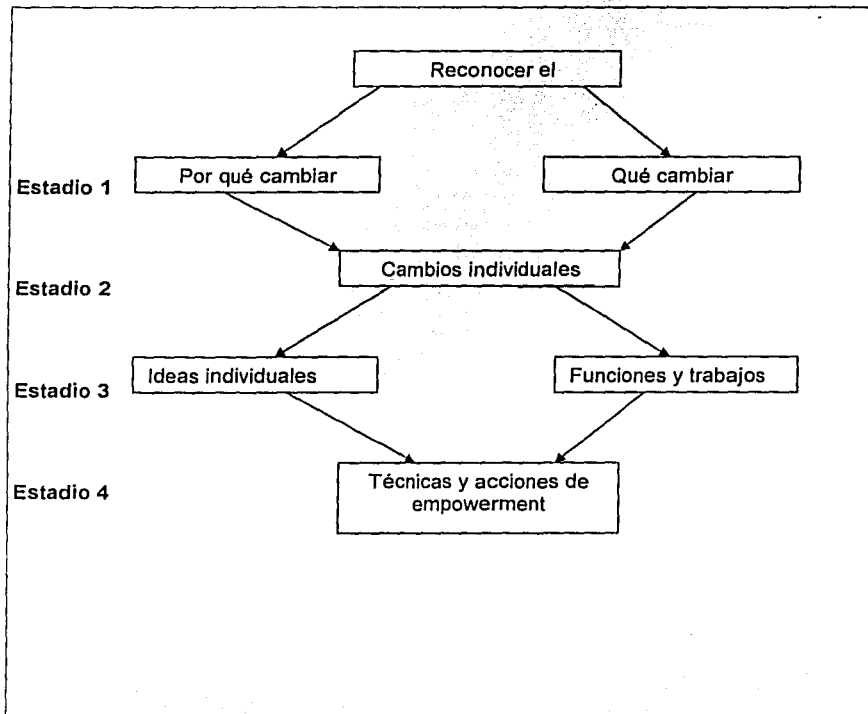
Técnica de empowerment	Cómo la utilizaríamos
El paradigma empresarial	
Cambio de papel	
Defensor del emowerment	
Delegar	
Dirigir paseando	
Rotación de trabajos	
Evaluación de desarrollo	
Autodirección	
Equipos de proyecto	
Formación de técnicas y nuevas perspectivas	



Formación de directivos para el empowerment

El proceso de formación

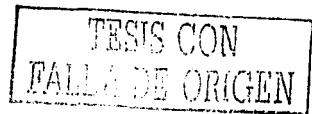
La formación hacia el empowerment conducirá al aprendiz por un número de estadios



El estadio 1 del proceso de formación hace que los individuos sean conscientes de que el cambio constante es algo normal. Cualquier empresa que no está en estado de cambio constante quedará atrás, será totalmente ineficaz y al final desaparecerá. Todos los empleados deben entender que esto no es ningún plan creado por los directivos para tenerles en un estado incierto y de tensión. En la mayoría de los casos se trata de que los directivos reaccionen y se anticipan a las circunstancias de cambio en sus entornos de operación. Esos cambios externos afectan el funcionamiento interno de la empresa y deben ser atendidos. Casi todas las empresas están golpeadas continuamente por olas de cambio que afectan a cada uno de los empleados desde lo más alto de la organización hasta los niveles inferiores. Los cambios son el resultado de innovaciones y movimientos tecnológicos, sociales, políticos o empresariales que nunca antes en la historia de la humanidad habían sido de tal magnitud. Nos encontramos en el periodo de la historia donde se producen los cambios a nivel humano, de negocios y de organizaciones más rápidos y debemos aprender a hacerles frente.

El estadio 2 del proceso de formación ayuda a las personas a comprender por qué sus empresas tienen que cambiar y qué cambios tienen que tener lugar. Durante este estadio se introduce el concepto de empowerment y se enfatiza su importancia en las nuevas filosofías de la empresa. Se ofrecen estudios de casos de empresas que fracasaron porque no pudieron hacer frente al cambio. Se puede dirigir un análisis de las razones de no reconocer y conducir al cambio. Es importante en este estadio que los participantes entiendan los cambios en materia de filosofía, estructura y prácticas de gestión que se están introduciendo, ya que ahí residen los fundamentos del empowerment y son una de las bases para llegar a su total comprensión.

El estadio tercero del proceso de formación se concentra en los individuos y les ayuda a relacionar los cambios en filosofía de la empresa, estructuras, procesos y empowerment con sus percepciones y sus métodos de trabajo. El cambio hacia el empowerment puede ser a veces contrario al modo de comportamiento e ideas que se está dando en ese momento en la empresa.



Y por esa razón es muy difícil que las personas cambien sus actitudes y su comportamiento para acomodarse a una serie de ideas completamente nuevas. Durante el proceso de formación, llevar a cabo ejercicios sobre estrategias de pensamiento y bloqueos de nuevas ideas ayuda a los empleados para que se adopten la nueva filosofía. Estas nuevas ideas se trasladarán después al comportamiento directivo y de trabajo de cada día. Los directivos deben pensar fundamentalmente sobre la manera en que llevan a cabo sus funciones para establecer un entorno adecuado para que el empowerment pueda tener lugar. Los directivos deben dar a sus subordinados el poder y control necesarios para que tengan total libertad de tomar decisiones e intentar cosas nuevas por propia iniciativa.

El estadio 4 del proceso de formación proporciona a los participantes una mayor comprensión del empowerment sólo puede tener éxito si la cultura y el clima dentro de la empresa hostil son muy escasas. Los participantes también deben comprender totalmente que el empowerment no es una técnica, es un <<estilo de vida>>, una <<filosofía>>, <<una cosa del corazón>>. Para que pueda ser adoptado en la empresa los directivos deben creer de verdad en el crecimiento y el desarrollo de las personas, complementarlo con técnicas de delegar, trabajo de equipo, proyectos, etcétera.

Empowerment – Estrategias y técnicas

Cada directivo debe entender la filosofía subyacente del empowerment y tener el conjunto de estrategias y técnicas para activarlo. El factor más importante es confiar plenamente en que muchas personas son capaces de hacer muchas más cosas de las que hacen, tomando mayores responsabilidades. El directivo delega funciones, proporciona el apoyo y los recursos necesarios y en general ayuda a los demás a ser más autodirigidos. Tiene que haber una comunicación abierta y una confianza entre el directivo y sus colaboradores.

Este tipo de relación requiere esfuerzo y dedicación. Lleva su tiempo, muchos meses, quizás años. Unas buenas relaciones de apoyo son los fundamentos del empowerment.

No salen de ninguna fórmula mágica, son el resultado de técnicas que los directivos ya poseen, por ejemplos, guiar, orientar, establecer objetivos, desarrollar habilidades, formar, establecer proyectos y trabajo en equipos.

Curso de dos días de introducción al empowerment para directivos

Objetivos:

- Entender la filosofía moderna de empresa y la importancia del empowerment.
- Aprender sobre las iniciativas de empowerment que tienen lugar en las empresas.
- Entender los paradigmas y su influencia en el empowerment
- Considerar el papel directivo y su relación con el empowerment
- Aprender algunas técnicas de empowerment

Día 1 – mañana

Introducción

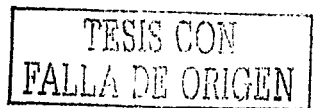
Objetivos, estructura y estilo del curso

Aprendiendo a conocernos

Ejercicio sobre auto – descubrimiento que permite que los participantes se relacionen mejor los unos con los otros.

Empowerment

Ejercicios de grupo sobre la definición del empowerment y los factores necesarios para que sea efectivo en las empresas.



Comida

Día 1 – tarde

Empresas con empowerment

Analizar una película que muestre el funcionamiento efectivo del empowerment en diversas empresas.

Ejercicio sindicado

Análisis y discusión de la película.

Prácticas relacionados para que se aumente el sentido de pertenencia de la empresa.

Pensando en las barreras

Ejercicio que considera cómo la creatividad individual y las ideas se han visto limitadas por experiencias pasadas.

Paradigmas

Analizar una película que muestre cómo los paradigmas afectan a los individuos y las empresas y opone restricciones al empowerment.

Cena

Ejercicio sindicado.

Tarea creativa de descubrimiento de los paradigmas de la empresa del futuro.

Día 2 – Mañana

Revisión de aprendizaje

Reflexión y discusión de las percepciones, ideas y conceptos del primer día.

Presentación y discusión

Un director ejecutivo hará una presentación sobre la dirección y estrategia de su empresa y las iniciativas planificadas de empowerment.

Plan de acción

Los participantes planifican las acciones que tomarán para dar empowerment a sus colaboradores.

Ejercicios sindicados

Identificación de los factores en la empresa que ayudan o inhiben el empowerment.

Comida

Día 2- tarde

El directivo y el empowerment

Presentación y discusión del papel y el estilo que el directivo debe adoptar para dar empowerment a sus colaboradores

Técnicas de empowerment

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

Discusión sobre las estrategias y técnicas que puedan utilizar los directivos para propiciar el empowerment

Plan de acción

Los participantes planifican las acciones que tomarán para dar empowerment a sus colaboradores

Revisión

Discusión sobre el contexto y la efectividad del curso y recomendaciones para mejorar su contenido.

Un plan de formación para directivos

Hemos leído sobre los factores que debemos tener en consideración cuando formemos a directivos para el empowerment. A continuación, es necesario reflexionar sobre la situación en nuestra organización e identificar en el cuadro inferior las iniciativas de formación que se deberían implementar para formar a nuestros directivos.

Iniciativa	Personas involucradas	Duración

Los miembros de un equipo con empowerment

En la tabla anterior hemos identificado las iniciativas generales de formación para dar empowerment a los directivos. En esta propuesta nos centraremos en nuestro equipo y en las personas que están bajo nuestra responsabilidad. Debemos considerar las características de una persona con capacidad de autodirección y de una persona sin capacidad de autodirección. Esta información nos permitirá elaborar un plan de empowerment para nuestra gente. Es necesario iniciar completando un índice de personas con capacidad de autodirección y personas sin capacidad de autodirección.

Índice de empowerment

En primer lugar, Es necesario tomar en cuenta a la persona que consideramos ser el miembro con más capacidad de decisión y autodirección de nuestro equipo. Le leemos las características siguientes. Después, Ponemos una señal en el recuadro de cada característica que podemos aplicar a esa persona.

- Entusiasta Es abierto y comunicativo
- Busca nuevos retos Intenta nuevas ideas
- Ayuda a los demás Nunca se muestra satisfecho con lo que consigue
- Construye sobre habilidades que ya tiene Busca la perfección
- Siempre se encuentra dispuesto a aprender Tiene confianza en sí mismo
- Trabaja por propia iniciativa Soporta bien los fallos
- Informa al directivo sobre sus progresos
- Establece sus propias metas exactas Evalúa su propia actuación
- Quiere progresar en la empresa Planifica de antemano
- Sensible con los demás Apoya a miembros del equipo más débiles
- Persona estimulante Está lleno de energía
- Dice más veces <<si>> que <<no>> Entiende nuestros problemas
- Mira al exterior Tiene una imagen positiva de sí mismo Es flexible
- Le gusta el cambio Crea un buen ambiente
- Le gusta la responsabilidad Entiende su propio trabajo



Debemos sumar el número de señales y escribiremos el total en el recuadro. Completando el porcentaje del índice de empowerment.

Número de características elegidas

30

Número total de características

X 100

1

Porcentaje del índice de empowerment

--

Repetimos el ejercicio con la persona con menos capacidad de decisión y autodirección de nuestro equipo. Ponemos una cruz en cada recuadro en la sección de características que podemos aplicar a esa persona. Sumamos el número de cruces y escribimos el total en el recuadro. Completando el porcentaje del índice de empowerment.

Número de características con cruz

30

Número total de características

X 100

1

Porcentaje del índice de empowerment

--

Plan de empowerment

Hemos considerado a nuestros miembros con mayor y menor capacidad de autodirección. Reflexionamos sobre ambos e intentamos llegar a una conclusión sobre los siguientes enunciados.

- ¿Cuáles son las razones por las que una persona tiene capacidad de autodirección y la otra no? ¿Es porque tienen diferentes personalidades, objetivos y ambiciones? ¿Es porque tienen distintos trabajos, o han tenido una formación y experiencia diferentes?
- Debemos considerar en qué medida entendemos y estamos comprometidos con el empowerment. ¿Creemos realmente en él y pensamos realmente que defiende el bienestar de los individuos y de la empresa?
- ¿Practicamos el empowerment y, si lo hacemos, ¿qué estrategias y técnicas utilizamos? ¿Cómo podemos hacer que nuestros colaboradores tengan más capacidad de autodirección?

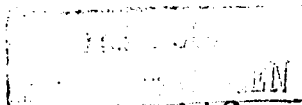
Cuando hayamos conseguido llegar a alguna conclusión sobre estos factores completar el plan de acción de la página siguiente.

Plan de acción de empowerment
Acciones que tomaré para dar una mayor capacidad de decisión y autodirección a mis colaboradores.

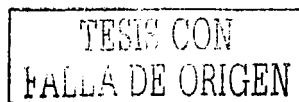
TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

Bibliografía

1. Acle, Tomasini Alfredo. "Planeación estratégica y control total de calidad" Editorial Grijalbo. México 1990.
2. Bartlett, Alton Kayser. "Cambio de la conducta organizacional" Editorial. Trillas. México 1989.
3. Bass Bernard M. "Psicología de las organizaciones" Editorial. Continental. México 1995.
4. Bennis, W.G "Desarrollo organizacional: su naturaleza, sus orígenes y perspectivas" Editorial. Fondo Educativo Interamericano. México 1973.
5. Beckhard, R. Y Harris, R.T. "Transmisiones organizaciones" Editorial. Fondo educativo Interamericano. México 1980.
6. Berenon, Mark L. "Estadística descriptiva aplicada a las Ciencias Sociales". Editorial. Trillas. México 1982.
7. Blanchard Ken y Carlos P. John y Randolph Alan. "Empowerment Takes More Than a Minute"
8. Buchholz, Steve y Roth Thomas. "Cómo crear un equipo de Alto Rendimiento en su Empresa"
9. Brunet, Luc. "El clima de trabajo en las organizaciones". Editorial. Trillas. México 1996.
10. Cantu, Delgado Humberto. "Desarrollo de una cultura de calidad". Editorial. McGraw Hill. México. 1997.



11. Conferencia revisada presentada en el Primer Congreso Iberoamericano de psicología. **El empowerment como alternativa teórica para la Psicología de Comunidad en América Latina**. Madrid, España, julio de 1992.
12. Crosby, Philip. "Reflexiones sobre calidad". Editorial. McGraw Hill. México 1996.
13. Crosby, Philip. "Plenitud calidad para el siglo XXI" Editorial. McGraw Hill. México 1994.
14. Deming, William. "Calidad, productividad y competitividad". Editorial. Díaz de los Santos. Madrid 1997.
15. Diario El Asesor De México. **Empowerment, una estrategia para la Calidad**. Publicado en junio de 1999.
16. **Empowerment**. Editorial Norma. 1996.
17. Fordyce, J.K. y Well R. "Métodos de desarrollo organizacional para ejecutivos". Editorial. Fondo Educativo Interamericano. México 1976.
18. Ferrer, Pérez Luis. "Guía práctica para el Desarrollo Organizacional" Editorial. Trillas. México 1994.
19. French. "Desarrollo Organizacional" Editorial. Prentice Hall. México. 1995.
20. Guizar, M. Rafael. "Desarrollo Organizacional" Editorial. McGraw Hill. México. 1998.
21. Hernández, Sampieri Roberto. "Metodología de la investigación". Editorial. McGraw Hill. México 1991.



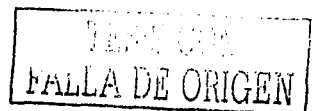
22. Holguín Quiñones Fernando. "Elementos de muestreo y correlación". Editorial. UNAM. México 1977.
23. Holguín, Quiñones Fernando. "Estadística descriptiva aplicada a las ciencias sociales". Editorial. U.N.A.M. México 1979.
24. Hyman, Herbert Hiram. "Diseño y análisis de las encuestas sociales". Editorial. Amorrortu. Buenos Aires 1986.
25. Hodgetts, Richard. M, Altman, Stevens. "Comportamiento en las organizaciones". Editorial. McGraw Hill. México 1995.
26. Hussey David. "Como administrar el cambio en la organización". Editorial Panorama. 1998.
27. Ishikawa, Kaoru. "Que es el control total de calidad". Editorial. Norma. México 1994.
28. Juran, Joseph M. "Análisis y planeación de la calidad" Editorial. McGraw Hill. México 1995. (3 edición).
29. Kerlinger, Fred Nicol. "Investigación del comportamiento". Editorial. Interamericana. México 1975.
30. Knwexley, Gayuke. "Conducta organizacional y psicología de personal" Editorial. Cecs. México 1995.
31. Kreitner, Robert y Kinicki Angelo. "Comportamiento de las organizaciones". Editorial. McGraw Hill. México 1997.

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

32. Koontz, Harold y Weirich, Heinz. "Administración". Editorial. McGraw Hill. México 1997.
33. Levin, Jack. "Fundamentos de estadística en la investigación social". Editorial. Harla. México 1992.
34. Levin, Richard I. "Estadística para administradores". Editorial. Prentice Hall. México 1986.
35. Lizosoain, Hernández Luis. "Programación y análisis estadísticos básicos con SPSS-PC (+)". Editorial. Paraninfo. Madrid 1990.
36. Maslow, Abraham H. "Motivación y personalidad". Editorial. Harper & Row. Nueva York. 1954.
37. McCollough, Celeste. "Análisis estadístico para la educación y las ciencias sociales". Editorial. McGraw Hill. México 1976.
38. Mendenhall, William. "Estadística para administradores y economía". Editorial. Iberoamericana. México 1988.
39. Méndez, Ramírez Ignacio. "El protocolo de investigación". Editorial. Trillas. México 1990.
40. Olivares, Orozco Socorro y González, García Martín "Comportamiento organizacional (Los grupos en el cambio)". Editorial. Banca y Comercio S.A. de C.V. México 1995.
41. Olivares, Orozco Socorro y González, García Martín. "Comportamiento organizacional (Métodos y estrategias)". Los grupos en el cambio. Editorial. Banca y Comercio S.A. de C.V. México 1995.

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

42. Porter, Michael. "Estrategia competitiva". Editorial. CECSA. México 1993.
43. Scott, D. Cynthia y Jaffe T. Dennis. "Cómo otorgar poder y autoridad a su equipo de trabajo"
44. Stephen, Robbins. "Comportamiento en las organizaciones (Teoría y práctica)". Editorial. Prentice Hall. México 1996.
45. Tannenbaum, Arnolds. "Psicología de la organización laboral". Editorial. Continental. México 1994.
46. *Teorías de la Personalidad*. Editorial Harla. 1990.
47. Thompson, Philip. "Círculos de calidad". Editorial. Norma. Colombia 1996.
48. Tracy, Diane "Steps to Empowerment, A Common-Sense Guide To Managing People"
49. Walton, Mary. "Como administrar el método Deming". Editorial. Norma. México. 1996.
50. Wexley, K.N. "Conducta organizacional y psicología de personal". Editorial. CECSA. México 1990.
51. Wilson, Terry. *Manual del empowerment*. Editorial Gestión 2000. Barcelona 1996.
52. Zapp, William C. Byham y Jeff Cox. "La transferencia del poder dentro de la Empresa (Empowerment)".

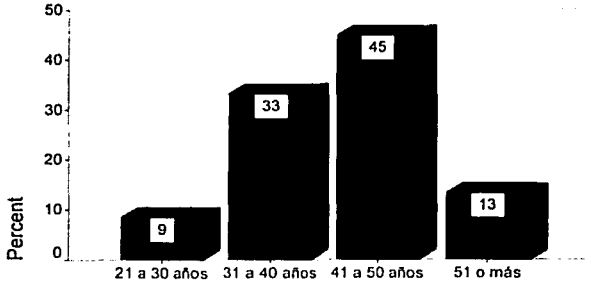


Anexo (A) Gráficas

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

Dependencia Sector Salud

Datos Generales

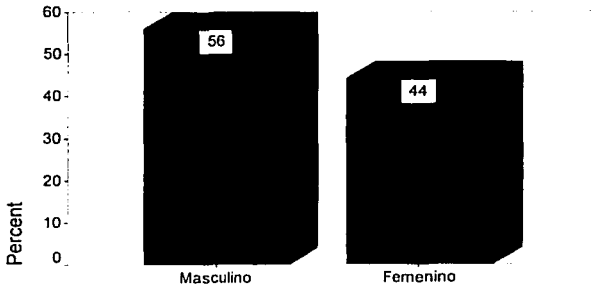


Edad

Pregunta 1

Dependencia Sector Salud

Datos Generales



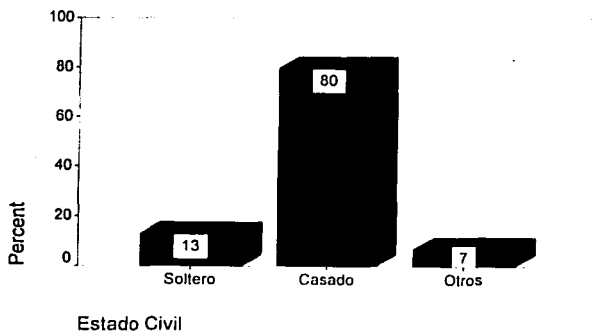
Género

Pregunta 2

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

Dependencia Sector Salud

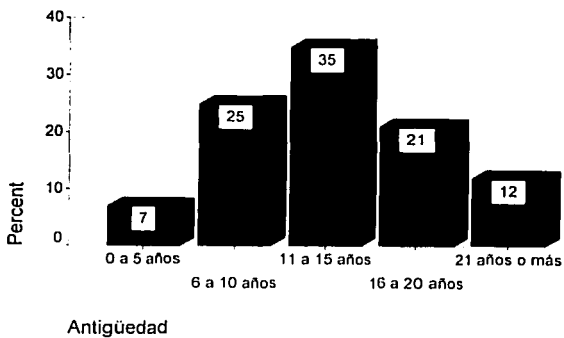
Datos Generales



Pregunta 3

Dependencia Sector Salud

Datos Generales

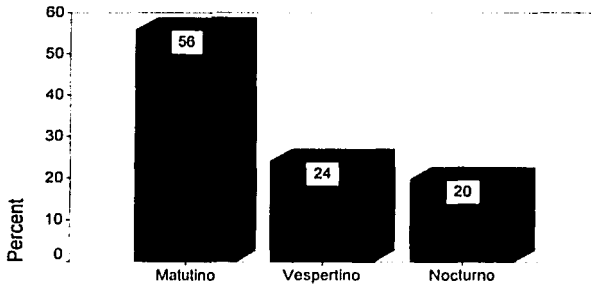


Pregunta 4

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

Dependencia Sector Salud

Datos Generales

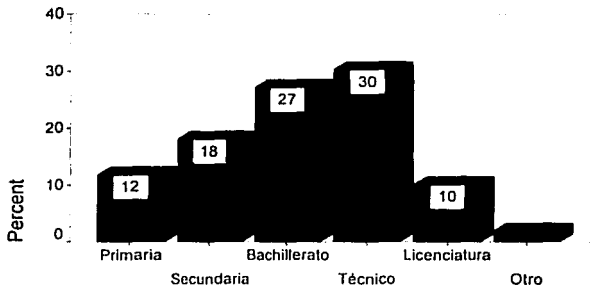


¿Turno que labora?

Pregunta 5

Dependencia Sector Salud

Datos Generales



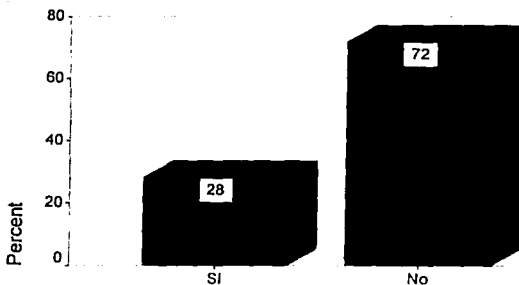
Máximo nivel de estudios

Pregunta 6

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

Dependencia Sector Salud

Datos Generales



¿Es empleado de base?

Pregunta 7

Dependencia Sector Salud

Filosofía Institucional



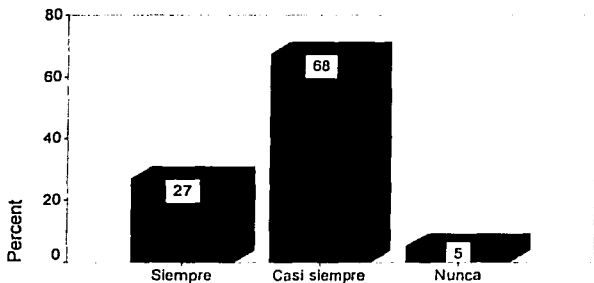
¿Conoce la misión?

Pregunta 8

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

Dependencia Sector Salud

Filosofía Institucional

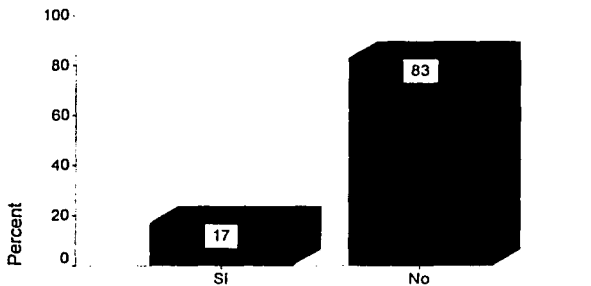


¿Actitudes y estilo adecuados?

Pregunta 9

Dependencia Sector Salud

Filosofía Institucional



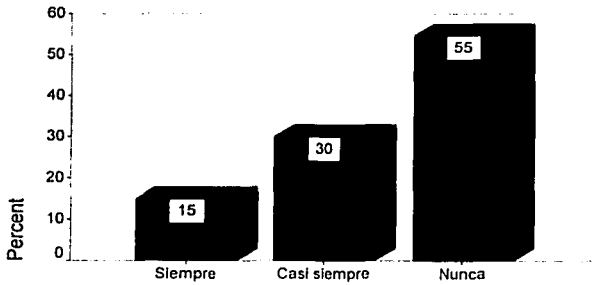
¿Promueven la creación de equipos?

Pregunta 10

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

Dependencia Sector Salud

Filosofías Institucionales

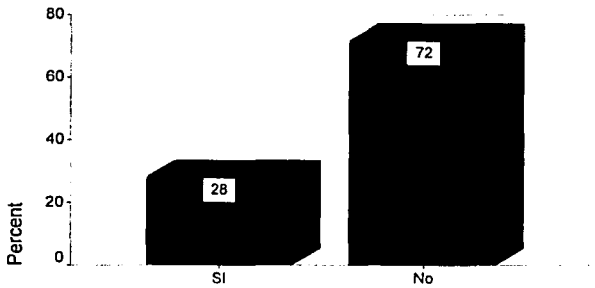


¿Se preocupan por crecimiento?

Pregunta 11

Dependencia Sector Salud

Filosofía Institucional



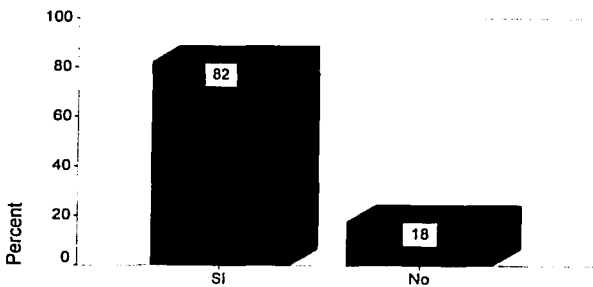
¿Tiene plan de vida y carrera?

Pregunta 12

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

Dependencia Sector Salud

Económico

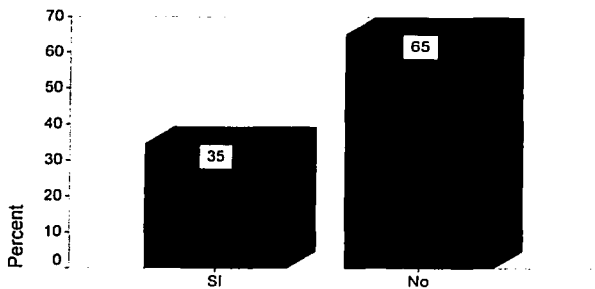


¿Conoce los objetivos?

Pregunta 13

Dependencia Sector Salud

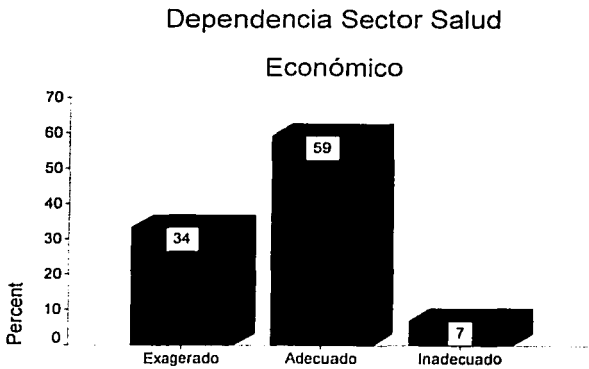
Económico



¿Conoce la cultura?

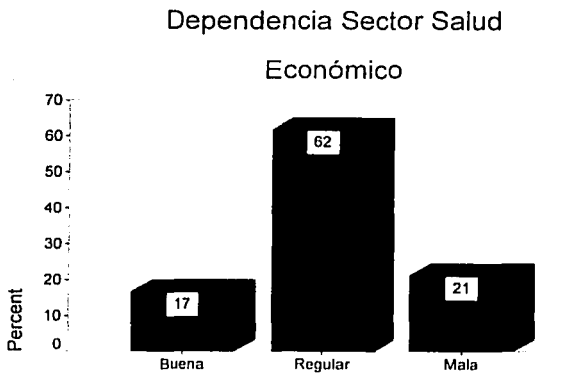
Pregunta 14

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN



¿Tamaño de la dependencia?

Pregunta 15

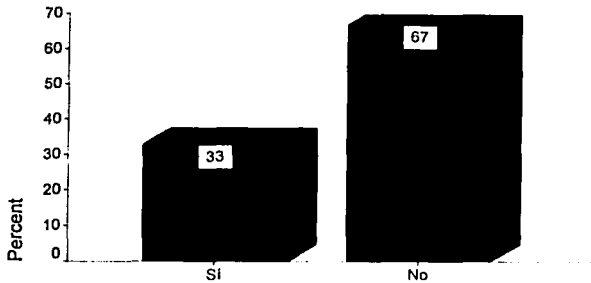


¿Calidad de comunicación?

Pregunta 16

Dependencia Sector Salud

Económico

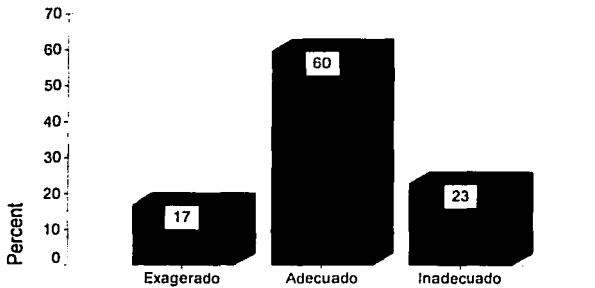


¿Comprensión de necesidades?

Pregunta 17

Dependencia Sector Salud

Dispersión poder y autoridad



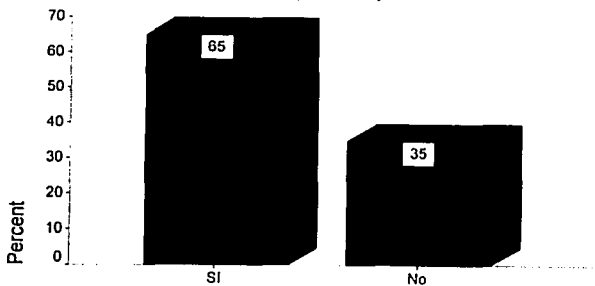
¿Aplicación de autoridad directivos?

Pregunta 18

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

Dependencia Sector Salud

Dispersión poder y autoridad

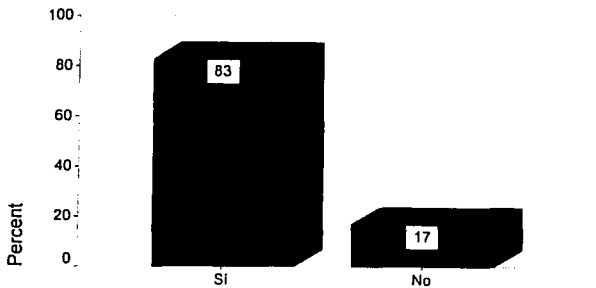


¿Modificación de trato?

Pregunta 19

Dependencia Sector Salud

Dispersión poder y autoridad



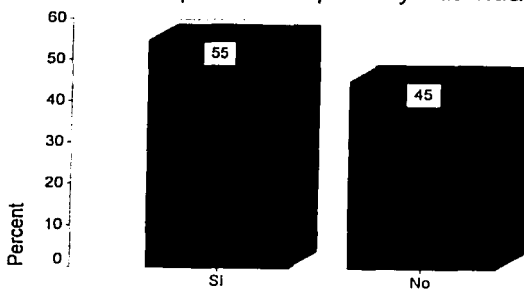
¿Modificación de comunicación?

Pregunta 20

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

Dependencia Sector Salud

Dispersión de poder y autoridad

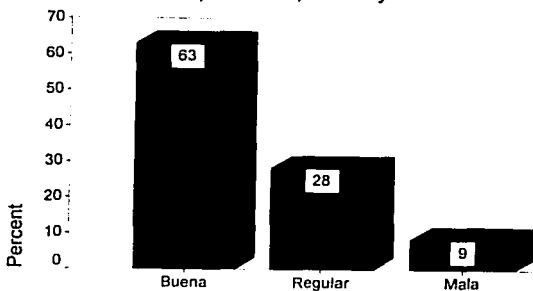


¿Delegación de autoridad?

Pregunta 21

Dependencia Sector Salud

Dispersión poder y autoridad

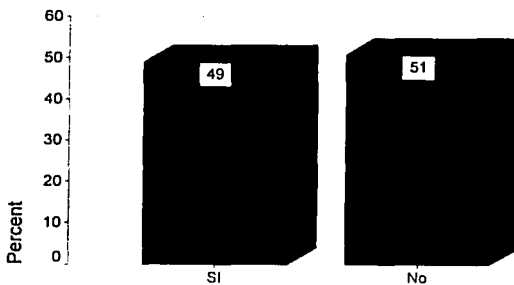


¿Responsabilidad laboral?

Pregunta 22

Dependencia Sector Salud

Enfocado al rol

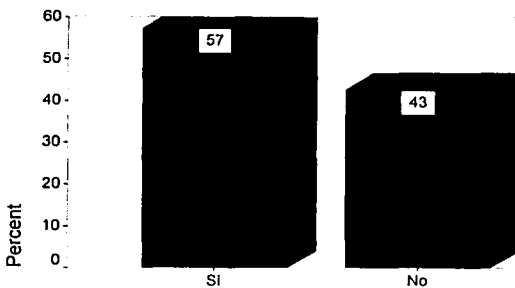


¿Tiene muchos jefes?

Pregunta 23

Dependencia Sector Salud

Enfocado al rol

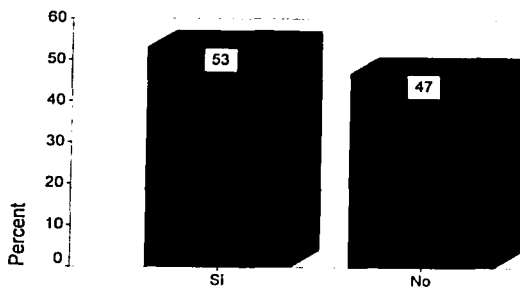


¿Modificación de actividades?

Pregunta 24

Dependencia Sector Salud

Enfocado al rol

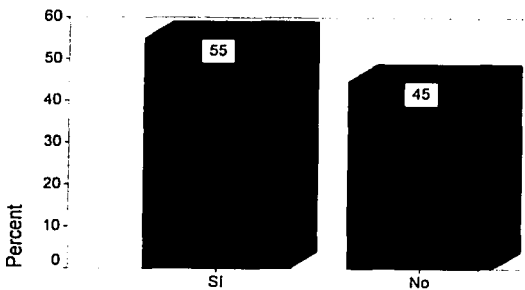


¿Le agradaría que lo consideren?

Pregunta 25

Dependencia Sector Salud

Enfocado al rol

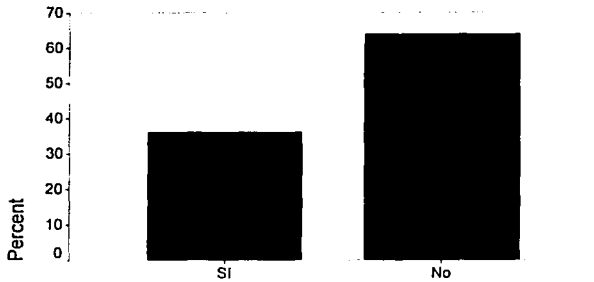


¿Le gustraría que lo escucharan?

Pregunta 26

Dependencia Sector Salud

Enfocado al rol

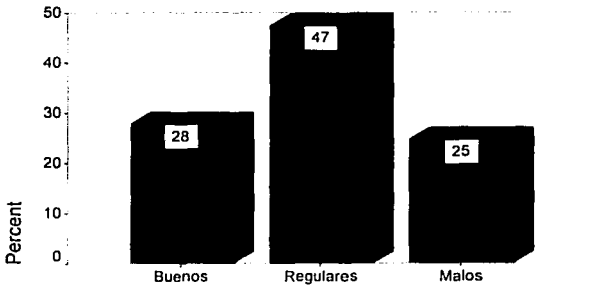


¿Tiene libertad?

Pregunta 27

Dependencia Sector Salud

Estilo directivo



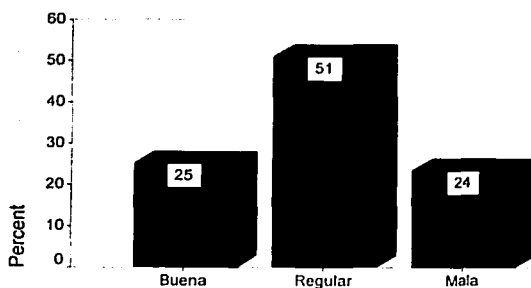
¿Conocimientos de directivos?

Pregunta 28

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

Dependencia Sector Salud

Estilo directivo

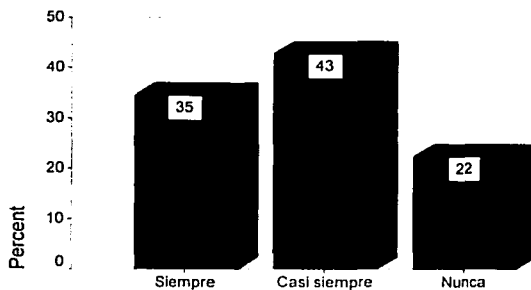


¿Experiencia directivos?

Pregunta 29

Dependencia Sector Salud

Estilo directivo



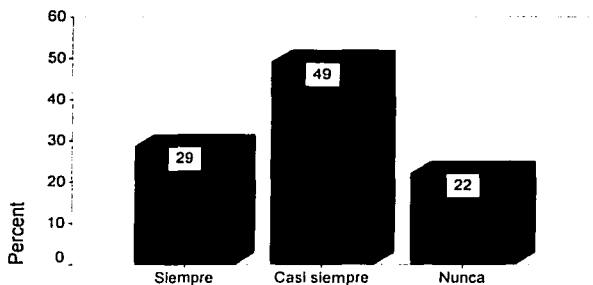
¿Distribución adecuada de tareas?

Pregunta 30

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

Dependencia Sector Salud

Estilo directivo

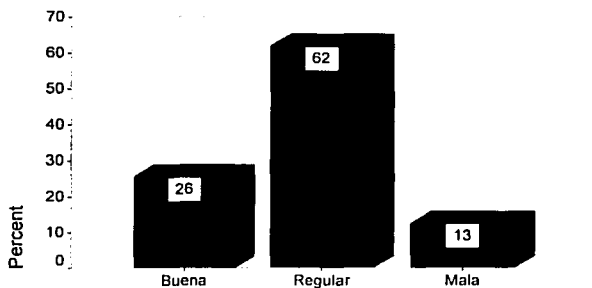


¿Jefe responsable?

Pregunta 31

Dependencia Sector Salud

Estilo directivo



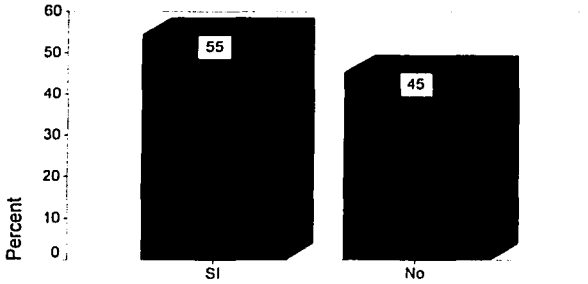
¿Actitud de compañeros capacitación?

Pregunta 32

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

Dependencia Sector Salud

Orientado a la calidad

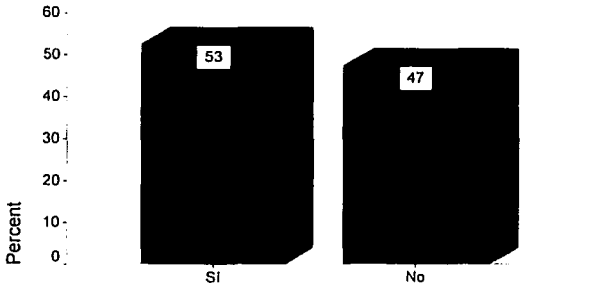


¿Le ha impartido cursos calidad?

Pregunta 33

Dependencia Sector Salud

Orientado a la calidad



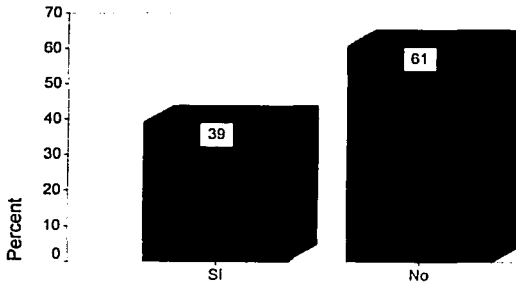
¿Le han hablado de calidad?

Pregunta 34

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

Dependencia Sector Salud

Orientado a la calidad

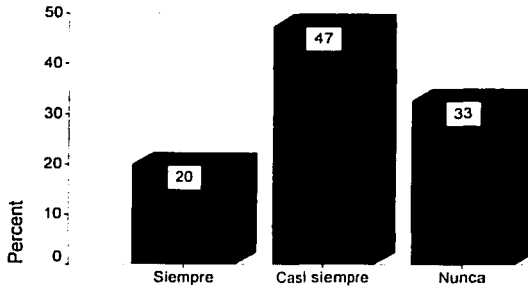


¿Ha formado grupos de calidad?

Pregunta 35

Dependencia Sector Salud

Orientado a la calidad



¿Opinión de compañeros para mejorar?

Pregunta 36

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

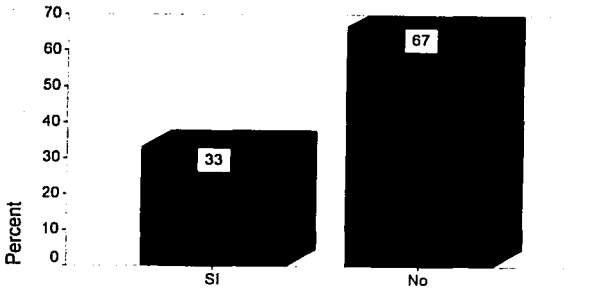
Dependencia Sector Salud
Orientado a la calidad



¿Compromiso con derechohabientes?

Pregunta 37

Dependencia Sector Salud
Estratégico

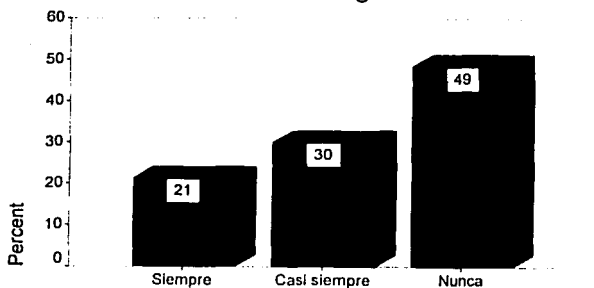


¿Conoce planes de dependencia?

Pregunta 38

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

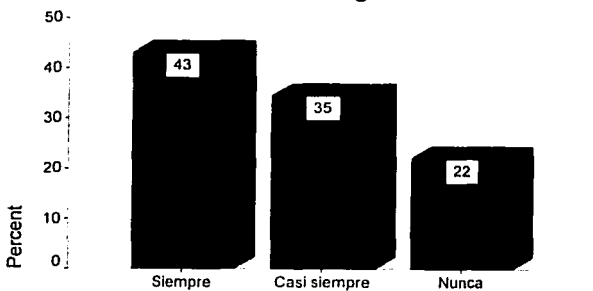
Dependencia Sector Salud Estratégico



¿Comunicación de rumbo

Pregunta 39

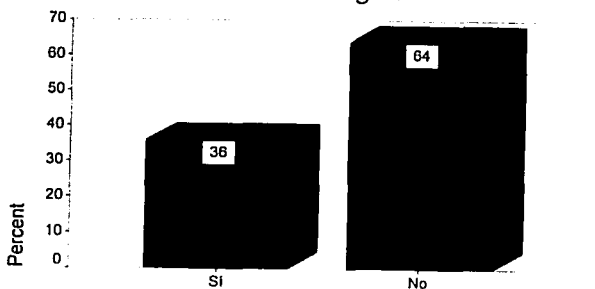
Dependencia Sector Salud Estratégico



¿Se llevan reuniones informativas?

Pregunta 40

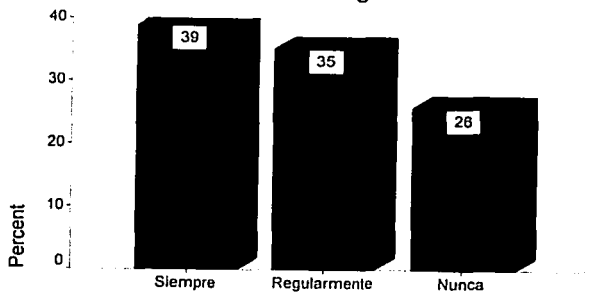
Dependencia Sector Salud Estratégico



¿Conocen empleados resultados?

Pregunta 41

Dependencia Sector Salud Estratégico



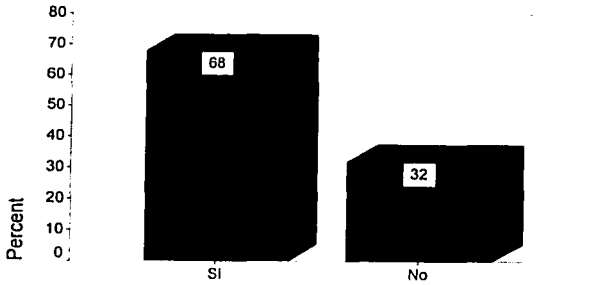
¿Reconocimiento de áreas?

Pregunta 42

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

Dependencia Sector Salud

Mítico

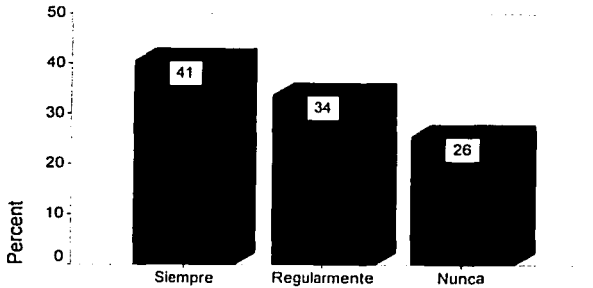


¿Resistencia a programas?

Pregunta 43

Dependencia Sector Salud

Mítico



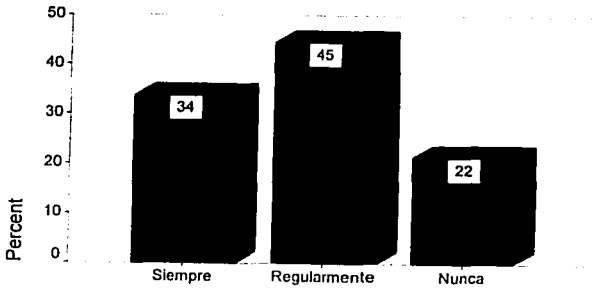
¿Bloquean a jóvenes directivos?

Pregunta 44

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

Dependencia Sector Salud

Mítico

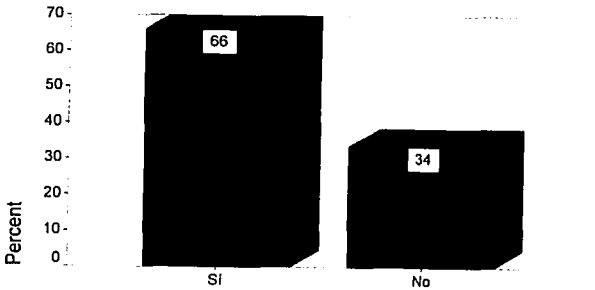


¿Programas inconsistentes?

Pregunta 45

Dependencia Sector Salud

Mítico



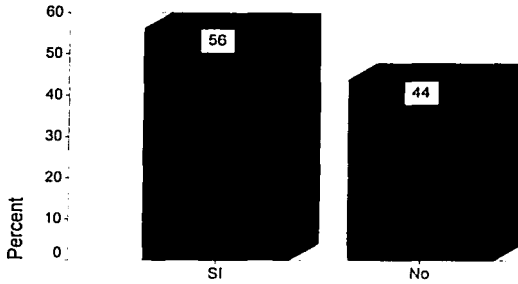
¿Empleados desmotivados?

Pregunta 46

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

Dependencia Sector Salud

Mítico



¿Políticas adecuadas?

Pregunta 47

Dependencia Sector Salud

Conformación de equipos



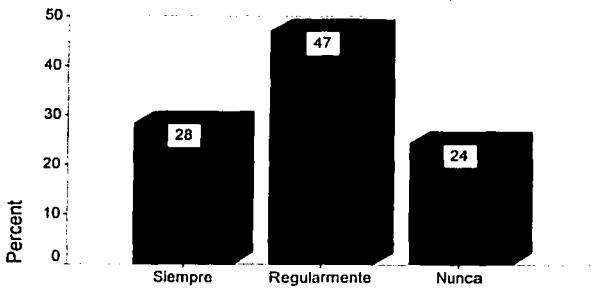
¿Gusto por participar en equipo?

Pregunta 48

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

Dependencia Sector Salud

Conformación de equipos

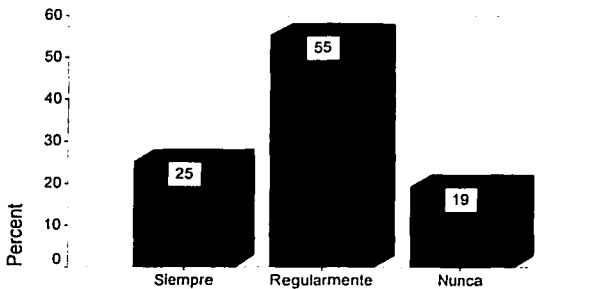


¿Calidad de trabajo en equipo?

Pregunta 49

Dependencia Sector Slud

Conformación de equipos

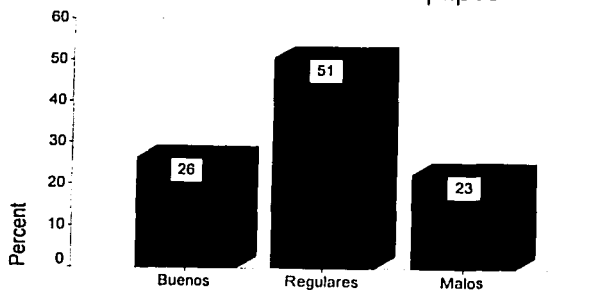


¿Buenos resultados equipo?

Pregunta 50

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

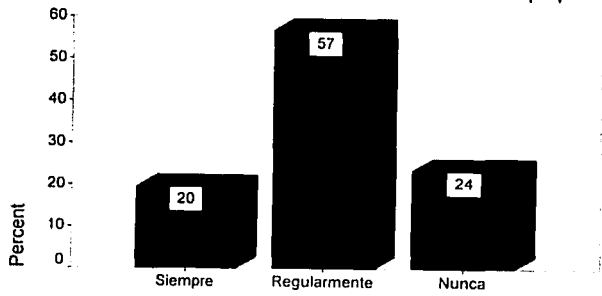
Dependencia Sector Salud
Conformación de equipos



¿Esfuerzos en capacitación?

Pregunta 51

Dependencia Sector Salud
Conformación de equipos



¿Los equipos son responsables?

Pregunta 52

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

Anexo (B) Corridas descriptivas

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

Statistics

		Edad	Género	Estado Civil	Antigüedad
N	Valid Missing	352 0	352 0	352 0	352 0
Mean		2.6307	1.4403	1.9403	3.0568
Std. Error of Mean		4.370E-02	2.650E-02	2.376E-02	5.892E-02
Median		3.0000	1.0000	2.0000	3.0000
Mode		3.00	1.00	2.00	3.00
Std. Deviation		.8200	.4971	.4458	1.1054
Variance		.6723	.2471	.1987	1.2218
Skewness		-.160	.241	-.273	.104
Std. Error of Skewness		.130	.130	.130	.130
Kurtosis		-.469	-1.953	1.928	-.668
Std. Error of Kurtosis		.259	.259	.259	.259
Range		3.00	1.00	2.00	4.00
Minimum		1.00	1.00	1.00	1.00
Maximum		4.00	2.00	3.00	5.00
Sum		926.00	507.00	683.00	1076.00

Statistics

		¿Turno que labora?	Máximo nivel de estudios	¿Es empleado de base?	¿Conoce la misión?
N	Valid Missing	352 0	352 0	352 0	352 0
Mean		1.6392	3.1477	1.7188	1.8324
Std. Error of Mean		4.231E-02	6.601E-02	2.400E-02	1.994E-02
Median		1.0000	3.0000	2.0000	2.0000
Mode		1.00	4.00	2.00	2.00
Std. Deviation		.7938	1.2384	.4502	.3741
Variance		.6301	1.5337	.2027	.1399
Skewness		.739	-.084	-.977	-1.787
Std. Error of Skewness		.130	.130	.130	.130
Kurtosis		-1.023	-.625	-1.051	1.201
Std. Error of Kurtosis		.259	.259	.259	.259
Range		2.00	5.00	1.00	1.00
Minimum		1.00	1.00	1.00	1.00
Maximum		3.00	6.00	2.00	2.00
Sum		577.00	1108.00	605.00	645.00

Statistics

		¿Actitudes y estilo adecuados?	¿Promueven la creación de equipos?	¿Se preocupan por crecimiento?	¿Tiene plan de vida y carrera?
N	Valid Missing	352 0	352 0	352 0	352 0
Mean		1.7841	1.8295	2.3977	1.7188
Std. Error of Mean		2.810E-02	2.007E-02	3.925E-02	2.400E-02
Median		2.0000	2.0000	3.0000	2.0000
Mode		2.00	2.00	3.00	2.00
Std. Deviation		.5273	.3766	.7364	.4502
Variance		.2780	.1418	.5422	.2027
Skewness		-.181	-1.760	-.784	-.977
Std. Error of Skewness		.130	.130	.130	.130
Kurtosis		-.103	1.105	-.755	-1.051
Std. Error of Kurtosis		.259	.259	.259	.259
Range		2.00	1.00	2.00	1.00
Minimum		1.00	1.00	1.00	1.00
Maximum		3.00	2.00	3.00	2.00
Sum		628.00	644.00	844.00	605.00

Statistics

		¿Conoce los objetivos?	¿Conoce la cultura?	¿Tamaño de la dependencia?	¿Calidad de comunicación?
N	Valid Missing	352 0	352 0	352 0	352 0
Mean		1.1790	1.6534	1.7358	2.0455
Std. Error of Mean		2.046E-02	2.540E-02	3.096E-02	3.284E-02
Median		1.0000	2.0000	2.0000	2.0000
Mode		1.00	2.00	2.00	2.00
Std. Deviation		.3839	.4766	.5809	.6162
Variance		.1474	.2271	.3374	.3797
Skewness		1.682	-.647	.108	-.027
Std. Error of Skewness		.130	.130	.130	.130
Kurtosis		.834	-1.590	-.494	-.357
Std. Error of Kurtosis		.259	.259	.259	.259
Range		1.00	1.00	2.00	2.00
Minimum		1.00	1.00	1.00	1.00
Maximum		2.00	2.00	3.00	3.00
Sum		415.00	582.00	611.00	720.00

TESIS CON
FALLA DE CALLEN

Statistics

		¿Comprensión de necesidades?	¿Aplicación de autoridad directivos?	¿Modificación de trato?	¿Modificación de comunicación?
N	Valid	352	352	352	352
	Missing	0	0	0	0
Mean		1.6705	2.0597	1.3494	1.1705
Std. Error of Mean		2.509E-02	3.363E-02	2.545E-02	2.007E-02
Median		2.0000	2.0000	1.0000	1.0000
Mode		2.00	2.00	1.00	1.00
Std. Deviation		.4707	.6310	.4775	.3766
Variance		.2216	.3981	.2280	.1418
Skewness		-.728	-.047	.634	1.760
Std. Error of Skewness		.130	.130	.130	.130
Kurtosis		-1.478	-.485	-1.607	1.105
Std. Error of Kurtosis		.259	.259	.259	.259
Range		1.00	2.00	1.00	1.00
Minimum		1.00	1.00	1.00	1.00
Maximum		2.00	3.00	2.00	2.00
Sum		588.00	725.00	475.00	412.00

Statistics

		¿Delegación de autoridad?	¿Responsabilidad laboral?	¿Tiene muchos jefes?
N	Valid	352	352	352
	Missing	0	0	0
Mean		1.4517	1.4545	1.5085
Std. Error of Mean		2.656E-02	3.453E-02	2.668E-02
Median		1.0000	1.0000	2.0000
Mode		1.00	1.00	2.00
Std. Deviation		.4984	.6478	.5006
Variance		.2484	.4196	.2506
Skewness		.195	1.119	-.034
Std. Error of Skewness		.130	.130	.130
Kurtosis		-1.973	.093	-2.010
Std. Error of Kurtosis		.259	.259	.259
Range		1.00	2.00	1.00
Minimum		1.00	1.00	1.00
Maximum		2.00	3.00	2.00
Sum		511.00	512.00	531.00

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

Statistics

		¿Modificación de actividades?	¿Le agradaría que lo consideren?	¿Le gustaría que lo escucharan?	¿Tiene libertad?
N	Valid Missing	352 0	352 0	352 0	352 0
Mean		1.4261	1.4688	1.4489	1.6392
Std. Error of Mean		2.640E-02	2.664E-02	2.655E-02	2.563E-02
Median		1.0000	1.0000	1.0000	2.0000
Mode		1.00	1.00	1.00	2.00
Std. Deviation		.4952	.4997	.4981	.4809
Variance		.2452	.2497	.2481	.2313
Skewness		.300	.126	.207	-.582
Std. Error of Skewness		.130	.130	.130	.130
Kurtosis		-1.921	-1.996	-1.969	-1.671
Std. Error of Kurtosis		.259	.259	.259	.259
Range		1.00	1.00	1.00	1.00
Minimum		1.00	1.00	1.00	1.00
Maximum		2.00	2.00	2.00	2.00
Sum		502.00	517.00	510.00	577.00

Statistics

		¿Conocimientos de directivos?	¿Experiencia directivos?	¿Distribución adecuada de tareas?
N	Valid Missing	352 0	352 0	352 0
Mean		1.9688	1.9830	1.8778
Std. Error of Mean		3.866E-02	3.730E-02	3.980E-02
Median		2.0000	2.0000	2.0000
Mode		2.00	2.00	2.00
Std. Deviation		.7253	.6998	.7468
Variance		.5261	.4897	.5577
Skewness		.047	.023	.202
Std. Error of Skewness		.130	.130	.130
Kurtosis		-1.092	-.949	-1.183
Std. Error of Kurtosis		.259	.259	.259
Range		2.00	2.00	2.00
Minimum		1.00	1.00	1.00
Maximum		3.00	3.00	3.00
Sum		693.00	698.00	661.00

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

Statistics

		¿Jefe responsable?	¿Actitud de compañeros capacitación?	¿Le ha impartido cursos calidad?	¿Le han hablado de calidad?
N	Valid	352	352	352	352
	Missing	0	0	0	0
Mean		1.9347	1.8693	1.4545	1.4744
Std. Error of Mean		3.790E-02	3.219E-02	2.658E-02	2.665E-02
Median		2.0000	2.0000	1.0000	1.0000
Mode		2.00	2.00	1.00	1.00
Std. Deviation		.7111	.6039	.4986	.5001
Variance		.5057	.3646	.2486	.2501
Skewness		.095	.065	.183	.103
Std. Error of Skewness		.130	.130	.130	.130
Kurtosis		-1.014	-.337	-1.978	-2.001
Std. Error of Kurtosis		.259	.259	.259	.259
Range		2.00	2.00	1.00	1.00
Minimum		1.00	1.00	1.00	1.00
Maximum		3.00	3.00	2.00	2.00
Sum		681.00	658.00	512.00	519.00

Statistics

		¿Ha formado grupos de calidad?	¿Opinión de compañeros para mejorar?	¿Compromiso con derechohabientes?
N	Valid	352	352	352
	Missing	0	0	0
Mean		1.6080	2.1278	1.6392
Std. Error of Mean		2.606E-02	3.809E-02	2.563E-02
Median		2.0000	2.0000	2.0000
Mode		2.00	2.00	2.00
Std. Deviation		.4889	.7146	.4809
Variance		.2390	.5107	.2313
Skewness		-.444	-.192	-.582
Std. Error of Skewness		.130	.130	.130
Kurtosis		-1.813	-1.027	-1.671
Std. Error of Kurtosis		.259	.259	.259
Range		1.00	2.00	1.00
Minimum		1.00	1.00	1.00
Maximum		2.00	3.00	2.00
Sum		566.00	749.00	577.00

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

Statistics

		¿Conoce planes de dependencia?	¿Comunicación de rumbo	¿Se llevan reuniones informativas?
N	Valid Missing	352 0	352 0	352 0
Mean		1.6676	2.2727	1.7898
Std. Error of Mean		2.514E-02	4.218E-02	4.166E-02
Median		2.0000	2.0000	2.0000
Mode		2.00	3.00	1.00
Std. Deviation		.4717	.7914	.7816
Variance		.2225	.6263	.6109
Skewness		-.715	-.526	.387
Std. Error of Skewness		.130	.130	.130
Kurtosis		-1.498	-1.214	-1.266
Std. Error of Kurtosis		.259	.259	.259
Range		1.00	2.00	2.00
Minimum		1.00	1.00	1.00
Maximum		2.00	3.00	3.00
Sum		587.00	800.00	630.00

Statistics

		¿Conocen empleados resultados?	¿Reconocimiento de áreas?	¿Resistencia a programas?	¿Bloquean a jóvenes directivos?
N	Valid Missing	352 0	352 0	352 0	352 0
Mean		1.6392	1.8693	1.3210	1.8494
Std. Error of Mean		2.563E-02	4.239E-02	2.492E-02	4.268E-02
Median		2.0000	2.0000	1.0000	2.0000
Mode		2.00	1.00	1.00	1.00
Std. Deviation		.4809	.7953	.4675	.8007
Variance		.2313	.6324	.2186	.6411
Skewness		-.582	.238	.770	.278
Std. Error of Skewness		.130	.130	.130	.130
Kurtosis		-1.671	-1.381	-1.415	-1.388
Std. Error of Kurtosis		.259	.259	.259	.259
Range		1.00	2.00	1.00	2.00
Minimum		1.00	1.00	1.00	1.00
Maximum		2.00	3.00	2.00	3.00
Sum		577.00	658.00	465.00	651.00

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

Statistics

		¿Programas inconsistentes?	¿Empleados desmotivados?	¿Políticas adecuadas?	¿Gusto por participar en equipo?
N	Valid	352	352	352	352
	Missing	0	0	0	0
Mean		1.8778	1.3381	1.4375	1.4744
Std. Error of Mean		3.919E-02	2.525E-02	2.648E-02	2.665E-02
Median		2.0000	1.0000	1.0000	1.0000
Mode		2.00	1.00	1.00	1.00
Std. Deviation		.7352	.4737	.4968	.5001
Variance		.5406	.2244	.2468	.2501
Skewness		.196	.688	.253	.103
Std. Error of Skewness		.130	.130	.130	.130
Kurtosis		-1.130	-1.536	-1.947	-2.001
Std. Error of Kurtosis		.259	.259	.259	.259
Range		2.00	1.00	1.00	1.00
Minimum		1.00	1.00	1.00	1.00
Maximum		3.00	2.00	2.00	2.00
Sum		661.00	471.00	506.00	519.00

Statistics

		¿Calidad de trabajo en equipo?	¿Buenos resultados equipo?	¿Esfuerzos en capacitación?	¿Los equipos son responsables?
N	Valid	352	352	352	352
	Missing	0	0	0	0
Mean		1.9602	1.9403	1.9631	2.0398
Std. Error of Mean		3.874E-02	3.550E-02	3.737E-02	3.501E-02
Median		2.0000	2.0000	2.0000	2.0000
Mode		2.00	2.00	2.00	2.00
Std. Deviation		.7269	.6661	.7011	.6569
Variance		.5283	.4437	.4915	.4315
Skewness		.061	.067	.051	-.041
Std. Error of Skewness		.130	.130	.130	.130
Kurtosis		-1.099	-.739	-.957	-.672
Std. Error of Kurtosis		.259	.259	.259	.259
Range		2.00	2.00	2.00	2.00
Minimum		1.00	1.00	1.00	1.00
Maximum		3.00	3.00	3.00	3.00
Sum		690.00	683.00	691.00	718.00

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

Frequency Table

Edad

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid 21 a 30 años	30	8.5	8.5	8.5
31 a 40 años	117	33.2	33.2	41.8
41 a 50 años	158	44.9	44.9	86.6
51 o más	47	13.4	13.4	100.0
Total	352	100.0	100.0	

Género

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid Masculino	197	56.0	56.0	56.0
Femenino	155	44.0	44.0	100.0
Total	352	100.0	100.0	

Estado Civil

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid Soltero	46	13.1	13.1	13.1
Casado	281	79.8	79.8	92.9
Otros	25	7.1	7.1	100.0
Total	352	100.0	100.0	

Antigüedad

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid 0 a 5 años	25	7.1	7.1	7.1
6 a 10 años	88	25.0	25.0	32.1
11 a 15 años	123	34.9	34.9	67.0
16 a 20 años	74	21.0	21.0	88.1
21 años o más	42	11.9	11.9	100.0
Total	352	100.0	100.0	

¿Turno de labora?

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid Matutino	197	56.0	56.0	56.0
Vespertino	85	24.1	24.1	80.1
Nocturno	70	19.9	19.9	100.0
Total	352	100.0	100.0	

**TESIS CON
FALLA DE ORIGEN**

Máximo nivel de estudios

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid Primaria	42	11.9	11.9	11.9
Secundaria	64	18.2	18.2	30.1
Bachillerato	96	27.3	27.3	57.4
Técnico	107	30.4	30.4	87.8
Licenciatura	36	10.2	10.2	98.0
Otro	7	2.0	2.0	100.0
Total	352	100.0	100.0	

¿Es empleado de base?

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid Sí	99	28.1	28.1	28.1
No	253	71.9	71.9	100.0
Total	352	100.0	100.0	

¿Conoce la misión?

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid Sí	59	16.8	16.8	16.8
No	293	83.2	83.2	100.0
Total	352	100.0	100.0	

¿Actitudes y estilo adecuados?

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid Siempre	95	27.0	27.0	27.0
Casi siempre	238	67.6	67.6	94.6
Nunca	19	5.4	5.4	100.0
Total	352	100.0	100.0	

¿Promueven la creación de equipos?

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid Sí	60	17.0	17.0	17.0
No	292	83.0	83.0	100.0
Total	352	100.0	100.0	

¿Se preocupan por crecimiento?

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid Siempre	53	15.1	15.1	15.1
Casi siempre	106	30.1	30.1	45.2
Nunca	193	54.8	54.8	100.0
Total	352	100.0	100.0	

TESIS CON
 FALTA DE ORIGEN

¿Tiene plan de vida y carrera?

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Si	99	28.1	28.1	28.1
	No	253	71.9	71.9	100.0
	Total	352	100.0	100.0	

¿Conoce los objetivos?

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Si	289	82.1	82.1	82.1
	No	63	17.9	17.9	100.0
	Total	352	100.0	100.0	

¿Conoce la cultura?

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Si	122	34.7	34.7	34.7
	No	230	65.3	65.3	100.0
	Total	352	100.0	100.0	

¿Tamaño de la dependencia?

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Exagerado	118	33.5	33.5	33.5
	Adecuado	209	59.4	59.4	92.9
	Inadecuado	25	7.1	7.1	100.0
	Total	352	100.0	100.0	

¿Calidad de comunicación?

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Buena	59	16.8	16.8	16.8
	Regular	218	61.9	61.9	78.7
	Mala	75	21.3	21.3	100.0
	Total	352	100.0	100.0	

¿Comprensión de necesidades?

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Si	116	33.0	33.0	33.0
	No	236	67.0	67.0	100.0
	Total	352	100.0	100.0	

¿Aplicación de autoridad directivos?

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Exagerado	60	17.0	17.0	17.0
	Adecuado	211	59.9	59.9	77.0
	Inadecuado	81	23.0	23.0	100.0
	Total	352	100.0	100.0	

¿Modificación de trato?

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Si	229	65.1	65.1	65.1
	No	123	34.9	34.9	100.0
	Total	352	100.0	100.0	

¿Modificación de comunicación?

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Si	292	83.0	83.0	83.0
	No	60	17.0	17.0	100.0
	Total	352	100.0	100.0	

¿Delegación de autoridad?

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Si	193	54.8	54.8	54.8
	No	159	45.2	45.2	100.0
	Total	352	100.0	100.0	

¿Responsabilidad laboral?

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Buena	222	63.1	63.1	63.1
	Regular	100	28.4	28.4	91.5
	Malas	30	8.5	8.5	100.0
	Total	352	100.0	100.0	

¿Tiene muchos jefes?

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Si	173	49.1	49.1	49.1
	No	179	50.9	50.9	100.0
	Total	352	100.0	100.0	

TESIS CON
 FALLA DE ORIGEN

¿Distribución adecuada de tareas?

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Siempre	122	34.7	34.7	34.7
	Casi siempre	151	42.9	42.9	77.6
	Nunca	79	22.4	22.4	100.0
	Total	352	100.0	100.0	

¿Jefe responsable?

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Siempre	101	28.7	28.7	28.7
	Casi siempre	173	49.1	49.1	77.8
	Nunca	78	22.2	22.2	100.0
	Total	352	100.0	100.0	

¿Actitud de compañeros capacitación?

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Buena	90	25.6	25.6	25.6
	Regular	218	61.9	61.9	87.5
	Malá	44	12.5	12.5	100.0
	Total	352	100.0	100.0	

¿Le ha impartido cursos calidad?

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Si	192	54.5	54.5	54.5
	No	160	45.5	45.5	100.0
	Total	352	100.0	100.0	

¿Le han hablado de calidad?

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Si	185	52.6	52.6	52.6
	No	167	47.4	47.4	100.0
	Total	352	100.0	100.0	

¿Ha formado grupos de calidad?

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Si	138	39.2	39.2	39.2
	No	214	60.8	60.8	100.0
	Total	352	100.0	100.0	

TESIS CON
 FALTA DE ORIGEN

¿Opinión de compañeros para mejorar?

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Siempre	70	19.9	19.9	19.9
	Casi siempre	167	47.4	47.4	67.3
	Nunca	115	32.7	32.7	100.0
	Total	352	100.0	100.0	

¿Compromiso con derechohabientes?

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Si	127	36.1	36.1	36.1
	No	225	63.9	63.9	100.0
	Total	352	100.0	100.0	

¿Conoce planes de dependencia?

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Si	117	33.2	33.2	33.2
	No	235	66.8	66.8	100.0
	Total	352	100.0	100.0	

¿Comunicación de rumbo

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Siempre	75	21.3	21.3	21.3
	Casi siempre	106	30.1	30.1	51.4
	Nunca	171	48.6	48.6	100.0
	Total	352	100.0	100.0	

¿Se llevan reuniones informativas?

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Siempre	152	43.2	43.2	43.2
	Casi siempre	122	34.7	34.7	77.8
	Nunca	78	22.2	22.2	100.0
	Total	352	100.0	100.0	

¿Conocen empleados resultados?

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Si	127	36.1	36.1	36.1
	No	225	63.9	63.9	100.0
	Total	352	100.0	100.0	

TESIS CON
 FALLA DE ORIGEN

¿Reconocimiento de áreas?

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Siempre	137	38.9	38.9	38.9
	Regularmente	124	35.2	35.2	74.1
	Nunca	91	25.9	25.9	100.0
	Total	352	100.0	100.0	

¿Resistencia a programas?

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Si	239	67.9	67.9	67.9
	No	113	32.1	32.1	100.0
	Total	352	100.0	100.0	

¿Bloquean a jóvenes directivos?

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Siempre	143	40.6	40.6	40.6
	Regularmente	119	33.8	33.8	74.4
	Nunca	90	25.6	25.6	100.0
	Total	352	100.0	100.0	

¿Programas inconsistentes?

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Siempre	119	33.8	33.8	33.8
	Regularmente	157	44.6	44.6	78.4
	Nunca	76	21.6	21.6	100.0
	Total	352	100.0	100.0	

¿Empleados desmotivados?

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Si	233	66.2	66.2	66.2
	No	119	33.8	33.8	100.0
	Total	352	100.0	100.0	

¿Políticas adecuadas?

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Si	198	56.3	56.3	56.3
	No	154	43.8	43.8	100.0
	Total	352	100.0	100.0	

FESIS CON
 CALIDAD DE ORIGEN

¿Gusto por participar en equipo?

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Si	185	52.6	52.6	52.6
	No	167	47.4	47.4	100.0
	Total	352	100.0	100.0	

¿Calidad de trabajo en equipo?

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Siempre	100	28.4	28.4	28.4
	Regularmente	166	47.2	47.2	75.6
	Nunca	86	24.4	24.4	100.0
	Total	352	100.0	100.0	

¿Buenos resultados equipo?

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Siempre	89	25.3	25.3	25.3
	Regularmente	195	55.4	55.4	80.7
	Nunca	68	19.3	19.3	100.0
	Total	352	100.0	100.0	

¿Esfuerzos en capacitación?

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Buenos	93	26.4	26.4	26.4
	Regulares	179	50.9	50.9	77.3
	Malos	80	22.7	22.7	100.0
	Total	352	100.0	100.0	

¿Los equipos son responsables?

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Siempre	69	19.6	19.6	19.6
	Regularmente	200	56.8	56.8	76.4
	Nunca	83	23.6	23.6	100.0
	Total	352	100.0	100.0	

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

Anexo (C) Corridas inferenciales

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

Between-Subjects Factors

		Value Label	N
¿Conocimientos de directivos?	1.00	Buenos	98
	2.00	Regulares	167
	3.00	Malos	87
¿Distribución adecuada de tareas?	1.00	Siempre	122
	2.00	Casi siempre	151
	3.00	Nunca	79
¿Jefe responsable?	1.00	Siempre	101
	2.00	Casi siempre	173
	3.00	Nunca	78
¿Conoce planes de dependencia?	1.00	Si	117
	2.00	No	235
¿Conocen empleados resultados?	1.00	Si	127
	2.00	No	225

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

Tests of Between-Subjects Effects

Dependent Variable: ¿Delegación de autoridad?

Source	Type III Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.	Eta Squared
Corrected Model	81.641 ^b	9	9.071	560.145	.000	.936
Intercept	.148	1	.148	9.123	.003	.026
P25	28.896	1	28.896	1784.348	.000	.839
P28	4.293E-02	2	2.147E-02	1.326	.267	.008
P30	.000	2	.000	.000	1.000	.000
P31	.000	2	.000	.000	1.000	.000
P38	.000	1	.000	.000	1.000	.000
P41	.000	1	.000	.000	1.000	.000
P28 * P30	.000	0000
P28 * P31	.000	0000
P30 * P31	.000	0000
P28 * P30 * P31	.000	0000
P28 * P38	.000	0000
P30 * P38	.000	0000
P28 * P30 * P38	.000	0000
P31 * P38	.000	0000
P28 * P31 * P38	.000	0000
P30 * P31 * P38	.000	0000
P28 * P30 * P31 * P38	.000	0000
P28 * P41	.000	0000
P30 * P41	.000	0000
P28 * P30 * P41	.000	0000
P31 * P41	.000	0000
P28 * P31 * P41	.000	0000
P30 * P31 * P41	.000	0000
P28 * P30 * P31 * P41	.000	0000
P38 * P41	.000	0000
P28 * P38 * P41	.000	0000
P30 * P38 * P41	.000	0000
P28 * P30 * P38 * P41	.000	0000
P31 * P38 * P41	.000	0000
P28 * P31 * P38 * P41	.000	0000
P30 * P31 * P38 * P41	.000	0000
P28 * P30 * P31 * P38 * P41	.000	0000
Error	5.538	342	1.619E-02			
Total	829.000	352				
Corrected Total	87.179	351				

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

Tests of Between-Subjects Effects

Dependent Variable: ¿Delegación de autoridad?

Source	Noncent. Parameter	Observed Power ^a
Corrected Model.	5041.302	1.000
Intercept	9.123	.854
P25	1784.348	1.000
P28	2.651	.286
P30	.000	.050
P31	.000	.050
P38	.000	.050
P41	.000	.050
P28 * P30	.000	.
P28 * P31	.000	.
P30 * P31	.000	.
P28 * P30 * P31	.000	.
P28 * P38	.000	.
P30 * P38	.000	.
P28 * P30 * P38	.000	.
P31 * P38	.000	.
P28 * P31 * P38	.000	.
P30 * P31 * P38	.000	.
P28 * P30 * P31 * P38	.000	.
P28 * P41	.000	.
P30 * P41	.000	.
P28 * P30 * P41	.000	.
P31 * P41	.000	.
P28 * P31 * P41	.000	.
P30 * P31 * P41	.000	.
P28 * P30 * P31 * P41	.000	.
P38 * P41	.000	.
P28 * P38 * P41	.000	.
P30 * P38 * P41	.000	.
P28 * P30 * P38 * P41	.000	.
P31 * P38 * P41	.000	.
P28 * P31 * P38 * P41	.000	.
P30 * P31 * P38 * P41	.000	.
P28 * P30 * P31 * P38 * P41	.000	.
P41	.000	.
Error		
Total		
Corrected Total		

a. Computed using alpha = .05

b. R Squared = .936 (Adjusted R Squared = .935)

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN