



UNIVERSIDAD NACIONAL AUTÓNOMA DE MÉXICO

FACULTAD DE PSICOLOGÍA

TESIS DE INVESTIGACIÓN EMPÍRICA

“LA SENSIBILIZACIÓN AL CAMBIO DE ACTITUD HACIA  
EL EMPOWERMENT A TRAVÉS DE UN MODELO DE  
CAPACITACIÓN”

Que para obtener el título de Licenciatura presentan:

CRUZ ESTRADA CAROLINA GUADALUPE  
TAPIA GARCÍA ALESSANDRA DEL CARMEN

**DIRECTORA:** MTRA. ERIKA ROSALÍA VILLAVICENCIO AYUB

**REVISORA:** LIC. MERCEDES XÓCHITL MUÑOZ PERTIERRA

**ASESORA ESTADÍSTICA:** DRA. ALEJANDRA VALENCIA CRUZ



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.

## **AGRADECIMIENTOS**

**Queremos dar a conocer nuestra gratitud, respeto y gran admiración a los profesores que conformaron el jurado de sinodales: (Mtra. Angélica Bautista López, Dra. Alejandra Valencia Cruz, Mtra. Erika Rosalía Villavicencio Ayub, Lic. Mercedes Xóchitl Muñoz Pertierra, y Mtro. Ricardo Alberto Lozada Vázquez) debido a que sin sus contribuciones, tiempo y esfuerzo hubiera sido irrealizable la presente investigación, gracias.**

**Igualmente queremos expresar nuestra profunda admiración a la Mtra. Erika Rosalía Villavicencio Ayub, por su valiosa contribución al abordaje de nuevos paradigmas, conceptos e ideas en la investigación de la Psicología del Trabajo, al igual que a la Dra. Alejandra Valencia Cruz que por su paciencia y tiempo consolidaron dicho trabajo.**

**También agradecemos al profesor Humberto Ponce Talancón, su orientación al inicio de dicho trabajo empírico.**

**A la Universidad Nacional Autónoma de México (UNAM) y en especial a todos nuestros profesores de la Escuela Nacional Preparatoria y Facultad de Psicología, que por su valiosa contribución académica y profesional, han forjado nuestro desempeño profesional, del cual, estamos profundamente agradecidas, tanto que, han marcado nuestro espíritu de manera permanente para retribuir a la misma Universidad en todos los sentidos pertinentes.**

**Expresamos un profundo reconocimiento a nuestros padres, hermanos, parejas y en general a nuestras familias que por su apoyo ético y moral nos permitieron concluir nuestra formación universitaria de forma satisfactoria. los amamos.**

Conjuntamente a nuestros amigos, jefes(as) y compañeros de trabajo, gracias por apoyarnos en los trámites logísticos. Finalmente comunicamos nuestra mayor gratitud a las empresas que nos otorgaron las facilidades para trabajar directa e indirectamente con ellas, así como a sus facilitadores y colaboradores, porque sin su consentimiento no habría sido posible la presentación de la siguiente investigación inédita en la Psicología Laboral, muchas gracias.

Atentamente

Alessandra del Carmen Tapia García y Carolina Guadalupe Cruz Estrada

Junio de 2011

**“La libertad significa responsabilidad. Es por eso que la mayoría de los hombres la ignoran” (George Bernard Shaw)**

**“Himno Oficial de la Universidad Nacional  
Autónoma de México”**

Universidad, Universidad  
“Por mi raza, el espíritu hablará”  
“Por mi raza, el espíritu hablará”

**(Maestros)**

En el lema que adoptamos  
Para nuestro laborar  
El afán así expresamos:  
Estudiar para enseñar

Somos los educadores  
Nos anima el ideal  
De encender los resplandores  
Del camino sin fanal

Ser para los demás  
Lo suyo a todos dar  
Sabiendo para prever  
Previniendo para obrar

**(Alumnos)**

En nosotros reside el anhelo;  
De alcanzar la verdad y el saber  
Nuestras alas presienten el vuelo  
De la ciencia, el amor y el deber

Que nos guíe la voz del maestro  
A alcanzar el sublime ideal  
Y un mañana de luz será nuestro  
De la patria diadema triunfal

Universidad, Universidad  
“Por mi raza, el espíritu hablará”  
“Por mi raza, el espíritu hablará”



## ÍNDICE

RESUMEN	.....1
INTRODUCCIÓN	.....3

### **CAPÍTULO 1 EMPOWERMENT**

1.0.-Introducción	.....8
1.1.-Concepto de Empowerment	.....9
1.2.-Diferencias entre facultar y delegar	.....12
1.3.-Antecedentes del Empowerment según la Psicología	.....12
1.4.-Consecuencias del Empowerment	.....13
1.5.-Elementos del Empowerment	.....13
1.6.-El Empowerment como continuo	.....15
1.7.-Consecuencias negativas de las empresas tradicionales	.....18
1.8.-Resultados en la implantación del Empowerment	.....23
1.9.-Beneficios del Empowerment	.....24
1.10.-Pilares del Empowerment para su posible implementación	.....25
1.10.1 Motivación	.....25
1.10.1.1.Teoría de las expectativas.	.....26
1.10.1.2.Relación del Empowerment con la motivación	.....27
1.10.2 Liderazgo	.....28
1.10.2.1.Tipos de liderazgo	.....28
1.10.2.2.Relación del Empowerment con el liderazgo	.....29
1.10.2.3.Concepto de poder	.....30
1.10.2.4.El comportamiento del líder bajo el esquema del Empowerment	.....30
1.10.3 Equipos de trabajo autodirigidos	.....31
1.10.3.1.Modalidades de los equipos de trabajo	.....32

1.10.3.2.Rutas u objetivos de los equipos de trabajo	.....33
1.10.3.3.Ventaja del trabajo en equipo	.....35
1.10.3.4.Relación de equipos de trabajo y Empowerment	.....36
1.10.4 Comunicación	.....36
1.10.4.1.Elementos del modelo de comunicación	.....36
1.10.4.2.Tipos de Comunicación y su relación con el Empowerment	.....38
1.11.-Marco normativo del Empowerment en México	.....39
1.12.-Estudios empíricos relativos al Empowerment en México	.....40
1.13.-Casos de empresas con adopción del Empowerment	.....41
1.14.-Medición de la actitud hacia el Empowerment	.....42
1.15.-Conclusión	.....43

## **CAPÍTULO 2 EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO Y LA RETROALIMENTACIÓN DE 360°**

2.0.-Introducción	.....44
2.1.-Antecedentes de la evaluación de desempeño en la humanidad e historia laboral	.....45
2.2.-Concepto de desempeño	.....46
2.3.-Evaluación de desempeño	.....47
2.4.-Finalidades del desempeño	.....49
2.5.-Marco normativo de la evaluación del desempeño	.....51
2.6.-Ventajas de la evaluación del desempeño	.....52
2.7.-Métodos o técnicas del desempeño	.....52
2.8.-Estudios empíricos de evaluación de desempeño en México	.....57
2.9.-Preparación de las evaluaciones del desempeño	.....58
2.9.1.Estándares del desempeño	.....58
2.9.2.Elementos subjetivos del calificador	.....59
2.10.-Evaluación de 360°	.....61
2.10.1.Antecedentes	.....61
2.10.2.Definición de 360°	.....63
2.10.3.La evaluación de 360° y lo que mide	.....64

2.10.4.Dimensiones del 360°	.....64
2.10.5.Tipos de evaluación de 360°	.....65
2.10.6.Beneficios de la evaluación 360°	.....65
2.11.-Pasos para implementar el modelo de Evaluación 360°	.....67
2.12.-Diseño o aplicación de un instrumento de evaluación	.....68
2.13.-Elección de los evaluados y evaluadores	.....69
2.14.-Aprovechar la información obtenida para acciones de mejora	.....71
2.14.1 Elementos del informe de evaluación de 360°	.....71
2.14.2 La confidencialidad de la información y el anonimato	.....72
2.15.-Obstáculos para implantar una evaluación 360°	.....73
2.16.-Competencias y su relación con el desempeño	.....73
2.17.-Conclusión	.....76

## **CAPÍTULO 3 ACTITUD Y SENSIBILIZACIÓN AL CAMBIO DE ACTITUD**

3.0.-Introducción	.....77
3.1.-Definiciones de actitud	.....77
3.2.-Componentes de las actitudes	.....81
3.3.-Clasificaciones de las actitudes	.....81
3.3.1.Actitud emotiva	.....82
3.3.2.Actitud desinteresada	.....82
3.3.3.Actitud Manipuladora	.....82
3.3.4.Actitud interesada	.....82
3.3.5.Actitud integradora	.....82
3.4.-Tipos de actitudes en el trabajo	.....83
3.4.1.Satisfacción en el trabajo	.....83
3.4.2.Involucramiento con el trabajo	.....83
3.4.3.Compromiso organizacional	.....83
3.5.-Efectos de las actitudes de los empleados	.....84
3.6.-Teorías de la actitud	.....84
3.6.1.Teoría del aprendizaje	.....84



3.6.2. Teorías de la consistencia cognitiva	.....85
3.6.3. Teoría de la disonancia cognitiva	.....85
3.7.-Cambio de actitudes	.....86
3.8.-Disonancia Cognitiva y cambio de actitud	.....87
3.8.1. Teoría de la Auto-presentación o Manejo de la impresión	.....92
3.8.2. Teoría de la Auto-justificación	.....92
3.8.3. Teoría de la Auto-percepción	.....93
3.9.-Comunicación persuasiva y cambio actitud	.....96
3.9.1. Etapas del proceso de comunicación persuasiva	.....97
3.9.2. Teoría de las respuestas cognitivas a la persuasión	.....99
3.9.3. Modelo heurístico	.....100
3.9.4. Modelo de probabilidad de elaboración	.....101
3.10.-Tipos de mensajes	.....101
3.10.1. Mensajes racionales o emotivos	.....101
3.10.2. Mensajes unilaterales o bilaterales	.....101
3.10.3. Información estadística o basada en ejemplos	.....102
3.11.-Proceso para generar el cambio de actitud	.....104
3.12.-Resistencia al cambio	.....105
3.13.-Reacciones ante al cambio	.....106
3.13.1. Reactiva	.....106
3.13.2. Inactiva	.....106
3.13.3. Indiferencia	.....107
3.13.4. Pre-activa	.....107
3.13.5. Pro-activa	.....107
3.14.-Conclusiones	.....107

## **CAPÍTULO 4 CAPACITACIÓN COMO ESTRATEGIA PARA LA INFLUENCIA DE CAMBIO DE ACTITUD**

4.0.-Introducción	.....109
4.1.-Conceptos de capacitación	.....110
4.2 Marco legal de la capacitación	.....111
4.3 Aprendizaje y capacitación	.....113
4.4.-Proceso de capacitación	.....114
4.4.1 Detección de necesidades de capacitación	.....115
4.4.2 Técnicas e instrumentos para detectar las necesidades de capacitación	.....117
4.4.3 Ventajas de la DNC	.....119
4.5.-Objetivos de capacitación y desarrollo	.....120
4.6.-Contenido del programa	.....120
4.6.1 Capacitación y aprendizaje en relación con el contenido del programa	.....121
4.7.-Propósito de las dinámicas para grupos	.....124
4.7.1.Selección de una dinámica adecuada a las necesidades de capacitación	.....127
4.8.-Metodología para la capacitación	.....129
4.9.-Las técnicas de sensibilización para la observación de los fenómenos grupales.	.....131
4.10.-El material didáctico y los recursos usados en la capacitación	.....132
4.10.1.La importancia del material educativo de calidad	.....133
4.11.-La evaluación	.....134
4.12.-El seguimiento	.....135
4.13.-Conclusiones	.....135

## **CAPÍTULO 5 PROCESO METODOLÓGICO**

5.1.-Planteamiento y justificación del problema	.....138
5.2.-Hipótesis de trabajo	.....141
5.3.-Variables	.....142

5.4.-Definiciones conceptuales de las variables	.....143
5.5.-Definiciones operacionales	.....143
5.6.-Tipo de Estudio	.....144
5.7.-Tipo de Diseño	.....144
5.8.-Método	.....145
5.8.1.Muestra	.....145
5.8.2.Instrumentos	.....146
5.8.2.1.Instrumento 1 Evaluación 360°	.....147
5.8.2.2.Instrumento 2 “Valoración del Empowerment en el lugar de trabajo” (Scott y Jaffe,1991).	.....155
5.8.3.Contexto y escenario	.....158
5.8.4.Materiales del curso	.....159
5.8.5.Duración del curso	.....159
5.9.-Procedimiento	.....159
5.10.-Análisis estadístico	.....161

## **CAPÍTULO 6 RESULTADOS**

6.0.- Introducción	.....165
6.1.-Cómputo de los datos para el análisis estadístico del instrumento de evaluación Checkpoint 360°.	.....165
6.2.-Análisis estadístico de la evaluación de 360°	.....167
6.3.-Estadística descriptiva	.....171
6.4.-Estadística inferencial	.....174
6.5.-Cómputo de los datos para el análisis estadístico del instrumento 2 “Valoración del Empowerment en el lugar de trabajo” de Scott y Jaffe (1991).	.....179
6.6.-Estadística inferencial	.....181

## **CAPÍTULO 7 DISCUSIÓN Y CONCLUSIONES**

7.1.-Discusión	.....183
7.2.-Comentarios finales sobre los efectos del curso	.....186
7.3.-Conclusiones	.....188

## **CAPÍTULO 8 LIMITACIONES Y SUGERENCIAS**

8.0.-Introducción	.....191
8.1.-Limitaciones	.....191
8.2.-Sugerencias	.....192

<b>BIBLIOGRAFÍA</b>	.....194
---------------------	----------

<b>ANEXOS</b>	.....i
---------------	--------

## RESUMEN

El presente trabajo tuvo como objetivo sensibilizar la actitud del personal de una empresa de corte informático hacia el modelo administrativo de Empowerment, usando la capacitación como estrategia de comunicación persuasiva. El estudio consistió en un diseño cuasi-experimental con pretest-postest y grupo control no equivalente, cuya muestra fue tomada del personal del área de Admon.de Personal formada por 6 sujetos para el grupo experimental y 4 sujetos del área de Ventas para el grupo control. Se midió la actitud reflejada en el desempeño (conducta) a través de una evaluación de 360°, y también se aplicó el instrumento de “Valoración del Empowerment en el lugar de trabajo” de Scott y Jaffe (1991). Para determinar diferencias en la actitud entre el grupo control y el experimental se usó la prueba U de Mann-Whitney, y los resultados indicaron que hubo diferencias significativas en las áreas de Comunicación, Desarrollo personal y Desarrollo de los demás, a favor del grupo control en la evaluación de 360°, y en Reconocimiento, Ambiente sano, Comunicación, Desarrollo personal y Desarrollo de los demás y Producción en el pretest a favor del grupo experimental principalmente.

Para analizar si existieron diferencias significativas entre el pretest y el postest tanto en el grupo control como en el experimental, se aplicó la T de Wilcoxon. Se encontraron diferencias en escucha a los demás y demuestra compromiso en la evaluación de 360°.

Se concluyó que el efecto del curso para sensibilización hacia el cambio de actitud hacia el Empowerment, fue de manera de positiva aunque no como se esperaba, ya que solo se llegó a primer nivel, es decir al área cognitiva de los sujetos, esto debido a que la investigación no abarcó la implementación del modelo, así como los permisos pertinentes por parte de la empresa para realizar una investigación longitudinal. Por tanto, el cambio de actitud es paulatino y gradual en las organizaciones.

## INTRODUCCIÓN

Los cambios a los que nos enfrentamos actualmente debido a la globalización del mercado mundial han afectado de manera directa a las organizaciones, las cuales, están en un proceso de cambio continuo llevándolas a buscar herramientas que les permitan lograr sus objetivos de manera competente.

Las organizaciones mexicanas no son la excepción, pero dada la cultura que existe dentro del país caracterizado por ser de poca ayuda hacia el crecimiento individual de los compañeros y de la falta de trabajo en equipo de manera genuina, ha detenido el ajuste de los nuevos modelos que se manejan dentro del mercado mundial, dejándolas con pocas herramientas y oportunidades para su desarrollo.

Es por eso, que al dar a conocer las filosofías basadas en modelos de calidad como empowerment; las cuales han sido manejadas por organizaciones de éxito se busca lograr un cambio de actitud hacia la adopción de esta cultura por lo que surge la siguiente pregunta de investigación:

**¿La impartición de un modelo de capacitación sobre Empowerment coadyuvará a la sensibilización del cambio de actitud del personal hacia el mismo dentro las organizaciones?**

El propósito de la presente investigación es mostrar los beneficios de la intervención psicológica para el cambio de actitud hacia el Empowerment, dentro del departamento de Administración de una organización dedicada a la tecnología informática a través de una propuesta de un modelo de capacitación, y de ésta manera; lograr un cambio de actitud, que logre enfocar los esfuerzos en el personal hacia la adopción de esta filosofía con el fin de obtener un beneficio tanto para la organización como para los empleados. Ahora bien, otro punto importante de la presente investigación fue el aportar conocimientos a posteriores estudios sobre los temas relacionados dentro de la Facultad de Psicología, ya que este estudio es el pionero en presentarse dentro de la misma.

Por ello, el objetivo principal de esta investigación fue el identificar si un modelo de curso de capacitación sobre empowerment modificaría la actitud hacia el mismo dentro del departamento de administración de una empresa de iniciativa privada dedicada a la tecnología informática.

Nuestros objetivos específicamente fueron:

- Diseñar un modelo de curso de capacitación sobre Empowerment.
- Medir la actitud del personal y su sensibilización al cambio de actitud del departamento de Administración hacia el Empowerment por medio de la evaluación de desempeño de 360° y un cuestionario de identificación de factores ambientales diseñado por Scott y Jaffe (1991) sobre el nivel de

Empowerment inmerso en la organización antes y después de la intervención.

- Impartir el curso diseñado de capacitación sobre Empowerment en el departamento de administración de recursos humanos de una empresa.

Para ello, la información contenida en el presente trabajo explica lo siguiente:

En el primer capítulo se encontrará información sobre la corriente del Empowerment, su surgimiento y medición, elementos, beneficios, investigaciones preexistentes, marco normativo en México y casos de implantación.

En el capítulo 2 se abordará la evaluación de desempeño de 360°, así como sus características, componentes ventajas sobre el mismo así como su comparación con otros modelos de evaluación de desempeño.

En el capítulo 3 se explicará el concepto de actitud, su formación de acuerdo a varias teorías, beneficios sobre el mantener una actitud positiva dentro del ambiente laboral, como lograr un cambio de actitud, estrategias y la resistencia al cambio de las mismas a las que nos enfrentamos cuando se trata de modificarlas.

En el capítulo 4 se contextualizará a la capacitación como un medio como una herramienta útil, para adoptar cambios en las mismas.

El capítulo 5 nos habla sobre el método utilizado para realizar este estudio, finalidad de análisis estadístico y descripción de los dos instrumentos ocupados.



En el capítulo 6 se abordan los análisis de los resultados obtenidos sobre dicha investigación.

El capítulo 7 contempla la discusión, conclusiones, comentarios y observaciones finales inmersas en la investigación.

Finalmente en el capítulo 8 se abordan las limitaciones que se tuvieron al llevar a cabo la investigación y sugerencias que deben ser consideradas para futuras investigaciones para temas relacionados o para llevar a cabo dentro de las empresas mexicanas.

# CAPÍTULO 1

## EMPOWERMENT

*“La base de nuestra civilización está en la libertad de cada uno, en sus pensamientos, sus creencias, sus opiniones, su trabajo y sus ocios”.*

*Charles de Gaulle*

*“¿Cómo puedo tomarme con interés mi trabajo cuando no me gusta?”*

*Francis Bacon*

*“Cualquier poder, si no se basa en la unión, es débil”.*

*Jean De La Fontaine*

*“Muchas manos hacen ligero el trabajo”.*

*Patten*

*“El conocimiento mismo es poder”*

*Francis Bacon*

## 1.0 INTRODUCCIÓN

A lo largo del Siglo XX y parte del Siglo XXI han surgido en la administración diferentes modelos para concebirla de acuerdo con los cambios políticos, sociales y culturales de cada época; y si bien no significa que cada aproximación conceptual deje de aplicarse de manera universal si pueden no responder al momento de tiempo y espacio demandado en la administración presente. Así, se ha evolucionado de una Dirección controlada y jerárquica que posee el control de la toma de decisiones; mismas que deben de ser recibidas de manera unidireccional, es decir, sin cuestionamiento de ejecución sobre los niveles medios y operativos a una Dirección que, incluye, modelos de estudio de los ambientes sociales con respecto a los sujetos para impactar directamente sobre su desarrollo y desempeño dentro de la organización según con Scott y Jaffe (1991), Senge, (1991) y Stonehouse (1999).

Ahora bien, la sociedad organizacional actual, con la creciente globalización del siglo XXI ha tenido que enfrentarse a grandes demandas del mercado mundial, tales como calidad, flexibilidad, rapidez, funcionalidad que desembocan finalmente en la alta producción de los recursos a bajos costos. Esto ha ocasionado una gran revolución en las organizaciones, pues se dice que hay que reemplazar la tradicional estructura jerárquica, altamente controlada y de escasa involucración con sus empleados inmersa en un sin numero de puestos de subordinación por modelos que resalten un mayor compromiso o alta involucración del personal en equipos de trabajo o autodirigidos para la formación de habilidades de los anteriores por medio de la gerencia.

Por tanto, en el mundo de hoy donde la ventaja competitiva reside más en las ideas y la innovación, es fundamental que la organización cuente con una fuerza de trabajo dotada de autoridad para poder alcanzar el éxito, por lo que, la aproximación conceptual de un modelo sintetizador de conceptos que integre

conceptos como el liderazgo, la comunicación dentro de la empresa, la motivación de los empleados, el trabajo en equipo, el desempeño laboral, y evaluación del mismo por parte de la Dirección o gerencia es el *Empowerment*. Por ello, los anteriores elementos proveen fortalezas de los procesos que llevan a las empresas a su desarrollo, convirtiéndose en el movimiento que busca dar poder a la gente vía entrenamiento

Asimismo, el siguiente tema tiene como propósito fundamental el dar a conocer el modelo del *Empowerment* como un proceso, bajo sus diferentes concepciones en la literatura así como propuestas de factores a considerar en el mismo en su implantación o búsqueda del mismo.

### 1.1 CONCEPTO DE EMPOWERMENT

El término *Empowerment* tiene diferentes significados de acuerdo al contexto social, político y laboral en que se defina. (Ivancevich, 2006, Wyer y Mason, 1999). En el presente trabajo se abordará el anterior concepto bajo una aproximación organizacional.

En inglés, la palabra "*Empowerment*" se utiliza en diversas acepciones y contextos, pero en español la palabra se encuentra en pugna con una serie de expresiones que se aproximan a la definición aunque no logran la plenitud del sustantivo, por lo que no se traduce el mismo (Beltrán, 2001). Sin embargo del vocablo *empower* de origen inglés se homologan al español conceptos (modificables al infinitivo) como: "potenciación", "facultación", "autorización" y "delegación" así como del sufijo *ment*, derivado también del idioma inglés que significa "el resultado de un proceso o de una acción".

Así, potenciar y facultar provienen de conceder facultades y enseñar a las personas a hacer alguna actividad con el propósito de depender cada vez menos

de un supervisor. Por ello, es común encontrar en la literatura psicológica y administrativa la traducción del término Empowerment en los anteriores conceptos. (Conger y Canungo, 1988, Scott y Jaffe, 1991, Blanchard, 1996, Broekhdn,1997, Chiavenato,2004, Morris y Willcocks,1998, Ford y Fottler, 1995, Fracasso, 1991, Spreitzer,et al,1997,Keith y Davis, 2006).

De acuerdo con Blanchard (1996) facultar “no es darle poder a la gente para el desempeño de sus actividades, ya que la gente tiene poder por sus propios conocimientos y motivación, sino que facultar es “liberar ese poder”.

No obstante, según Scott y Jaffe (1991) al igual que Lashley y McGoldrick (1994), proponen que el proceso de Empowerment es, delegar poder y autoridad a los subordinados y como resultado conferirles el sentimiento de que son dueños de su propio trabajo. Con ello, los empleados se sienten responsables, no solamente por hacer un trabajo sino que la compañía trabaje mejor, ya que el empleado moderno es un activo solucionador que ayuda a planear como deben hacerse las cosas y como hacer que éstas se lleven a cabo.

Una concepción parecida tomando en cuenta el valorar a la persona como trabajador y comprender sus contribuciones también es propuesta por Morris y Willcocks (1998) donde proponen que el facultar es asumir las responsabilidades de trabajo.

Para Fracasso, (1991) Spence y cols, (2001,2005), el *Empowerment* significa crear un ambiente en el cual los empleados y todos los niveles sientan que ellos tienen una real influencia sobre los estándares de calidad, servicio y eficiencia del negocio dentro de sus áreas de responsabilidad.

Visto desde una perspectiva psicológica el Empowerment según Coger y Kanungo (1988) es todo un concepto, una filosofía, una nueva forma de administrar la empresa que integra todos los recursos: humanos, tecnológicos, capitales,

manufactureros, de producción, entre otros, haciendo uso de una comunicación efectiva y eficiente para lograr así los objetivos de la organización (Blanchard, 1996).

El *Empowerment*, entonces se convierte en la herramienta estratégica que, fortalece el liderazgo, que da sentido al trabajo en equipo y que desde la perspectiva humana en aspectos como la motivación, la toma de decisiones, entre otros elementos posteriormente descritos, impactan de manera directa en el mismo.

Autores como Keith y Davis, (2006) al igual que Spreitzer, (1995,1997) proponen cinco enfoques generales del Empowerment que se han venido aplicando desde los años ochenta y que, después de una exhaustiva revisión bibliográfica son los siguientes:

1. El ayudar a que los empleados dominen las funciones del puesto (como capacitación, entrenamiento, coaching, etc).
2. El proporcionar mayor control sobre las actividades de los sujetos asumiendo sus propias responsabilidades, es decir, hacerlos responsables de los resultados de su trabajo.
3. El habilitar modelos de roles exitosos donde se aplica el aprendizaje vicario de un sujeto hacia sus colegas ante determinada situación para establecer cierto desempeño.
4. El usar el refuerzo social y la persuasión por medio de la comunicación, proporcionando retroalimentación tanto positiva como negativa.
5. El proporcionar apoyo emocional (es decir, la reducción de estrés y ansiedad mediante una mejor definición de roles y ayuda en la definición de tareas en relación con el trabajo.

## 1.2 DIFERENCIAS ENTRE FACULTAR Y DELEGAR

Es importante no confundir los conceptos “facultar” y “delegar” ya que, *facultar* significa asumir la responsabilidad de las decisiones y del trabajo por medio de la gerencia y es impulsada con valores y requiere de cambios paulatinos. Mientras que *delegar* es la acción de decidir lo que las personas deben hacer. (García, 2001).

Canungo y Konger (1988) resaltan que facultar es el proporcionar herramientas para hacer útil a alguien; y delegar solo es compartir responsabilidad, generalmente, con fines administrativos.

Visto desde una perspectiva operacional, el Empowerment es el resultado de cuatro fenómenos cognoscitivos en los empleados y que algunos incluso proponen como antecedentes del Empowerment psicológico, estos son: significado y propósito de la persona en el trabajo; competencia en las habilidades y capacidades requeridas, autonomía y control sobre la forma de realizar el trabajo asignado y sentido de efecto personal en los resultados organizacionales pertinentes.

Así, a nivel de las personas, con el empleo de este método las personas se sienten competentes, considerándose eficaces y sintiéndose integradas en la organización y alineados con su estrategia, en la que asumen el nivel más alto de delegación por parte de sus superiores.

## 1.3 ANTECEDENTES DE EMPOWERMENT

De acuerdo con Ríos Manríquez y cols (2010), Lashley y McGoldrick (1994), Wilcocks y Morris,(1997) y Andrade, (2006) la creciente competencia en las empresas en combinación con la gran demanda y exigencias del consumidor en

cuanto a la calidad, flexibilidad y rapidez han cambiado radicalmente antiguos paradigmas de administración del personal. Por ello, menciona que algunos antecedentes directos del Empowerment provienen de un sinfín de técnicas, herramientas y estrategias para mejorar el desempeño organizacional, y se relacionan con: la administración del tiempo, la calidad y la mejora continua, la mejora de productividad, los círculos de calidad siendo el antecedente más directo el trabajo en equipo de manera autodirigida o semidirigida, como más adelante se profundizará.

### **1.4 CONSECUENCIAS DEL EMPOWERMENT**

De acuerdo con Scott y Jaffe (1991) existen dos consecuencias entre la relación entre *Empowerment* y la motivación: “el contrato psicológico” y “el principio de mutualidad” que es el acuerdo no escrito entre la organización y un empleado respecto de lo que cada uno espera dar y recibir.

Keith y Davis (2006) por su parte afirman que el acuerdo psicológico es un acuerdo implícito que se enfoca en intercambios que conllevan satisfacción, trabajo que planea retos, trato justo lealtad y oportunidades para la creatividad del trabajador, mostrando una prioridad mayor que en los acuerdos escritos. Su cualidad es que no son estáticos sino que las expectativas de cualquiera de las partes, pueden cambiar como la capacidad o disposición de cualquiera de las partes para seguir cumpliendo con las expectativas.

A continuación se describirán los elementos del Empowerment y se definirá cada uno de ellos.

### **1.5 ELEMENTOS DEL EMPOWERMENT**

Spreitzer (1995) identifica cuatro elementos del Empowerment y son los siguientes:



**1.- Significado:** Es la percepción de un sujeto de que la actividad es significativa en su sistema de valores y su trabajo tiene un significado personal, estableciéndose una asociación de significado.

**2.- Competencia:** Los individuos tienen una sensación de eficiencia o competencia personal. Creen que no solo tienen las habilidades y aptitudes necesarias, sino la confianza de que pueden mostrar un rendimiento satisfactorio para la empresa.

**3.- Autodeterminación:** Se presenta por conductas que se inician y regulan mediante decisiones que son la expresión de la propia persona, en lugar de conductas forzadas por el ambiente.

**4.- Impacto:** Es la creencia del individuo de que puede afectar o influir en los resultados de la organización. Los individuos con Empowerment piensan de sí mismos que marcan una diferencia en los efectos voluntarios de sus acciones.

Sin embargo Chiavenato (2004) propone que el Empowerment se asienta en cuatro puntos principales que son:

1. **Poder:** Es la otorgación de poder a las personas delegando autoridad y responsabilidad en todos los niveles de la organización, dando importancia a los recursos humanos o personas por medio de la confianza, libertad y autonomía de acción respectivamente.
2. **Motivación:** Es la proporción de motivación a las personas para incentivarlas continuamente, reconociendo el buen desempeño en las actividades, recompensando los resultados, permitiendo que las personas participen en los resultados de su trabajo así como el que se reconozca la consecución de metas.
3. **Desarrollo:** Es el proporcionar recursos a las personas en términos de capacitación y desarrollo personal y profesional. Es decir, entrenar de manera constante al personal, proporcionar información y conocimiento, enseñar de manera constante técnicas nuevas crear y desarrollar talentos en la organización.

4. **Liderazgo:** Ofrecer liderazgo en la organización u orientar a las personas, definiendo metas y objetivos para explorar nuevos horizontes, evaluar el desempeño y proporcionar retroalimentación.

No obstante, autores como Blanchard (1996), Geisler (1995), Lasley, (1999), y Scott y Jaffe (1991) proponen que el *Empowerment* se compone por equipos de trabajo o equipos autodirigidos, ya que se organizan a las personas en forma tal, que sean responsables por un cierto rendimiento o área. Más adelante se profundizará en el concepto de trabajo en equipo al igual que en la motivación la anterior idea.

## 1.6 EL EMPOWERMENT COMO CONTINUO

El Empowerment es un continuo que va de menos a más, tal como se puede observar en la Figura 1.1, según Ford y Fodder, (1995) la toma de decisiones en el Empowerment es un proceso compuesto por cinco etapas: que se agrupan en un continuo, de menor a mayor nivel y que son: a) identificación del problema; b) hallazgo de soluciones alternativas; c) evaluación de los pro y los contra de las alternativas; d) realización de la elección; e) implementación y supervisión de los efectos de dicha elección, a continuación se describirán a mayor detalle éstas etapas:

**Punto A: (Falta de libertad)** representa el tipo de cadena de montaje tradicional de trabajo altamente rutinario y repetitivo. El trabajo es realizado por una persona y supervisado por otra. No hay poder de decisión asociado con este trabajo no en términos de contenido ni de contexto del trabajo.

**Punto B: (Establecimiento de la tarea)** se otorga al empleado una gran responsabilidad para decidir por el contenido y poca por el contexto. Representa la esencia de muchos programas de Empowerment empleados hoy. En este caso, se otorga al empleado una gran responsabilidad para decidir por el contenido del trabajo y poca por el contexto. El empleado obtiene poder para tomar decisiones

respecto de la mejor manera de llevar a cabo la tarea asignada. En estos casos, la gerencia define la misión, las tareas y se otorga al empleado poder para encontrar el mejor modo de alcanzarlas.

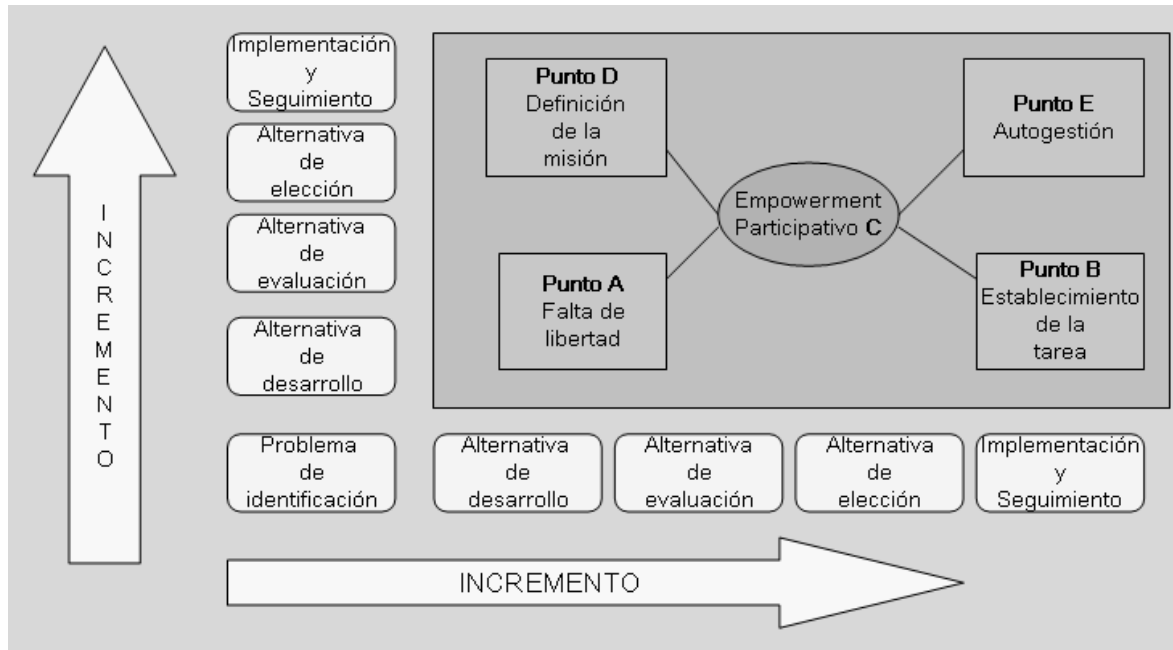
**Punto C: (Empowerment participativo)** representa un área típica de grupos de trabajo autónomos a los que se delega cierto compromiso para tomar decisiones con respecto al contenido así como al contexto del trabajo. Estos grupos participan de la de la identificación de problemas, búsqueda alternativa y recomendación de la mejor alternativa en el contenido del trabajo. También participan con el mismo grado en el proceso de toma de decisiones respecto del contexto.

**Punto D: (Definición de la Misión)** Representa una situación inusual. Aquí se delega poder a los empleados para decidir respecto del contexto del trabajo pero no del contenido.

**Punto E: (Autogestión)** representa un área en la que se da a los empleados total autoridad sobre el contenido y el contexto del trabajo. Para realizar esto se requiere una confianza considerable en la capacidad de los empleados para utilizar el nuevo poder que les ha sido conferido de manera que contribuya con la efectividad de la empresa. Se requiere un gran compromiso por parte de los empleados en el desarrollo de la misión y las metas de la empresa y confianza en que el empleado esta dispuesto, desea y es capaz de tomar decisiones en su trabajo.

**Figura 1.1**

**GRID DEL EMPOWERMENT COMO CONTINUO (TOMADO DE FORD Y FODDLER EN ACADEMY OF MANAGEMENT EXECUTIVE, PRIMAVERA DE 1995, PP24).**



Azuara, (2004) por su parte plantea las características de las Empresas que han experimentado el Empowerment como proceso de cambio. Éstas se resumen a continuación:

- El puesto le pertenece a cada persona.
- La persona tiene la responsabilidad, no el jefe o el supervisor, u otro departamento.
- Los puestos generan valor, debido a la persona que esta en ellos.
- La gente sabe donde esta parada en cada momento.
- La gente tiene el poder sobre la forma en que se hacen las cosas.
- La persona tiene el control sobre su trabajo.

Por su parte Scott y Jaffe, (1991) plantean los resultados positivos del Empowerment como proceso en las personas.

- El trabajo de las personas es significativo y hay una recompensa de valor.
- Los trabajadores pueden desarrollar una diversidad de asignaciones.
- El rendimiento de los trabajadores puede medirse.
- Su trabajo significa un reto y no una carga.
- Tiene autoridad de actuar en nombre de la empresa.
- Participación en la toma de decisiones.
- Se escucha lo que dice.
- Saben participar en equipo.
- Se reconocen sus contribuciones.
- Desarrollan sus conocimientos y habilidades.

### **1.7 CONSECUENCIAS NEGATIVAS DE LAS EMPRESAS TRADICIONALES**

A continuación mencionaremos algunas de las consecuencias negativas que se han detectado en empresas que no aplican el *Empowerment* como un estilo de administración.

- Trabajo repetitivo y sin importancia.
- Confusión en la gente.
- Falta de confianza.
- Falta de contribución en las decisiones.
- No se sabe si se trabaja bien.
- Nadie sabe lo que esta sucediendo.
- Poco tiempo para resolver los problemas.
- No se da crédito a la gente por sus ideas o esfuerzos.
- Existen faltas de recursos, conocimientos, y entrenamiento de personal, entre otros elementos.

Hasta ahora, se han descrito los atributos del *Empowerment*, pero evidentemente es preciso señalar la manera en que las empresas pueden lograr desarrollarlo.

De acuerdo con Arceaga, (2003), para integrarla al *Empowerment* hay cuatro elementos importantes a fortalecer:

**a) Acceso a la Información**

Sin información que sea relevante, oportuna y presentada de manera a ser entendida, es imposible que los empleados sean tomados en cuenta.

**b) Inclusión y Participación**

De las cuatro características del Empowerment, la participación de los empleados es la más desarrollada en las empresas pues ya sea con cuentas de inversión, participación en la toma de decisiones y compra ventas de acciones de la misma, negociaciones donde los representantes son algunos empleados, entre otros mecanismos (Rodríguez, 2000).

**c) Capacidad Local de Organización**

La capacidad local de organización se refiere a la habilidad de la gente para trabajar junta, organizarse y movilizar recursos para solucionar problemas de interés común en un trabajo de equipo.

Estos tres elementos están entrelazados y actúan en sinergia. Fracasso, (1991), (citado en Beltrán, 2001).

Para algunos otros autores como Ríos Manríquez, (2010), Geisler (1995) y Audrey (1996), las premisas del Empowerment son:

- Responsabilidad por áreas o rendimientos designados.
- Control sobre los recursos, sistemas, métodos, equipos.
- Control sobre las condiciones del trabajo.
- Autoridad (dentro de los límites definidos) para actuar en nombre de la empresa.

- Nuevo esquema de evolución por logros.

Así, las organizaciones en todo el mundo han empezado a reemplazar las tradicionales estructuras, altamente controladas y de escaso involucramiento con sus empleados, a un ambiente organizacional caracterizado por un mayor compromiso, alta involucración del personal y automanejo. (cuatro elementos del Empowerment según Spreizer, 1995, 1999). Así la organización tradicional tienen una forma de pirámide, mientras que la nueva organización con Empowerment tiene forma de un círculo o una red Scott y Jaffe, (1991).

No obstante, la estructura dentro de una organización, puede convertirse en una barrera al momento de tratar de implementar este sistema, ya que probablemente al hacerse un estudio se encontraría diversos niveles de subordinación. Además, para que una organización hoy en día sea competitiva se requiere que los trabajadores de la misma desplieguen su potencial en el cumplimiento de sus funciones.

Por ello de la estructura clásica o piramidal donde:

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

Se torna a una organización de corte circular y donde básicamente se establecen las siguientes premisas:

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

Así, en el primer tipo de organización; las relaciones son jerárquicas y están enfocadas hacia el control en donde la gente que ocupa la punta de la pirámide es la que planea y piensa, en tanto que, los niveles más bajos son los que hacen el trabajo. Entonces el propósito es terminar con esta idea tradicional en donde se piensa que todo el talento se encuentra en la cumbre de la organización y mejor dar paso a una nueva organización que sea lo más integradoramente posible tal y como se puede observar en el cuadro 1. Las características del círculo o elipse de ésta nueva organización se refieren al trabajo conjunto de grupos o equipos coordinados que se unen en el centro dirigiendo su trabajo hacia el cliente (Scott y Jaffe, 1991).



**CUADRO 1. IMPLICACIONES DE UN CAMBIO EN LA ORGANIZACIÓN SIN EMPOWERMENT (ESTRUCTURA PIRAMIDAL) Y CON EMPOWERMENT (ESTRUCTURA ELÍPTICA).**

Desde	Hacia
Sin Empowerment	Con Empowerment
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Esperar órdenes</li> <li>• Hacer las cosas correctamente</li> <li>• Reaccionar reactivamente</li> <li>• Jefe responsable o supervisor</li> <li>• Búsqueda de culpables</li> <li>• Cantidad de trabajo</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Tomar acciones</li> <li>• Hacer lo correcto</li> <li>• Reaccionar creativa y proactivamente.</li> <li>• Todos responsables</li> <li>• Resolver problemas</li> <li>• Calidad y cantidad de trabajo</li> </ul>

Por tanto en la nueva organización circular los empleados quieren aprender, crecer y desarrollar sus habilidades. Necesitan tener una serie continua de nuevos retos y necesitan rotar o moverse. Otros autores como Brower (1995) mencionan que entre los trabajos rutinarios y respectivos aunque hayan nuevos trabajos de rutina.

La organización con Empowerment es también llamada de “empresa inteligente” Senge, (1991), encontrando varios mecanismos para ofrecer a sus empleados la oportunidad de crecer. Por tanto la relación entre Empowerment y cambio según Scott y Jaffe, 1991 se encuentra en concebir a la empresa de una manera cíclica y no jerárquica. Las consecuencias de este hecho son:

- Entrenamiento cruzado: Para expandir sus habilidades y ayudar a entender los trabajos de los demás
- Rotación de puestos: En otras áreas de la compañía para desarrollar habilidades.

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

### **1.8 RESULTADOS EN LA IMPLANTACIÓN DEL EMPOWERMENT**

De entre los resultados positivos del *Empowerment* se encuentran los siguientes:

- La persona tiene la responsabilidad, no el jefe o el supervisor, u otro departamento.
- Los puestos generan valor, debido a la persona que esta en ellos.
- La gente sabe donde esta parada en cada momento.
- La gente tiene el poder sobre la forma en que se hacen las cosas.
- La persona tiene el control sobre su trabajo.
- El aporte del trabajo de cada individuo es significativo
- Cada persona puede desarrollar una diversidad de asignaciones.
- Su trabajo significa un reto para cada individuo y no una carga.
- Los empleados participan en la toma de decisiones.
- Las opiniones del personal son escuchadas y tomadas en cuenta.
- Saben participar en equipo.
- Se reconocen sus contribuciones.
- Desarrollan sus conocimientos y habilidades.
- Tienen verdadero apoyo.
- Aumenta la satisfacción del cliente final.
- Mejora cambio de actitud de "tener que hacer" una cosa a "querer hacerla".
- Mayor compromiso de los empleados.
- Mejora comunicación entre empleados y gerentes.

- Procesos más eficientes de toma de decisiones.
- Costos de operación reducidos.
- Una organización más rentable.

Así cada uno de los individuos que forman parte del recurso humano de la organización estará en la capacidad de:

- Controlar conflictos.
- Resolver Problemas.
- Evaluar Diferencias.
- Apoyar a sus compañeros.
- Ayuda en toma de decisiones.
- Participar en reuniones.
- Comunicar ideas.

### **1.9 BENEFICIOS DEL EMPOWERMENT**

Es importante para la implementación de un nuevo modelo de administración conocer los beneficios que se pueden obtener, por tanto y de acuerdo con Beltrán, (2001) el Empowerment tiene los siguientes beneficios generales:

- Aumento de la satisfacción y confianza de las personas que integran la organización
- Aumentar la responsabilidad, autoridad y compromiso en la satisfacción del cliente.
- Aumenta la creatividad y disminuye la resistencia al cambio.
- Los integrantes de la organización comparten el liderazgo
- Se mejoran la confianza en las comunicaciones y las relaciones.
- Incrementa el entusiasmo y una actitud positiva.
- Tener unos procesos más eficientes para la toma de decisiones
- Mayor comunicación en todos los niveles y todas las direcciones.

Asimismo, para la organización, todos estos beneficios redundan en una organización más rentable gracias a tener clientes más satisfechos y personas más contentas y comprometidas. Así y hasta ahora se han definido los elementos vitales según la literatura revisada, sin embargo parte de nuestra propuesta es que el Empowerment se encuentra inmerso en diferentes contextos tomando en cuenta los siguientes elementos y que a continuación se describirán: comunicación, liderazgo, motivación, respectivamente.

## **1.10 ELEMENTOS PILARES DEL EMPOWERMENT PARA SU POSIBLE IMPLEMENTACIÓN**

Además de los anteriores elementos mencionados por diferentes autores, Nuestra propuesta es el proporcionar los siguientes elementos teóricos que respalden el *Empowerment* como un modelo sistémico.

A continuación se hablará de cada uno de los pilares que sustentan esta teoría dada por Chiavenato.

### **1.10.1 MOTIVACIÓN**

Se dice que un empleado que no realiza una tarea podría sentir que el ambiente impidió su éxito y en consecuencia reduciría la intensidad de sus esfuerzos futuros que impacten en su motivación. Por ello hay que analizar con mucha cautela la respuesta de rendimiento de los empleados, ya que en el papel del supervisor debe de quedar definido el tener una mayor conciencia de proceso de atribución de actitudes de los sujetos y viceversa para poder facilitar un trabajo bajo los principios de la autonomía personal (Keith y Davis,2006).

Por su parte la motivación de acuerdo con Hellriegel y cols (2004, 2005) es el conjunto de factores dentro de una persona que energizan, dirigen, sostienen y detienen un comportamiento en particular.

Justamente, la motivación basada en el esfuerzo para *obtener un alto desempeño*, requiere de la posibilidad de lograr este último y que una vez alcanzado sea *recompensado* de tal manera que el *esfuerzo* realizado haya valido la pena.

Para considerar la motivación de los empleados bajo un modelo de Empowerment se necesita lo siguiente de acuerdo con Scott y Jaffe(1991):

**Validación:**

- Respeto a los empleados como personas
- Flexibilidad para cubrir necesidades personales
- Fomentar el aprendizaje, crecimiento y habilidades nuevas.

**Información:**

- Conocer porqué se hacen las cosas
- Obtención de información interna de la compañía

**Participación:**

- Empleados con control sobre la forma de hacer su trabajo
- Intervención en las decisiones que los afecten.

### **1.10.1.1 Teoría de las expectativas**

Esta teoría o modelo para la motivación fue elaborada por Víctor Vroom y enriquecida en varias ocasiones sobre todo por Póster y por Lawler (citado en Hellrigell y cols 2004).

Se basa en que el esfuerzo para obtener un alto desempeño, está en dependencia de la posibilidad de lograr este último y que una vez alcanzado sea recompensado de tal manera que el esfuerzo realizado haya valido la pena. Es explicada sobre la base, que ésta es el resultado del producto de tres factores que son: Valencia, Expectativa y Medios.

La Valencia: es la inclinación, la preferencia para recibir una recompensa. Tiene para cada recompensa en un momento dado un valor de valencia única aunque ésta puede variar con el tiempo en dependencia de la satisfacción de las necesidades y con el surgimiento de otras.

La Expectativa: es una relación entre el esfuerzo realizado y el desempeño obtenido en la realización de una tarea.

Los Medios: son el nivel de estimación que posee una persona sobre la obtención de una recompensa.

Por lo tanto, la motivación se expresa como el producto de éstos factores se expresa como:

$$\text{Motivación} = V \times E \times M$$

No obstante y según D. Nadler y E. Lawler (citado en Hellrigger y cols, 2004) el fundamento de este método se basa en cuatro supuestos:

- El comportamiento depende de la combinación de las fuerzas de las personas y del medio que lo rodea.
- Las personas toman las decisiones conscientes sobre su comportamiento.
- Las personas tienen distintas necesidades, deseos y metas.
- Las personas escogen entre distintas opciones de comportamientos.

#### **1.10.1.2 Relación del Empowerment con la motivación.**

Por su parte es importante que se sepa discriminar y delegar lo más óptimo posible para cada empleado por ello, se hablará de liderazgo y su relación con el Empowerment. Ahora bien, la relación fundamental entre Empowerment y motivación de acuerdo con Scott y Jaffe (1991) radica en que se encuentra en la

comprensión implícita de las contribuciones mutuas entre una persona y su organización, es decir lo que se espera de ambas bajo un principio de mutualidad, ambos dan o ambos pierden.

### **1.10.2 LIDERAZGO**

El liderazgo es definido como la habilidad para influir en las personas de modo que alcancen los objetivos o las metas de la organización (Spence y cols, 2005).

No obstante para Chiavenato (2004), este proceso recae en las personas y en general es para la consecución de sus metas, ya que responde a las necesidades de que existen en una situación determinada entre un sujeto y un grupo. Además para este autor, el liderazgo conlleva al poder, ya que es un tipo de poder personal. Por medio del liderazgo una persona influye en otras en función de las relaciones existentes. Siempre hay un líder (el que influye) y un grupo de seguidores (en quienes se influye). Así la influencia es un concepto estrechamente relacionado al poder.

#### **1.10.2.1 Tipos de liderazgo**

Por su parte, la diferencia entre un líder, un jefe o gerente, de acuerdo con Benis citado en Sandoval (2006), es que el primero innova, es capaz de presentar un comportamiento original y de desarrollo, así como concentrarse en las necesidades de las personas, mientras que los segundos, administran y básicamente se concentran en la administración como sistema jerárquica y estructural.

Diversos estudios, se han enfocado a evaluar desde diferentes perspectivas a éste proceso. Así se ha pasado desde una perspectiva de estudios de rasgos de personalidad, de contingencias, de enfoques situacionales, y recientemente de modelos transaccionales (Hellriegel, 2004 Keith y Davis, 2006, Chiavenato, 2004, Robbins, 2004, Ivancevich, 2006, Werther y Davis, 2011). No obstante todos los anteriores derivan teorías que explican la conducta de liderazgo como pilar del

Empowerment por el hecho de hacer énfasis en la supervisión y respaldo de la implantación individual de la responsabilidad hacia el trabajo de las personas.

### **1.10.2.2 Relación del Empowerment con el liderazgo**

De acuerdo con Guzmán (2002), Kelly y Kelly (1994) y Sandoval (2006) la conducta propia del liderazgo *en el Empowerment* toma en consideración las necesidades de los subordinados, se muestra interés por su bienestar y se crea un ambiente organizacional agradable. Esto ejerce el mayor impacto sobre el desempeño de los subordinados en caso de que se sientan frustrados o insatisfechos. Así; el liderazgo *orientado a logros* implica el establecimiento de metas ambiciosas, la búsqueda de mejoras del desempeño y la seguridad en que los subordinados alcanzarán elevadas metas. Es decir, más que sugerir una preferencia por cierta modalidad de esta teoría propone que seleccionar un estilo u otro como el más apropiado depende de la situación en específico del “aquí y ahora”. Además, resalta que las situaciones ambiguas e inciertas pueden ser frustrantes para los subordinados porque demandan un estilo más orientado a las tareas o contrariamente poseer un deseo de ejercer un control excesivo, lo que a su vez puede resultar insatisfactorio laboralmente.

Es decir, el Empowerment inmerso en el liderazgo propone que la conducta del líder es aceptable y satisfactoria para los subordinados en la medida en que éstos la conciben como una fuente de satisfacción. Así, el líder influye en la ruta entre el establecimiento de conductas y metas. Lo realiza por medio de la definición de puestos y funciones, eliminando obstáculos al desempeño, integrando la participación de los miembros del grupo, promoviendo la participación de los mismos coadyuvando a la cohesión grupal y el esfuerzo en equipo, incrementando las oportunidades de satisfacción personal en el desempeño laboral, reduciendo tensiones y controles externos, fijando expectativas claras y haciendo todo lo posible por satisfacer las expectativas de los individuos de forma carismática y lo menos coercitiva (Werther y Davis, 2006).



### **1.10.2.3 Concepto de poder**

El poder se define como el potencial de una persona para influir en otras y puede ser ejercido o no. En una organización, el poder que una persona tiene en virtud del papel o la posición que tiene dentro de la estructura de la organización (Chiavenato 2004, Blanchard 1996, Leach y Jackson, 2003).

### **1.10.2.4 El comportamiento del líder bajo el esquema del Empowerment**

Dicho lo anterior, el comportamiento del líder o colaborador debe de responder a las siguientes pautas:

1. Iniciación: el líder inicia, facilita o resiste nuevas ideas y prácticas.
2. Calidad de socio: el líder se mezcla con el grupo, interactúa e intercambia servicios personales con los miembros.
3. Representación: el líder defiende al grupo contra el ataque, manifiesta los intereses del grupo y actúa en nombre de éste.
4. Integración: el líder subordina el comportamiento individual, estimula una atmósfera agradable, reduce los conflictos y promueve al ajuste individual al grupo.

Por tanto en la conducta propia del liderazgo deberán tomarse a consideración las necesidades de todos los empleados para crear un ambiente organizacional agradable y tolerable para todos. Por ello el rol del facilitador con Empowerment consiste en las siguientes premisas:

- Guía con visión y no con tradición
- Es aprendiz y no maestro
- Enfoca el proceso y no el contenido
- Es facilitador y no controlador
- Es entrenador y no experto
- Liga y no acumula

- Toma en cuenta las emociones junto con las capacidades.
- La comunicación es clara
- Especifica la autoridad
- Alienta la participación de los empleados.
- Proporciona apoyo
- Conoce y desarrolla a su gente.(Scott y Jaffe,1991).

Por último, en lo que se refiere a este tópico, el líder participativo así, tiene el apoyo de los miembros de su equipo en cada dimensión de su actividad.

### **1.10.3 EQUIPOS DE TRABAJO AUTODIRIGIDOS**

Dentro del Empowerment el trabajo en equipo autodirigido se conoce también como: equipo autodisciplinado, equipo autorregulado, equipos autosugestivos, equipos funcionales o equipos de alto rendimiento (Keith y Newstrom, 2006, Marshall, 2006).

El trabajo en equipo es el alma misma de una empresa moderna y es el pilar fundamental del Empowerment (Scott y Jaffe 1991). Dentro de un equipo, se necesita saber la razón por la cual se permanece dentro del equipo, así como la contribución de cada uno de los miembros.

De acuerdo con Ivancevich y cols, (2006) el equipo es un conjunto interdependiente de individuos que trabajan juntos para una meta común y que comparten la responsabilidad de resultados específicos para su organización.

Además tiene como base el hecho de que las personas forman parte de un solo grupo y poseen un objetivo común además de que existe interdependencia entre ellas para la realización de su actividades, se rigen por un marco normativo único y lo que es más importante cada miembro del equipo aporta sus conocimientos y habilidades para lograr el cumplimiento de dicho objetivo.

### **1.10.3.1 Modalidades de los equipos de trabajo.**

De acuerdo con Landy y Comte (2004) existen diferentes modalidades de los equipos de trabajo como por ejemplo:

1. **Círculos de Calidad:** Disposición de trabajo grupal para identificar problemas relativos al trabajo para generar ideas que aumenten la productividad o calidad del producto.
2. **Equipos de proyecto:** Creados para resolver un problema particular o un conjunto de problemas y que se deshacen una vez que se termina el proyecto.
3. **Equipos de producción:** Se componen por empleados que producen un resultado tangible.
4. **Equipos virtuales** Compuesto por miembros ampliamente dispersos que trabajan juntos para lograr una meta común y que se vinculan mediante computadoras y otras tecnologías como el teléfono, la videoconferencia y software de apoyo al equipo.
5. **Equipos multidisciplinarios:** Conjunto de diversos sujetos expertos en áreas funcionales y en ocasiones en diversos niveles de organización que en conjunto tienen tareas determinadas para la realización de ciertos objetivos.

No obstante los equipos de trabajo autónomos, semi-dirigidos o auto-gestionables.: son aquellos en los que los sujetos tienen el control sobre una gran variedad de sus funciones, incluyendo la planeación de operaciones, la asignación del trabajo , así como el determinar las prioridades del trabajo, realizar una gran variedad de tareas y hacer recomendaciones sobre incluso; la contratación de nuevos sujetos.

A estos se les plantea una meta o problema a resolver y ellos son autónomos en la forma de resolverlo, decidiendo la forma en que enfrentarán el problema. En este sentido, el rol de los líderes está más asociado al desarrollo de los participantes de los, con el fin que puedan solucionar los problemas cada vez más difíciles, más que al control de las actividades particulares que realizan (Escobar,1999) .

### **1.10.3.2 Rutas u objetivos de los equipos de trabajo**

De acuerdo con Andrade (2006) existen dos condiciones necesarias para desarrollar este tipo de equipos, específicamente y son las siguientes:

- 1.- Compromiso de los niveles superiores en el desarrollo de los equipos y de sus integrantes. Al iniciar el trabajo con grupos autodirigidos los participantes deberán desarrollar nuevas capacidades, lo cual requiere que la gerencia esté dispuesta a proporcionar los recursos y el tipo de liderazgo para que estas se desarrollen.
- 2.- Confianza entre los integrantes de la organización, este es punto crucial, puesto que en la fase inicial existirá una mayor probabilidad de error en el trabajo de los grupos autodirigidos por lo cual los integrantes de éste deben tener claro que no colocarán en riesgo su futuro dentro de la organización, por los posibles errores que puedan cometer, como resultado de generar nuevas soluciones.

Por su parte Landy y Comnte (2004) plantean las siguientes rutas de objetivos de los equipos de trabajo y son las siguientes:

1. Objetivo común y tareas aceptadas: Cada miembros se compromete a la realización de una actividad en particular y logran que haya una aceptación y compromiso por parte de todos.

2. Definición de objetivos: Los objetivos entre los miembros del equipo deben de ser comunes y afines además de la explicación individual de los mismos por cada uno de los sujetos.
3. Asignación de normas y roles: Dentro del equipo cada sujeto puede jugar varios roles con el fin de cumplir los objetivos. Además se establecen reglas que se acuerdan entre todos los miembros del equipo a fin de regular su comportamiento.
4. Unicidad y totalidad: Las personas que integran el equipo son únicas al igual que una huella digital, por ello los participantes disponen de una capacidad individual para contribuir con sus conocimientos y habilidades al esfuerzo grupal.
5. Adherencia personal: Es la interacción personal de cada miembro del equipo con el logro de objetivos, así como el establecimiento de compromiso y responsabilidad.
6. Límites y disciplina en la organización: La coordinación de esfuerzos de diferentes personas deben de contemplarse en las políticas de la organización ya que estas deben de ser flexibles y no coercitivas.
7. Convergencia de esfuerzos: En el equipo a pesar que la tarea es diversa y cada miembro tiene diferentes roles y habilidades así, todos los miembros son complementarias con lo cual enriquece los resultados.

Dentro de todos estos tipos de equipos subyace el Empowerment, porque proporciona a los grupos de trabajo autoridad, y recursos para la realización de su trabajo. Cabe destacar que el trabajo en equipo tiene como base medular la toma de decisiones y a su vez el núcleo de esta última es la delegación. (Scott y Jaffe, 1991).

No obstante, los diferentes factores a considerar en un equipo independientemente de su naturaleza y de acuerdo con Ivancevich y cols, 2006 y Magaña, 2006, son:

- La Diversidad demográfica como edad, género y raza.
- La Diversidad psicológica: o la consideración de los diferentes atributos adyacentes a cada uno de los miembros del equipo en sus habilidades, características de personalidad, actitudes, creencias, y valores personales, antecedentes educativos y laborales

#### **1.10.3.3 Ventajas del trabajo en equipo.**

Así las ventajas de trabajar con los equipos finalmente recaen en:

- La probabilidad de incrementar la motivación en cada uno de los sujetos es alta, ya que los miembros de un equipo tienen la oportunidad de aplicar sus conocimientos, competencias y ser reconocidos por ello.
- Mayor compromiso de parte de todo el equipo
- Fluyen las ideas y la creatividad
- Mejora la comunicación en todo tipo de direcciones como se abordará más adelante.
- Se establecen puntos de consenso para la toma de decisiones.

A su vez y de acuerdo con Scott y Jaffe, (1991) la toma de decisiones es el proceso para lograr un resultado o resolver un problema, así como establecer mecanismos de prevención.

Hay dos tipos de toma de decisiones de acuerdo con Ariza Montes (2004):

1. Decisión programada: Situación en los que se han creado procedimientos específicos para tratar problemas repetitivos y de rutina.

2. Decisiones no programadas: Decisiones necesarias para problemas de dirección.

#### **1.10.3.4 Relación de equipos de trabajo y Empowerment**

La toma de decisiones se da mediante la definición del problema, recolección de la información, discusión y evaluación de alternativas decidiendo en conjunto una acción apropiada. Su relación directa con el Empowerment recae en que hay diferentes niveles de participación en el ejercicio de toma de decisiones. Generalmente comienzan de menos a más, es decir, el nivel más bajo de participación es cuando se le dice a la gente lo que va a hacer y el más alto es cuando todos, toman las decisiones en conjunto.

Por último se ofrece una explicación del modelo de la comunicación ya que para poder implementar un modelo de Empowerment en una empresa es necesario utilizar diversos canales información, sobre todo información compartida. (Scott y Jaffe,1991; Keith y Davis, 2006).

#### **1.10.4 COMUNICACIÓN**

La comunicación es un proceso mediante el cual la información es intercambiada, entendida, y compartida por dos o más personas, generalmente con la intención de influir en el comportamiento.(Keith y Davis,2006). Por tanto comunicar no sólo significa enviar una información o mensaje sino hacer que esta sea común para las personas involucradas.

##### **1.10.4.1 Elementos del modelo de comunicación**

Se compone de acuerdo con el modelo de Comunicación de Rosterdam citado en Hellriegel, 2004 de los siguientes elementos:

1. Emisor: Inicia la comunicación, generalmente con una determinada intención, ya que produce y envía el mensaje.

2. Mensaje: el conjunto de códigos organizados por el emisor con una intencionalidad. Se dice que es el contenido de la comunicación y comprende el tema la racionalización de lo que se dice en torno a ese tema y la forma en que se expresa.
3. Codificación: Traducción de ideas en un conjunto sistemático de símbolos o un lenguaje claro que exprese la intención del emisor. Su función es la expresión de un mensaje. El proceso de estructurar un mensaje sobre la base de signos disponibles lo denominamos *codificación*
4. Canal o medio o trasmisor por donde circula el mensaje

Además, los requisitos que debe contener un mensaje con la finalidad de cerciorarse que existe la transmisión de información son los siguientes según Hellriegel, 2004.

Credibilidad: La comunicación establecida por el mensaje presentado al receptor, sea real y veraz, de manera que éste descubra fácilmente el objetivo de nuestra labor y elimine actitudes pre- concebidas que deformarían la información.

- Utilidad: La finalidad de nuestra comunicación será dar información útil que sirva a quien va dirigida.
- Claridad: Para que el receptor entienda el contenido del mensaje será necesario que la transmitamos con simplicidad y nitidez.
- Continuidad y consistencia: Para que el mensaje sea captado, muchas veces es necesario emplear la repetición de conceptos, de manera que a base de la continuidad y consistencia podamos penetrar en la mente del receptor para vencer las posibles resistencias que éste establezca. Por tanto un acto de comunicación entre dos personas es completo cuando estas entienden, al mismo signo del mismo modo.

Retroalimentación o feedback: El receptor se convierte en un emisor de una respuesta o comportamiento que el emisor inicial espera, recibe y comprueba con relación al objetivo de su mensaje inicial. La retroalimentación más rápida y directa ocurre cuando este proceso tiene lugar entre personas directamente.



En el caso de una institución que desee medir los efectos de determinado acto de comunicación masiva, deberá utilizar otros métodos para la retroalimentación como son las investigaciones, a través de sondeos, encuestas y/o entrevistas entre otros(Hellriegel y cols, 2003).

La retroalimentación puede ser:

- a. Positivo: cuando la respuesta lograda es la esperada y lógica.
- b. Negativo: es cuando se obtiene cualquier tipo de respuesta que no es acorde con lo esperado

Así toma importancia la retroalimentación ya que como veremos en el capítulo de evaluación de desempeño y su relación entre la formación de actitud.

#### **1.10.4.2 Tipos de comunicación en la empresa y su relación con el Empowerment**

Por su parte, Keith y Davis, (2006) estipulan que existen diferentes sentidos dentro de la comunicación en una empresa como son: la comunicación ascendente, descendente, horizontal y diagonal definiéndose como el propio concepto de cada una.

No obstante y como forma de conclusión la relación entre Empowerment y comunicación es que todos los miembros del equipo deben de compartir la información dentro de una estructura descentralizada para resolver eficazmente los problemas. Así la estructura de la comunicación que usa el equipo influye en su desempeño y en la satisfacción de las personas involucradas. Por tanto la información es vital para la toma de decisiones, porque distintos tipos de decisiones crean la necesidad de obtener distintos tipos de información para evitar que la naturaleza del problema suela influir en la manera de interpretar y distribuir la información entre los miembros de un equipo así como en su organización. (Arias Galicia, 1979, Scott y Jaffe, 1991, Blanchard, 1996, Fraccaso, 1991, Spreitzer, 1995 y 1999).

A continuación se hablará sobre el marco regulatorio federal en relación con el Empowerment.

### **1.11 MARCO NORMATIVO DEL EMPOWERMENT EN MÉXICO**

Propiamente, en nuestro país no existe una ley que dictamine la forma de trabajo en una empresa, ya que se considera que es una forma particular de trabajo dentro de la misma, así como de la propia cultura organizacional que se ponga en práctica en dicha empresa. No obstante ciertos artículos y párrafos contemplados en la Ley Federal del Trabajo hacen referencia aunque no de manera directa y/o específica al contexto del Empowerment, abarcando desde la definición de roles de un sujeto y colaborador hasta parte de la responsabilidad tanto del empleado como del sujeto en relación a su trabajo

Por ello en el Título Primero en los Principios Generales de dicha ley en el artículo. 3 se habla sobre las implicaciones del concepto de trabajo, ya que se establece respeto para las libertades de quien presta las actividades humanas, materiales o intelectuales independientemente de su preparación técnica, profesional o de oficio (trabajo). No obstante en los artículos 8 y 10, se hace referencia a la definición de papel tanto del facilitador (supervisor/patrón) y colaborador (subordinado), teniendo en común la prestación y utilización de esa prestación para la realización de un trabajo. No obstante, en el Título Cuarto, sobre los Derechos y Obligaciones de los Trabajadores y Patrones, Capítulo I, específicamente en el artículo 132 párrafo XV, se establece que por parte de los estos últimos se deberá proporcionar capacitación y adiestramiento a los trabajadores para que de manera general se eleve el nivel de la productividad y se mejore las aptitudes del trabajador. Además en el artículo 134 párrafo IV, se menciona que el trabajador ejecutará el trabajo con la intensidad, cuidado y esmero apropiado en la forma, lugar y tiempo convenido en el contrato de trabajo. Por lo cual, es el antecedente más directo en dicha ley sobre la premisa de responsabilidad hacia el trabajo por parte del trabajador.

## 1.12 ESTUDIOS EMPÍRICOS SOBRE EL EMPOWERMENT EN MÉXICO

Gran parte de los estudios realizados en el país, con respecto al anterior tema se han esquematizado sobre modelos de su desarrollo con la finalidad de implementarlos como forma de trabajo para mejorar: la calidad, el nivel de productividad y la participación dentro del mismo, impactando en diferentes vertientes o aspectos humanos (capital humano, calidad de vida, e incremento de participación en la toma de decisiones, en diversas áreas de una empresa); mediante la auto-responsabilidad, en las empresas tanto de manera teórica (Ríos y Ferrer, 2010, Alonso,2006, Andrade, 2006, Escobar, 1999; como de manera práctica en los sectores: público (Árceaga, 2003; Guzmán,2002 y Beltrán, 2001) y privado (López, 2006; Azuara, 2004 y García, 2001). Cabe destacar que, dentro de ambos sectores, se han estudiado en empresas de diversos tipos de industrias, como por ejemplo: la industria química (López,2006) termoplástico (Azuara,2004) de ropa y calzado, específicamente en el área de ventas (García,2001),así como en diversas áreas dentro del gobierno como: en el sector salud,(Árceaga,2003) contraloría interna del DF( Beltrán,2001, y Guzmán,2002).

No obstante, dentro de las propuestas teóricas, sustancialmente se dirigen y abarcan la forma de intervención directiva de parte del psicólogo en la correcta inspección de la implantación; de dicho modelo en las empresas con una vertiente humanizante en la realización del trabajo, así como en un contexto de globalización hacia los nuevos modelos de administración y perfiles directivos. (Alonso, 2006, Andrade, 2006 y Escobar, 1999).

Cabe destacar, que, los antecedente más directos sobre la sensibilización al cambio de actitud dentro del modelo de *Empowerment* por medio de la capacitación son propuestos por Ríos y Ferrer (2010) y Beltrán (2001).Aunque, no se ha reportado algún antecedente directo que relacione el Empowerment con alguna forma de medición, particularmente con la evaluación de 360º o bien, otra

escala de medición de actitud, por lo cual este estudio se considerará pionero en la relación entre las anteriores variables.

### **1.13 CASOS DE EMPRESAS CON ADOPCIÓN DEL EMPOWERMENT**

A continuación se hablará sobre ciertas empresas que han adoptado en sus diferentes áreas de trabajo el modelo de esquematización del Empowerment así como sobre los beneficios a manera de ejemplo

- En la empresa Motorola los empleados dotados de facultades trabajan en equipos y tienen autoridad suficiente de llevar a cabo sus propios programas de producción, desarrollan y administran presupuestos, planean su entrenamiento, seleccionan nuevos miembros del equipo y eligen a sus propios líderes.

Cabe destacar que ésta organización es considerada como líder en la aplicación de los principios del Empowerment y calidad en la rama de telefonía celular.

- The Ritz-Carlton Hotel Company, específicamente en su alta dirección, ha dotado de facultades a sus empleados para que asuman la solución de los problemas de los clientes. Por lo tanto, cuando un cliente se acerca a un empleado con algún problema en particular, los empleados pueden gastar alrededor de 2000 dólares ya sea para, el envío postal de artículos olvidados en la habitación por un huésped que ya dejó el hotel hasta el alojamiento o comidas de cortesía para remediar un error.
- En Walt Disney se considera que los empleados de atención a clientes deben ser el primer y último contacto con el cliente. Los empleados de esta área intervienen en diferentes cuestiones para satisfacer las necesidades

del cliente, desde la disposición en efectivo para la solución de un problema en específico la autoridad necesaria en la toma de decisiones que impacte en su trabajo.

- Dentro del área de Recursos Humanos, Wal-Mart ha implementado el modelo del Empowerment a todas las áreas de la empresa en tres de los continentes donde tiene presencia. Se ha preocupado por implementar una cultura de pertenencia. (pese a no haber sindicatos dentro de la organización), y a compartir información y responsabilidad mediante la creación de equipos auto-dirigidos en cada uno de sus empleados, quienes por cierto, son continuamente impulsados a proporcionar ideas.

Por lo anterior podemos concluir que las empresas que han aplicado Empowerment en su administración son el día de hoy exitosas y con personal satisfecho.

### **1.14 MEDICIÓN DE LA ACTITUD HACIA EL EMPOWERMENT**

Por último, sobre la forma de medición de valoración del Empowerment en el lugar de trabajo, cuya finalidad sea sondear la actitud de los sujetos hacia el mismo, Scott y Jaffe (1991), proponen una escala que presenta las siguientes áreas y que serán definidas con mayor profundidad en el capítulo de metodología. Basta con señalar que tales áreas encuentran un respaldo teórico bajo los elementos propios y consecuencias del Empowerment como: la comunicación, y rendición de cuentas, tanto de valores de la organización: misión, visión, (ver anexos) la participación y reconocimiento (motivación) de los sujetos dentro de un entorno de trabajo así como conceptos relacionados con la satisfacción laboral (como se abordará mas adelante en el capítulo 3), y la percepción de justicia social (ver anexos.)

## **1.16 CONCLUSIÓN**

Podemos concluir que el Empowerment es una corriente que trae muchos beneficios para la organización, ya que permite pulir los talentos que cada empleado tiene de manera inherente, lo que coadyuva a tener y mantener a los talentos dentro de la organización y al empleado le permite seguir creciendo profesionalmente, para realizar su trabajo de manera satisfactoria y eficiente. Además se conforma por los siguientes elementos como: el trabajo en equipo, la motivación, el liderazgo y la comunicación, mismos que le imprimen un carácter distintivo y significativo sobre quienes impacta.

Este modelo cuenta con un respaldo legal aunque no de manera directa y hay diversos estudios en el país que respaldan su fundamentación, aunque todavía no hay sustento que respalde su medición en la actitud mediante el despliegue del comportamiento en los sujetos, particularmente desde una evaluación de 360° razón por la cual por ello, el presente trabajo se considera pionero en dicha materia.

## **CAPÍTULO 2**

# **LA EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO Y LA RETROALIMENTACIÓN DE 360°**

“El desempeño es la determinación de la mejora de las acciones de cada sujeto en un contexto de mejora continua”

Hann Hathaway

“La evaluación de 360° es uno de los métodos más efectivos para evaluar el desempeño debido a las múltiples fuentes de información”

Martha Alles

## 2.0 INTRODUCCIÓN

El desempeño del empleado es una consecuencia muy directa de la habilidad del mismo así como de su motivación para desempeñar un trabajo, así mismo los aspectos organizacionales pueden incidir en la relación entre desempeño y los anteriores factores dentro de las funciones de trabajo.

La relación entre la evaluación de desempeño de 360° y el Empowerment recae en la responsabilidad, para una posible mejora, por tanto el actuar de los empleados ofrece innumerables situaciones a presentarse que rebasan en la práctica el estereotipo de resultados y comportamientos dentro de un esquema laboral.

Así a lo largo de la historia humana han surgido diferentes enfoques y métodos para evaluar el desempeño de una persona en un ambiente de trabajo; ya que de métodos tradicionales como (las escalas gráficas de evaluación, los diferentes métodos de comparación de los empleados, y listados conductuales) concebidos en una cultura de centralización de poder y decisiones en mandos altos se ha optado actualmente a métodos que voltean la pirámide donde principalmente el apoyo se encuentre en la base de la misma, es decir en los trabajadores. Por tanto, los nuevos enfoques de evaluación de desempeño están concebidos en un contexto de globalización, de desarrollo humano y de sondeo de opinión de diferentes autores en un lugar además de un solo jefe directo (France, 2004).

Diversos teóricos han establecido criterios para tener una base conductual de referencia de medición del mismo (Lebouyer, 2003, Leach y Jackson, 2003, Atwater, 2002, Atkins y Wood, 2002, London y Smither, 1993, 1998, entre otros). En este trabajo se ahondará más en la conducta aspecto ligado al desempeño, ya que como se verá más adelante el modelo de competencias y de 360° grados nace de esta corriente.

A continuación se proporcionarán algunos elementos en común a la evaluación de desempeño como son: el que comparten las diferentes técnicas de evaluación de desempeño así como características y propiedades para así



abordar con mayor detenimiento los conceptos de desempeño y posteriormente de evaluación del mismo según diferentes autores.

## **2.1 ANTECEDENTES DE LA EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO EN LA HUMANIDAD E HISTORIA LABORAL**

A lo largo de la historia humana siempre se ha enfatizado una especial atención en la observación del desempeño de actividades así como la evaluación de las mismas cuyo fin sea el cumplimiento de metas en específico.

Así desde tiempos prehistóricos los hombres se organizaban en grupo para cazar y así continuar con la supervivencia desempeñando diferentes actividades específicas de las cuales dependía el éxito o fracaso del grupo.

No obstante en la primera mitad del siglo XIII, DC, Walter de Heley fue considerado como el primer profesional del análisis y medición del trabajo así como de la evaluación del mismo. Walter insistía en que los sirvientes eficientes deberían seleccionárseles así como enseñárseles a como hacer sus tareas (Lorenzana y Rodríguez, 2004).

Platón por su parte en uno de sus muchos discursos, analizó los deberes de un buen comerciante y un buen general con la finalidad de demostrar que ambos deben de lograr que sus subordinados tengan la disposición de obedecer y colocar al hombre adecuado en cada puesto con base en su desempeño (Claudes y George, 1989 citado en Lorenzana y Rodríguez, 2004; Gómez, 2000).

Lo anterior es un parteaguas de la medición de desempeño con base en juicios de valor desplegados en una conducta pero por parte de una sola fuente, generalmente provenientes de alguien superior.

Ya en el siglo XVI, antes de la fundación de la compañía de Jesús, que San Ignacio de Loyola, utilizaba un sistema combinado de informes y notas de las

actividades de los jesuitas más destacados. El sistema consistía en auto clasificaciones realizadas por otros miembros de la orden, informes de los supervisores acerca de cada uno de los subordinados e informes especiales hechos por cualquier jesuita (Lorenzana y Rodríguez, 2004). Lo anterior es muestra del interés por evaluar el desempeño de las personas desde diferentes fuentes mediante una metodología de obtención de la información aunque sin un enfoque estadístico y mucho menos formal y legal dentro de la organización.

Es entonces que a partir de 1842, en el servicio público federal de los Estados Unidos de Norteamérica, se comienzan a presentar indicios de mediciones sistemáticas de evaluación de desempeño con el fin de tener una política retributiva entre la responsabilidad del puesto de trabajo y las aportaciones de los empleados a la empresa. Además en el mismo siglo, con la fundación del primer laboratorio de Psicología experimental en Alemania donde se investigaba la conducta humana en un contexto que fuese observable y medible con apoyo de técnicas estadísticas por parte de William Wundt y con los trabajos de Francis Galton sobre los métodos estadísticos aplicados a las diferencias individuales enriquecen el contexto de medir de manera sistemática y científica la medición del desempeño tanto de manera grupal como individual a un sujeto en específico (Lorenzana y Rodríguez, 2002; Gómez, 2000)

Propiamente algunos antecedentes de las teorías que explicarían la evaluación de desempeño podrían ser, la teoría del análisis transaccional de la personalidad así como la teoría de la atribución de actitudes entre otras. (Grados, 2000, Keith y Davis, 2006, Chiavenato, 2004, Muchinsky, 2002, London y Smither, 1998). A continuación se definirá el constructo de desempeño:

## **2.2 CONCEPTO DE DESEMPEÑO**

Keith y Davis, (2006) mencionan que el desempeño es el proceso por el cual se estima el rendimiento global del empleado en una empresa. No obstante para Robbins (2004), el desempeño es el conjunto de actitudes y comportamientos desplegados en la organización por parte de una persona.

Sin embargo, según Bohlander y cols. (citado en Vergara, 2002) señalan que el desempeño es el resultado de una combinación del esfuerzo del individuo (es decir, en un marco de frecuencias de factores motivantes que impactan en el entorno del sujeto, así como en un esquema de habilidades, destrezas y experiencias desplegadas en las funciones de un puesto de trabajo en específico).

Para Hellriegel, (2002, citado en Gonzáles, 2007,) es un sistema formal y estructurado del comportamiento que sirve para medir, evaluar e influir en los atributos, conductas y resultados relacionados con el trabajo del empleado.

Por último según Muchinsky (2002), Hellriegel y Slocum (2004), Kim, (2001) y Lande y Comte (2004) proponen que la distinción entre productividad y desempeño estriba en la acción de dirigir comportamientos relacionados con el trabajo del propio sujeto, mismos que están bajo su control, es decir, bajo un contexto observable. Así dadas las anteriores definiciones y para efectos de este trabajo, el desempeño se entenderá como el conjunto de actitudes y comportamientos observables desplegados en la organización; mismos que serán modificables por parte de un sujeto en su puesto de trabajo en un área en específico.

### **2.3 EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO**

Propiamente la evaluación de desempeño suele ser conocida como: la calificación de méritos, la evaluación de rendimiento, la calificación de actuación, la calificación del desempeño, la calificación de servicios, la valoración del desempeño, la revisión de personal, el reporte de desarrollo, el registro de ejecución, y la evaluación de la actuación, entre otros nombres según Vergara, 2002, Lorenzana y Rodríguez, 2004.

Por su parte, Arias Galicia (1979) argumenta que la evaluación de desempeño o sinónimos no debe entenderse estrictamente y en un sentido gramatical, pues no se pretende evaluar a la persona por sus cualidades humanas, o

virtudes personales, sino a los atributos de ella en la ejecución de acciones concernientes a su papel de trabajador. Es decir, se ahonda en aspectos que están bajo el control del sujeto como más adelante se abordará (Campbell, McCloy, Opper y Sandler, 1993, citado en Muchisky, 2002).

Así, para Armstrong (1986, citado en Lorenzana y Rodríguez, 2004), la evaluación de desempeño es la obtención, el análisis y el registro del desempeño de un sujeto en un puesto de trabajo en específico.

Según Vergara (2002) es un proceso sistematizado a través del cual se identifican los aciertos y las fallas de los resultados desplegados por parte de un sujeto en un puesto en específico mediante el uso de métodos que permiten proporcionar la retroalimentación de manera sistemática con un fin determinado.

Otros autores como Cleveland (1995, citado en Muchisky, 2002) proponen que los modelos de evaluación de desempeño tienen como objetivo el maximizar las contribuciones de los sujetos a los objetivos de la organización y mejorar la calidad de las decisiones y planes individuales por medio de una retroalimentación precisa.

Grados y cols, (2000), por su parte indican que es el proceso para evaluar formalmente la conducta laboral y proporcionar una retroalimentación con la cual se puedan hacer los ajustes a la misma. No obstante mencionan que los propósitos de la evaluación de desempeño obedecen a dos principios y son:

1. Los principios psicosociales o la identificación de las principales cualidades, deficiencias, logros, insatisfacciones, y posibilidades de desarrollo en la empresa, y que finalmente se ven desplegados en la conducta observable de los empleados.
2. Los principios administrativos o la identificación de cualidades en un contexto intraorganizacional que impacten a los empelados como: el diseño de políticas en la selección, capacitación, ascenso, o

promociones de puesto, despidos, así como de remuneración del personal, entre otros fines.

Con respecto al primer punto, tal y como se abordará más adelante, no todo tipo de evaluación de desempeño provee de ello, la más cercana es la evaluación de 360° debido a que provee información de diferentes fuentes sobre el desempeño de un mismo sujeto.

Así y de acuerdo con la literatura y para efectos del presente trabajo teórico-práctico se entenderá por evaluación de desempeño a la obtención, el análisis y el registro del desempeño de cada sujeto, es decir, de conductas bajo un esquema observable y de resultados basados en un enfoque psicosocial; con el fin, de medir la actitud hacia el modelo de Empowerment.

## 2.4 FINALIDADES DEL DESEMPEÑO

De acuerdo con Gómez, (2000) los propósitos primarios del desempeño obedecen a los siguientes:

- **De diagnóstico:** o bien el nivel de detección de conocimientos, con el fin de determinar las posibles expectativas y potencialidades de los empleados.
- **De formación:** o bien, la comparación de desempeño con el objetivo de contrastar el desempeño de una persona mostrado a lo largo del tiempo en la ejecución de una actividad, sobre todo si no se tiene experiencia previa adquirida.
- **De suma:** o bien, la determinación, descripción y clasificación de los resultados al término de una etapa generalmente con fines administrativos así como de seguimiento o el establecimiento de cambios y objetivos vertidos en un proceso de trabajo.

No obstante para Landy y Comte (2004) la evaluación de desempeño arroja varios propósitos tanto de carácter administrativo así como de repercusión psicológica y son los siguientes:

- Datos criterio: o el nivel de correlación entre las evaluaciones de desempeño con otros instrumentos psicológicos como por ejemplo: test psicométricos, cuestionarios de desempeño y actitud, entre otros, para complementar los datos observados y correlacionar los datos observados en la evaluación de desempeño.
- Motivación: Al establecer estándares de desempeño, así como con una adecuada retroalimentación sobre el grado en que se acerca o se aleja sobre el estándar en particular el desempeño se alienta a la motivación de los sujetos. Pues como se abordará más adelante la motivación surge de las discrepancias en particular en la evaluación de 360°.
- Despidos: Se dice que los empleados con menos fortalezas o capacidades son los empleados más vulnerables a ser destituidos de sus puestos de trabajo.
- Desarrollo del empleado: Es la información sobre fortalezas y debilidades a un sujeto mediante un informe por parte del supervisor para desarrollar un plan de seguimiento de objetivos con base en las mismas cuyo fin sea el cumplimiento de objetivos dentro de la empresa.
- Desafíos externos: en ocasiones, el desempeño se ve influido por factores externos como la familia, salud, finanzas, etc., que pueden ser identificados en las evaluaciones.

Cabe destacar que otra finalidad de acuerdo con Bohlander (2001) se refiere al aspecto legal, pues de acuerdo con este autor las empresas deben de llevar un registro preciso u objetivo de los empleados a fin de defenderse contra posibles cargos de despidos, discriminación de género y demás en relación a las promociones, determinación de salario, entre otras acciones de corte administrativo.

Además de los anteriores beneficios generales a la empresa también hay una repercusión de manera particular en los evaluadores, y evaluados, pues se especificarán con mayor detalle cuando se hable sobre 360°.

## **2.5 MARCO NORMATIVO DE LA EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO**

Según Smither y Vasilopoulos, (1996) y Muschinsky (2002), la evaluación de desempeño se utiliza para acciones de la administración de Recursos Humanos, y ésta debe de cumplir con una serie de requisitos legales. Así y de acuerdo con Lorenzana y Rodríguez (2004) en México a pesar de que no existe un marco legal que regule la función del desempeño del trabajador y su evaluación si hay algunos artículos en la ley Federal del Trabajo que hacen referencia en el desempeño del individuo aunque no de manera directa en su evaluación.

Por ello, en el Título Tercero sobre las Condiciones de Trabajo, Capítulo V sobre el Salario, específicamente en los artículos 85 y 86, de dicha ley se hace referencia a la evaluación del desempeño con relación al establecimiento de normas o estándares congruentes con la calidad y cantidad de trabajo para una correcta fijación de salarios del trabajador. Sin embargo, en estos artículos nunca se menciona específicamente quien o quienes determinan y establecen dichos parámetros de calidad.

Por otro lado en el Título Cuarto, sobre los Derechos y obligaciones de los trabajadores y patrones, Capítulo IV, sobre los Derechos de preferencia, antigüedad y ascenso, específicamente, en el artículo 159, se hace referencia a que el patrón deberá para determinar la aptitud de los trabajadores en el desempeño del puesto mediante una evaluación. Ésta debe de ser acorde a los niveles escalafonarios de la empresa mediante el registro completo de datos del trabajador tales como: dependientes económicos, y antigüedad. No obstante, dicha evaluación corresponderá de acuerdo a ciertos estándares contemplados en el contrato colectivo de trabajo (Ley Federal del Trabajo).

## 2.6 VENTAJAS DE LA EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO

- Mejora el desempeño, mediante la retroalimentación.
- Políticas de compensación: puede ayudar a determinar quiénes merecen recibir aumentos.
- Decisiones de ubicación: las promociones, transferencias y separaciones se basan en el desempeño anterior o en el previsto.
- Necesidades de capacitación y desarrollo: el desempeño insuficiente puede indicar la necesidad de volver a capacitar, o un potencial no aprovechado.
- Planeación y desarrollo de la carrera profesional: guía las decisiones sobre posibilidades profesionales específicas.
- Imprecisión de la información: el desempeño insuficiente puede indicar errores en la información sobre el análisis de puesto, los planes de recursos humanos o cualquier otro aspecto del sistema de información del departamento de personal.
- Errores en el diseño del puesto: el desempeño insuficiente puede indicar errores en la concepción del puesto.

## 2.7 MÉTODOS O TÉCNICAS DEL DESEMPEÑO

Es complejo medir el desempeño aunque se ha optado por determinarlo con base en criterios que de acuerdo con Spector, (2002), un criterio “determina el funcionamiento integral de una persona y permite discernir el buen desempeño del mal desempeño”. Las dimensiones del desempeño las clasifica en:

- Simple: Un valor único y general global del rendimiento del individuo para la organización.
- Compuesto: Es la combinación de criterios individuales vertidas en una sola calificación para después convertirla en puntaje brutos.
- Multidimensional: Este criterio proporciona información específica acerca de las diversas dimensiones del desempeño del empleado.



A continuación en la tabla 2.1 veremos algunos de los métodos más utilizados para llevar a cabo la evaluación de desempeño así como las ventajas y desventajas que se han observado al llevarlas a cabo.

**TABLA 2.1 CRITERIOS DE TODA EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO BASADOS EN RESULTADOS, CONDUCTAS Y CARACTERÍSTICAS.**

Dimensiones de los métodos de evaluación de desempeño	Ventajas	Desventajas
<p>1.-Características: Evalúa hasta cierto punto que los empleados poseen ciertas características consideradas importantes para el puesto y la organización. Estas deben de ser consistentes y relativamente permanentes.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Su desarrollo y aplicación es económica en tiempo y dinero.</li> <li>• No se requiere una inversión significativa de entrenamiento a los evaluadores.</li> <li>• De acuerdo con Alles, 2006, los más usuales son: escalas gráficas de calificación, escalas mixtas, escalas de distribución forzada y el método de formas narrativas debido al aspecto conductual.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Tiene un alto potencial para errores de calificación.</li> <li>• No son útiles para asesorar a los empleados en el rendimiento de su desempeño, pues se basan más en rasgos de la personalidad que en su desempeño.</li> </ul>
<p>2.-Comportamiento: Evalúa las conductas de los empleados en el contexto de su desempeño. según Alles, 2006, proporcionan información orientada más a las acciones de los trabajadores, con miras hacia su desarrollo.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Utilizan dimensiones específicas de desempeño basadas en conductas observables.</li> <li>▪ Son útiles para proporcionar retroalimentación de desempeño (Alles, 2003).</li> <li>▪ Son aceptables para los empleados y supervisores.</li> </ul> <p>De acuerdo con Alles, son:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ métodos de incidentes críticos, escala fundamentada para la medición del comportamiento, BARS y BOS, así como escalas de observación del comportamiento.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Su desarrollo y aplicación es un poco costosa en tiempo y dinero.</li> </ul>
<p>3.-Resultados: Evalúa los resultados obtenidos por el empleado mediante su trabajo, generalmente desde la alta dirección (supervisores).</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Tienen menos sesgo de subjetividad, ya que son más medibles.(Alles,2006)</li> <li>▪ Enlazan el desempeño de la persona con la organización</li> <li>▪ Fomentan el establecimiento de metas en conjunto.</li> </ul> <p>De acuerdo con Alles estos son: mediciones de productividad y administración de objetivos.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Su desarrollo y aplicación es un poco costosa en tiempo y dinero.</li> </ul>

Tomado de "Un enfoque de competencias de 360°" Alles(2006) y Landy y Comte (2004) .

Las técnicas de evaluación pueden dividirse entre técnicas basadas en el desempeño durante el pasado y las que se apoyan en el desempeño a futuro. A continuación se definirán en la tabla 2.2 las basadas en el pasado.

Las técnicas de evaluación más comunes y de acuerdo al cuadro son:

**TABLA 2.2 MÉTODOS DE EVALUACIÓN BASADOS EN EL DESEMPEÑO DURANTE EL PASADO.**

Método de evaluación de desempeño Basados en el pasado	Ventajas	Desventajas
<p>1.-Escala de puntuación: El evaluador debe conceder una evaluación subjetiva del desenvolvimiento del empleado en una escala que abarca una valoración de bajo a alto. Normalmente se acostumbra conceder valores numéricos a cada punto; a fin de permitir la obtención de varios cómputos.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Facilidad de desarrollo y aplicación tanto individual como colectiva.</li> <li>• Los evaluadores requieren poca capacitación y poca preparación para la evaluación.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• La evaluación se basa únicamente en las opiniones de la persona que confiere la calificación.</li> <li>• La retroalimentación también se ve menoscabada, porque el empleado tiene escasa oportunidad de mejorar aspectos deficientes o reforzar los adecuados cuando se administra una evaluación de carácter tan general.</li> </ul>
<p>2.-Lista de verificación: Requiere que la persona que otorga la calificación seleccione oraciones que describan el desenvolvimiento del empleado y sus características.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Las ventajas son la economía de aplicación, facilidad de administración, la escasa capacitación que requieren los evaluadores así como su estandarización.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ La posibilidad de distorsiones, interpretación equivocada de algunos puntos y la asignación inadecuada de valores por parte del departamento de personal.</li> <li>▪ También la posibilidad de conceder puntuaciones relativas.</li> </ul>
<p>3.-Escala gráfica: Es un método basado en una matriz de doble entrada, en el que las filas muestran los factores de evaluación y las columnas indican los grados de evaluación de desempeño. Primero deben definirse los criterios de evaluación de desempeño, es decir, las actitudes que servirán como instrumento de comparación y de verificación de los empleados evaluados.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Son de gran uso por su fácil aplicación y estandarización.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Son subjetivas y propician poco la retroalimentación gráfica.</li> <li>▪ Se dice que es necesaria la presencia del trabajador para una mayor retroalimentación.</li> </ul>
<p>4.-Método de selección forzada u obligatoria: obliga al evaluador a seleccionar la frase más descriptiva del desempeño del empleado en cada par de afirmaciones que encuentra. Con frecuencia, ambas expresiones son de carácter positivo o negativo. En ocasiones, el evaluador debe seleccionar la afirmación más descriptiva a partir de grupos de 3 o 4 frases</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Reduce las distorsiones introducidas por el evaluador, es fácil de aplicar y se adapta a una gran variedad de puestos.</li> <li>▪ Aunque es práctico y se estandariza con facilidad.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Las afirmaciones de carácter general en que se basa pueden no estar específicamente relacionadas con el puesto en sí. Ello puede limitar su utilidad para ayudar a los empleados a mejorar su desempeño.</li> </ul>

## Capítulo 2 La evaluación de desempeño y la retroalimentación de 360°

<p>5.-Método de registro de acontecimientos críticos: requiere que el evaluador lleve una bitácora diaria (o un archivo en computadora), el evaluador consigna las acciones más destacadas (positivas o negativas) que lleva a cabo el evaluado. Estas acciones o acontecimientos tienen dos características: se refiere exclusivamente al período relevante a la evaluación, y se registran solamente las acciones directamente imputables al empleado, las acciones que escapan a su control sólo se registran para explicar las acciones que lleva a cabo el evaluado.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Reduce el efecto de distorsión por acontecimientos recientes. Gran parte de su efectividad depende de los registros que lleve el evaluador</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Algunos supervisores empiezan registrando algunos incidentes con lujo de detalles, pero posteriormente decae el nivel de registro, hasta que al acercarse la fecha de evaluación añaden nuevas observaciones.</li> </ul>
<p>6.- Escalas de calificación conductual: Considerar BARS y BOS: utilizan el sistema de comparación del desempeño del empleado con determinados parámetros conductuales específicos. El objetivo es la reducción de los elementos de distorsión y subjetividad. A partir de descripciones de desempeño aceptable y desempeño inaceptable obtenidas de diseñadores del puesto, otros empleados y el supervisor, se determinan parámetros objetivos que permiten medir el desempeño.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Permite observar de manera observable la conducta bajo criterios específicos.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ La mayor parte de los supervisores no mantiene actualizados los registros, debido a lo cual se reduce la efectividad de este enfoque.</li> </ul>
<p>7.- Método de verificación de campo: un representante calificado del personal participa en la puntuación que conceden los supervisores a cada empleado. El representante del departamento de personal solicita información sobre el desempeño del empleado al supervisor inmediato. A continuación, el experto prepara una evaluación que se basa en esa información. La evaluación se envía al supervisor para que la verifique, canalice y discuta primero con el experto de personal y posteriormente con el empleado. El resultado final se entrega al especialista de personal, quien registra las puntuaciones y conclusiones.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Los exámenes pueden ser de muchos tipos y para que sean útiles deben ser confiables además de estar validados.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ La participación de un personal calificado permite que aumenten la confiabilidad y la comparabilidad, pero es probable que el aumento en el costo haga que este método sea caro y poco práctico.</li> </ul>
<p>8.- Método de evaluación en grupos: los enfoques de evaluación en grupos pueden dividirse en varios métodos que tienen en común la característica de que se basan en la comparación entre el desempeño del empleado y el de sus compañeros de trabajo. Por lo general, estas evaluaciones son conducidas por el supervisor.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Son muy útiles para la toma de decisiones sobre incrementos de pago basados en el mérito, promociones y distinciones, porque permiten la ubicación de los empleados de mejor a peor.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Propiamente y de acuerdo con Alles, los métodos que toman en cuenta la evaluación de un quipo, son antecedentes del método de evaluación e desempeño más burdo, es decir, somete a comparación el rendimiento de y entre los sujetos que pudiera provocar una predisposición de actitud negativa en el sujeto*.</li> </ul>
<p>9.-Método de comparación por parejas: Se contrasta en antes y después de dos sujetos en específico de acuerdo con conductas observables. Así, el evaluador debe comparar a cada empleado contra todos los que están evaluados en el mismo grupo y el número de veces que el empleado es considerado superior a otro se puede sumar, para que constituya un índice</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Aunque sujeto a fuentes de distorsión por factores personales y acontecimientos recientes, este método supera las dificultades de la tendencia a la medición central y excesiva benignidad o severidad.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ La base de la comparación es, por lo general, el desempeño global y pudieran escaparse ciertos detalles que pudieran impactar en el mismo.</li> </ul>

## Capítulo 2 La evaluación de desempeño y la retroalimentación de 360°

<p>10.- Método de establecimiento de categorías: Lleva al evaluador a colocar a sus empleados en una escala de mejor a peor. En general, se sabe que unos empleados superan a otros, pero no es sencillo estipular por cuánto.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Su ventaja es la facilidad de administración y explicación.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Este método puede resultar distorsionado por las inclinaciones personales y los acontecimientos recientes, si bien es posible hacer que intervengan dos o más evaluadores.</li> </ul>
<p>11.- Método de formas narrativas o ensayos descriptivos: Consiste en la redacción de hechos pasados con el fin de proporcionar una retroalimentación generalmente individual del desempeño de la persona.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Son útiles en la redacción de escalas y conductas observables.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Son subjetivos y es necesario su monitoreo individual.</li> </ul>

Tomado de Vergara Méndez, M.(2002).

Los métodos de evaluación basados en el desempeño pasado tienen la ventaja de versar sobre algo que ya ocurrió y que puede, hasta cierto punto, ser medido. Su desventaja radica en la imposibilidad de cambiar lo que ocurrió.

Por tanto de acuerdo con el cuadro 2.2 los sistemas de calificación deben ser de uso fácil, ser confiables y calificar los elementos esenciales que determinan el desempeño. Sin embargo las observaciones del desempeño pueden llevarse a cabo en forma directa o indirecta. No obstante este tipo de métodos se basan en aspectos como el número de unidades producidas, el número de unidades defectuosas, tasa de ahorro de materiales, cantidad vendida en términos financieros o cualquier otro aspecto que pueda expresarse en forma matemáticamente precisa sin tomar tanto el desarrollo del empleado con un enfoque psicosocial.

Por su parte los métodos de evaluación basados en el desempeño a futuro descritos en la tabla 2.3 de acuerdo con (Chiavento, 2000) se centran en el desempeño venidero mediante la evaluación del potencial del empleado o el establecimiento de objetivos de desempeño. A continuación se observarán en la tabla 2.3.

**TABLA 2.3 MÉTODOS DE EVALUACIÓN BASADOS EN EL DESEMPEÑO A FUTURO**

Método de evaluación de desempeño Basados en el futuro	Ventajas	Desventajas
1.-Autoevaluaciones consiste en que tanto el supervisor como el empleado establecen conjuntamente los objetivos de desempeño deseables. Lo ideal es que estos objetivos se establezcan por mutuo acuerdo y que sean mensurables de manera objetiva. Así, es probable que los objetivos se centren exclusivamente en la cantidad, porque la calidad resulta más difícil de medir.	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Los empleados obtienen el beneficio de carácter motivacional de contar con una meta específica.</li> <li>▪ El empleado y supervisor puedan comentar necesidades específicas de desarrollo por parte del empleado.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Las dificultades se centran en que en ocasiones los objetivos son demasiados ambiciosos y en otras se quedan cortos.</li> <li>▪ Cuando empleados y supervisores consideran objetivos que se miden por valores subjetivos se necesita especial cuidado para asegurarse de que no hay factores de distorsión que puedan afectar la evaluación.</li> </ul>
2.-Evaluaciones psicológicas: cuando se emplean psicólogos para las evaluaciones, su función esencial es la evaluación del potencial del individuo y no su desempeño anterior. La evaluación consiste en entrevistas en profundidad, exámenes psicológicos, conversaciones con los supervisores y una verificación de otras evaluaciones.	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ El trabajo de un psicólogo puede usarse sobre un aspecto específico o puede ser una evaluación global del potencial futuro.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ El servicio es lento y un poco costoso.</li> </ul>
3.-Métodos de centros de evaluación: son una forma estandarizada para la evaluación de los empleados, que se basa en tipos múltiples de evaluación y múltiples evaluadores. Esta técnica suele utilizarse para grupos gerenciales de nivel intermedio que muestran gran potencial de desarrollo a futuro. Con frecuencia, se hace venir a un centro especializado a los empleados con potencial y se les somete a una evaluación individual	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Los veredictos de los diferentes evaluadores se promedian para obtener resultados objetivos.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Este método es costoso en términos de tiempo y de dinero. Requiere además separar de sus funciones al personal que está en evaluación. Los resultados pueden ser muy útiles para ayudar al proceso de desarrollo gerencial y las decisiones de ubicación</li> </ul>
4.-Administración por Objetivos(APO): es el establecimiento de objetivos de un supervisor y un empleado en la consecución de metas.	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Permite saber el desenvolvimiento del empleado en nuevas situaciones.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Este tipo de evaluaciones son usadas en los niveles altos y a unos cuantas personas en a organización.</li> </ul>

Tomado de López Luna,D. García Bernal M. et al(2006), y Vergara Méndez,M.(2002).

## 2.8 Estudios empíricos de evaluación de desempeño en México

Algunos de los estudios que se han realizado en el país en torno a la evaluación de desempeño abarcan la relación entre el proceso de selección de personal y el desempeño laboral en la iniciativa: pública y privada de diferentes empresas abocadas a diferentes tipos de servicios, respectivamente (Luna y Mejía, 2000, Gómez, 2000, Palomo, 2002, González-Reyes, 2003).

No obstante también se ha abordado la reingeniería de procesos y su relación con la evaluación de desempeño para así, mejorar la productividad y calidad de los servicios proporcionados por una compañía de seguros(Gómez, 2000). Sin embargo el antecedente en estudios empíricos más directo de la evaluación de 360° es el de (Lorenzana y Rodríguez, 2004), ya que desde un modelo basado en la administración por objetivos (APO) y en la retroalimentación de 360° y que denominan (evaluación integral de desempeño), integran resultados y conductas evaluadas desde diferentes niveles jerárquicos. Sin embargo, encontraron que el modelo de evaluación de 360° debe de abarcar las conductas a evaluar en cada uno de los puestos así como la sensibilización de las personas en cuanto a su entrenamiento para evaluar dichos modelos. Por ello, el presente trabajo retoma el anterior antecedente y pues tal y como se observará posteriormente, es un elemento del procedimiento fundamental de la evaluación de 360°.

## **2.9 PREPARACIÓN DE LAS EVALUACIONES DEL DESEMPEÑO**

Un sistema estandarizado para toda la organización es muy útil, porque permite prácticas iguales y comparables.

De acuerdo con France (2004) existen elementos comunes a todos los enfoques sobre evaluación del desempeño, estos son: 1) Los estándares de desempeño, o mediciones de desempeño, y 2) Elementos subjetivos del calificador.

### **2.9.1. ESTÁNDARES DE DESEMPEÑO:**

La evaluación requiere de estándares del desempeño, que constituyen los parámetros que permiten mediciones más objetivas. Se desprenden en forma directa del análisis de puestos, que pone de relieve las normas específicas de desempeño mediante el análisis de las labores. Basándose en las responsabilidades y labores en la descripción del puesto, el analista puede decidir qué elementos son esenciales y deben ser evaluados en

todos los casos. Cuando se carece de esta información, los estándares pueden desarrollarse a partir de observaciones directas sobre el puesto o conversaciones directas con el supervisor inmediato. De acuerdo con Ariza et al, (2004) menciona los errores del proceso de evaluación en las dimensiones del desempeño:

1. Error por restricción del intervalo: Es la delimitación de valoraciones a lo ancho y largo de la escala, es decir, la restricción de valores a una pequeña parte de la escala tanto de manera que abarque los puntajes altos, medios y bajos. De acuerdo con Ariza Montes,2004,este error se subdivide a su vez en los siguientes:
2. Errores por lenidad, suavidad o indulgencia positiva: Es la sobrevaloración de puntajes, es decir, una asignación de los puntajes más altos independientemente del rendimiento del sujeto. (Vergara 2002, y Ariza Montes,2004).
3. Errores por tendencia central: En este error el evaluador califica a todos los empleados en torno a un promedio independientemente de las características individuales de los sujetos, con el fin de evitar las calificaciones muy altas o muy bajas, distorsionando así la medición. (France, 2004 y Robert y Shipper, 1998).
4. Errores por severidad, firmeza o indulgencia negativa: Se definen como la valoración desfavorable en la evaluación de desempeño, es decir, es la asignación de los puntajes más bajos independientemente del rendimiento del sujeto. (Gòmez,2000 y Montes,2004).

### **2.9.2 ELEMENTOS SUBJETIVOS DEL CALIFICADOR:**

Las mediciones subjetivas del desempeño pueden conducir a distorsiones de la calificación. Estas distorsiones pueden ocurrir con mayor frecuencia cuando el calificador no logra conservar su imparcialidad en varios aspectos:

1.-Efecto de acontecimientos recientes: en este tipo de error las calificaciones pueden verse afectadas en gran medida por las acciones más recientes del empleado. Es más probable que estas acciones (buenas o malas) estén presentes en la mente del evaluador sin considerar el comportamiento del empleado a lo largo del período de evaluación, debido a los efectos de procesos cognoscitivos como la memoria: específicamente de primacía, y resencia, por lo que un registro cuidadoso de las actividades del empleado puede servir para disminuir este efecto (France, 2004).

2.-Efecto de contraste: Se produce cuando la evaluación u observación de un empleado se traslapa con la información u observación del rendimiento de otra persona que se evaluó tiempo atrás y de alguna forma ambas se comparan.

3.-Efecto de halo o aureola: ocurre cuando el evaluador califica (generalmente con una actitud predispuesta) a todas las dimensiones del desempeño en función de la calificación recibida solamente en una de ellas, tanto de manera positiva o negativa, decir, basado en la simpatía o antipatía que un empleado le produce a otro empleado en cuanto a su rendimiento. (France, 2004, Ariza Montes, et al, 2004 y González, 2007).

4.-Error de lógica de interferencia similar al efecto de halo: es la interferencia de razones subconscientes en relación a la característica de personalidad del evaluado con el objetivo de adoptar actitudes sistemáticamente benévolas o sistemáticamente estrictas. (France, 2004 y Vergara, 2002). Derivados de este error se encuentran los errores de semejanza o la evaluación positiva de parte del evaluador de quienes se parecen a él mismo o igualmente en un sentido inverso y con una connotación negativa.

Por tanto para reducir el grado de posibilidades de distorsión de la medición de las evaluaciones de desempeño es necesario que se capacite, retroalimente así como que se haga una selección adecuada de técnicas de evaluación a los



diferentes actores, que finalmente impactarán dichas evaluaciones (France,2004 )

Otros modelos como el coaching, mentoring, y específicamente la evaluación de 360° se han creado a partir de modelos basados en competencias, es decir, en las habilidades, conocimientos y aptitudes para realizar una tarea específica en un contexto laboral (CONOCER). Las ventajas que ofrece el último son amplias, pues se conoce el punto de vista de diferentes personas en relación al desempeño de una persona en específico, mostrando así, una fotografía casi real al desempeño.

A continuación se abordarán los antecedentes, concepto, desarrollo, características y ventajas de la aplicación de este modelo.

## **2.10 EVALUACIÓN DE 360°**

### **2.10.1 ANTECEDENTES**

Probablemente el antecedente dentro de la psicología para dar sustento al tipo de evaluaciones de rendimiento es la teoría de los atributos de H. Kelley. De acuerdo con esta teoría, la atribución es el proceso por el cual las personas interpretan su comportamiento y el de otros y les asignan causas internas o de control del sujeto y externas o fuera del alcance del propio sujeto. (Keith y Davis, 2006, Chiavenato, 2000). En este proceso se observa el comportamiento en particular, posteriormente se describe como funcional o disfuncional para la unidad de trabajo y se trata entonces de predecir y entender el comportamiento mediante explicaciones atributivas (Keith y Davis, 2006).

Aunque para que esto ocurra hay tres factores básicos que se evalúan como atribuciones en relación con el comportamiento del sujeto en cuestión, estos son: la constancia es decir, la frecuencia del comportamiento ya sea infrecuente o frecuente, el segundo es el consenso o la misma reacción de las

personas ante un hecho similar y el tercero es la diferenciación o la presencia o ausencia de comportamientos diferentes en situaciones diferentes.

No obstante la evaluación de desempeño de 360° se consumó con la publicación del libro de Mark R. Edwards y Ann J.Ewen *“La retroalimentación de 360°*, sin embargo, se dice que esta práctica se empezó a utilizar de manera intensiva a mediados de los años 80's utilizándose para evaluar las competencias de altos ejecutivos en ciertas empresas de Estados Unidos (Lébouyer, 2003).

Cabe destacar que este modelo al igual que el de Empowerment es un sintetizador de corrientes que abarcan conceptos como: la motivación, la comunicación, la filosofía gerencial y su relación con el Liderazgo, así como, la formación de equipos de trabajo (Grados, 2000) y los modelos de atribución como: la teoría con el anterior nombre, (Keith and Davis, 2006), entre otros.

De acuerdo con Garvan, et al,(1997 citado en Lévy-Leboyer,2000)la evaluación de 360° se denomina también: evaluación de desempeño de retroalimentación de 360°, evaluación de desempeño de 360°, multiretroalimentación, círculo de retroalimentación , entre otros.

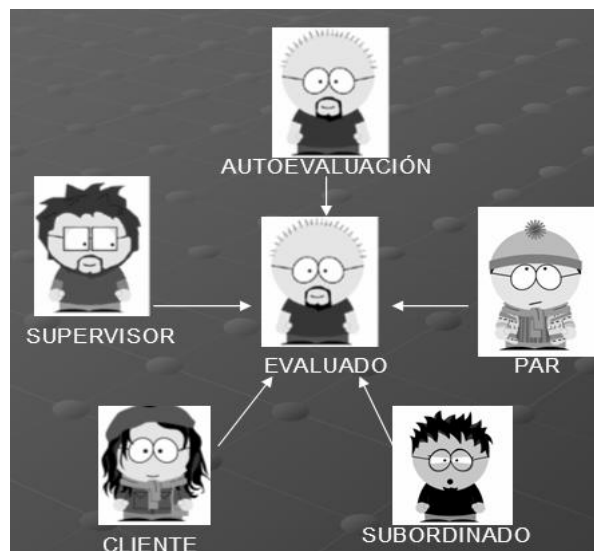
La retroalimentación para términos de la evaluación de 360° se entiende como un proceso que se desarrolla en la vida de los grupos humanos teniendo como propósito el proporcionar un cambio en la conducta. Es decir, señalar las cualidades o defectos del propio comportamiento con el fin de propiciarle información sobre el comportamiento en sí mismo (Van Hoof y cols, 2006, De la Cueva Rodríguez, 2002, ).

De acuerdo con France (2004) el informe de retroalimentación debe ser basado en hechos actuales, en un período determinado, sin embargo, más adelante se profundizará sobre esta cuestión.

### 2.10.2 DEFINICIÓN DE 360°

La evaluación de 360° , feedback 360° degree o evaluación integral es un medio que recoge información trascendente, obtenida de los propios evaluados, de los jefes, subordinados, colegas y aún de los clientes, ofreciendo una fotografía del desempeño del personal explorado, la cual permite ver las áreas de desarrollo y mejora dentro de las competencias del desempeño laboral en una persona y/o departamento en específico (Alles,2003, Muchinsky, 2002, Grados, 2002,France,2004,Lébouyer,2003,Chiavenato,2004). En la figura 2.1 se observa gráficamente este proceso con mayor detenimiento.

FIG 2.1 DIAGRAMA GRÁFICO DEL CONCEPTO DE EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO 360°



Tomado de Alles, (2006), France,(2004) y Lebouyer,(2000).

El Desempeño por competencias mediante la evaluación de 360°, se puede observar al sujeto siendo evaluado por las personas, que de alguna manera tienen relación con él en el desempeño de su trabajo y que tienen diferentes puntos de vista hacia el servicio que ofrece el evaluado, incluyéndose él mismo.

De acuerdo con France (2004) este modelo rompe con el paradigma de que "el jefe es la única persona que puede evaluar las competencias de sus

*subordinados*" pues ahora también se toma en cuenta la opinión de otras personas que le conocen y lo ven actuar.

Tres supuestos constituyen la base empírica sobre la que se ha construido el método 360°, y son; los conocimientos, la experiencia y el feedback que a continuación se desarrollarán:

1. Los conocimientos, se pueden adquirir mediante formaciones clásicas. Las competencias requieren el dominio de conocimientos adaptados. Pero no basta con tener estos conocimientos.
2. La experiencia juega un papel fundamental en el desarrollo de nuevas competencias. Todas las experiencias no son igual de formadoras. Las que constituyen desafíos, desafíos difíciles de superar, obligan, más a desarrollar competencias nuevas.
3. El feedback, o retorno de informaciones sobre su comportamiento, que proporciona el medio social y que el 360° aporta de una forma más sistemática, más completa y más detallada, constituye uno de los factores importantes del desarrollo de los individuos.

### **2.10.3 LA EVALUACIÓN DE 360° Y LO QUE MIDE**

De acuerdo con France, (2004), Alles, (2004, 2006) y Grados, (2000) el informe de 360° mide las actitudes gerenciales y de personal en una empresa y/o área en específico.

### **2.10.4 DIMENSIONES DEL 360°**

Según Van Velsor, Ruderman y Young, (1991 citado en Muchisky , 2002, ) la evaluación típica incluye el estudio de tres dimensiones como son:

1. Personas: Tratar de forma eficaz a las personas.
2. Cambio: Establecer, comunicar y llevar a cabo una meta o visión.
3. Estructura: Organizar la información en tiempo y trabajo.

Por ello el principal objetivo de este tipo de evaluación es mejorar la conciencia de los directivos de sus propias de sus propias fortalezas y debilidades para

guiar la planificación de desarrollo. De acuerdo con London y Smither, 1996, 2005, Bailey y Austin, 2006, Brutus y cols 1998, Garavan y Morley, 1997, Gregar, 2003, entre otros autores señalan que las suposiciones clave de este tipo de evaluación son: la evidencia entre las discrepancias de los subordinados a los evaluadores y viceversa para la mejora de desempeño en ambos, así como la anotación de que la propia auto imagen discrepa considerablemente de lo que otros opinan.

Por último para Grados, 2000, Alles, 2003 y Kim, 2001, la función de este tipo de evaluación es la satisfacción de necesidades entre clientes y proveedores de un servicio en una empresa, además proponen lo siguiente:

### **2.10.5 TIPOS DE EVALUACIÓN DE 360°**

#### **1.- 360° GRADOS LINEAL**

La evaluación por alineamiento se hace clasificando por orden a todos los empleados a evaluar, desde el mejor hasta el mas bajo en rendimiento, basándose en el desempeño general en el trabajo.

Cada evaluado será a su vez evaluador, hasta que todos hayan evaluado a todos.

#### **2.- 360° GRADOS COMPARATIVA**

En este método, el evaluador compara al empleado con todos los demás que pertenecen al mismo grupo de trabajo. La evaluación final de cada uno se determina según la cantidad de veces que él o ella se haya juzgado superior a los demás.

Todos participan en la evaluación y tienen la oportunidad de emitir su juicio, esta evaluación minimiza el término de subjetividad al tener que emitir un juicio entre dos personas bajo una misma situación.

### **2.10.6 BENEFICIOS DE LA EVALUACIÓN 360°**

Dentro de algunos beneficios que ofrece el sistema de retroalimentación de 360° a las empresas se encuentran:

- El establecimiento de políticas más claras de reclutamiento interno, basado e en los resultados de evaluación, lo que permite asegurar el candidato adecuado para el puesto solicitado.
- Se definen planes de capacitación y desarrollo con las personas con base en los resultados individuales y grupales en su puesto y la carrera de avance.
- Se identifica con mayor facilidad a personas exitosas y con potenciales, para reforzar, reconocer y estimular sus resultados.
- Permite una evaluación sistemática del desempeño
- Proporciona retroalimentación de varias fuentes o perspectivas.
- Proporciona información objetiva y cuantificada respecto de áreas clave del desempeño " difícil de medir" como lo son: liderazgo, comunicación, trabajo en equipo, administración del tiempo, solución de problemas, Habilidad para Desarrollar a Otros, etc.
- Simplifica la aplicación de retroalimentación formal provee de información para determinación de necesidades, evaluación y planeación del desarrollo de los recursos humanos.
- Provee de información para la planeación del desarrollo individual, y este es el tema central de esta conferencia.
- Identifica con mayor facilidad las potencialidades o habilidades de las personas para reforzar, reconocer, desarrollar y/o estimular su desempeño laboral.
- Estimula la formación de equipos de trabajo y delegación de autoridad en las áreas de trabajo de la empresa.
- Establece o restablece políticas de reclutamiento interno, basado en los resultados de evaluación, lo que permite asegurar el candidato adecuado para el puesto solicitado.
- Provee de información al Departamento de Recursos Humanos para la toma de decisiones que impactan el rumbo del capital humano en la empresa.(Grados, 2000, Lébouyer,2003, London y Smither,2005, Vinson,2006).

## **2.11 PASOS PARA IMPLEMENTAR EL MODELO DE EVALUACIÓN 360°**

1. Diseño o aplicación de un instrumento de evaluación.
2. Elección de los evaluados y evaluadores.
3. Aprovechar la información obtenida para acciones de mejora.
4. Es imprescindible la confidencialidad de la información y el anonimato.
5. Análisis de los beneficios de la evaluación 360°.
6. Obstáculos para implantar una evaluación 360°.

Derivado de los pasos a continuación se mencionarán las diferentes connotaciones de la adopción de un modelo de evaluación de 360°, derivado de un modelo de competencias. (Alles, 2003, France, 2004, Mabey, 2001).

Los instrumentos de evaluación 360° pueden evaluar actitudes, rasgos de personalidad y sobretodo competencias. Existen instrumentos que parten de competencias ya diseñadas y que suelen ser comunes en muchas organizaciones como lo es la comunicación. La evaluación 360° es una etapa superior dentro del modelo de gestión por competencias. Comienza con la definición de perfiles por competencias y competencias organizacionales, hasta la definición de un diccionario de competencias.

Por ello algunas organizaciones son muy específicas en cuanto a cómo definir el éxito (análisis conductual) y han acumulado métodos para identificar los factores clave de la efectividad, y en última instancia, de la rentabilidad de la compañía. Es necesario definir la naturaleza y cantidad de información necesaria, lo que involucra estos factores clave de éxito. Para France (2004) a estos factores se les suele llamar competencias, factores críticos de éxito o factores de liderazgo. Cuando ya están diseñados los marcos de competencias el proceso para diseñar cuestionarios es relativamente simple. Debe servir para ayudar a la gente a mejorar comportamientos centrados en lograr resultados (Alles, 2003).

## 2.12 DISEÑO O APLICACIÓN DE UN INSTRUMENTO DE EVALUACIÓN

Los instrumentos deben realizar dos apreciaciones: la evaluación valora la efectividad del evaluado en distintos aspectos en condiciones normales de trabajo, la segunda valoración se realiza también sobre la mismas competencias, pero en condiciones especiales: estrés, plazos cortos, tareas de alta complejidad, frecuencia, etc.

Las herramientas se pueden comprar ya hechas o ser elaboradas de acuerdo a las necesidades de la empresa. Si se compran ya hechas, a la hora de elegir un cuestionario, hay que seguir una serie de recomendaciones:

1.-Comprobar que los aspectos que mide coinciden con los que nuestra organización quiere desarrollar y son claves para nuestro éxito.

2.-Sus ítems deben describir conductas específicas y observables, descritas en términos positivos, describiendo situaciones personales y no genéricas ("Me refuerza cuando resuelvo los problemas con eficiencia" en vez de "Refuerza a los colaboradores que resuelven los problemas con eficiencia"- excepto si se refiere a conductas que implican a más personas) y que pueden aplicarse a todas las personas que rodean al evaluado (no sólo a jefes, colaboradores o colegas por separado).

Por lo anterior podemos decir que los cuestionarios bien diseñados deben tener las siguientes características:

- Fáciles de completar
- Validez
- Rapidez para ser llenados
- Fáciles de Analizar
- Proporcionan datos cuantitativos
- Inclusión de algunos datos cualitativos
- Fáciles de actualizar



La evaluación de desempeño debe hacerse en relación con el puesto, por lo tanto las competencias deben ser las requeridas para el puesto, si una empresa tiene implementados los dos sistemas, evaluaciones de desempeño y evaluaciones 360°, las competencias para evaluar cómo logró esos objetivos deben coincidir, ya que en ambos casos son las requeridas para el puesto.

El método más común para la recolección de datos son los cuestionarios, se debe tomar en cuenta el formato y contenido de las preguntas de acuerdo a Items de nivel nominal que son respuestas calificadas o enunciados y se les pide comentarlos usando una escala de calificación (escala Likert de acuerdo con Alles, 2003 y France, 2004).

Es posible colocar al final de la encuesta una o varias preguntas abiertas, para recabar información que permita encontrar los elementos que ayuden a incrementar o mejorar el desempeño. También se pueden crear reportes escritos de muy diferentes diseños, en los que se pueden hacer sumatorias por categoría, se pueden hacer listados por los puntos que lograron las mayores calificaciones o que obtuvieron las menores calificaciones.

### **2.13 ELECCIÓN DE LOS EVALUADOS Y EVALUADORES**

La herramienta 360° puede ser aplicada a todos los niveles de la organización pero su aplicación en la parte superior es la que produce mayor impacto. Se dice que antes que el directivo asuma esta metodología, se debe conducir un programa piloto con la gente más efectiva para evaluar el funcionamiento; Observar sus bondades para operarlo; Definir si los participantes se muestran receptivos; Verificar que las respuestas sean abiertas y honestas: Seleccionar a una persona que sea considerada buen directivo o buen facilitador y que haya pasado por el proceso para que luego le ayude a transmitir a los demás los contenidos, resultados y eliminar distorsiones sobre los alcances. No obstante las personas con posiciones gerenciales, equipos, aquellos

profesionales sin personal a cargo, la gente de ventas así como los grupos de soporte son candidatos viables para la aplicación de la evaluación 360°.

Los evaluadores u observadores pueden ser elegidos por el evaluado y no debe incluir a todos los involucrados en cada nivel. El grado de aceptación del 360° es más alto cuando la evaluación la realizan al menos ocho personas. Cuantas más personas se involucren más altas serán la confiabilidad y la credibilidad. La selección de los evaluadores es muy importante, de acuerdo con France,(2004) ya que la aceptación de la información dependerá de la credibilidad de las fuentes. Por ello, es conveniente que el evaluador conozca suficientemente bien el trabajo del evaluado y las condiciones en las que lo desempeña.

A cada evaluador se le hará llegar el cuestionario, la hoja de respuesta, el sobre para su devolución, las cartas o trípticos informativos y las instrucciones para su implementación. También es conveniente aportar un teléfono o dirección de e-mail para que los evaluadores puedan consultar posibles dudas.

Los cuestionarios deben incorporar, también impreso, el nombre del evaluado, los plazos de entrega, direcciones para su devolución, un ejemplo de contestación de un ítem, etc. (Ver anexo 2)

Para elegir a los evaluadores existen varios criterios que pueden ser utilizados como las:

1. Personas relacionadas con el proceso (clientes internos y externos)
2. Aquellas personas que reciben productos o servicios.
3. La herramienta 360° propone también la autoevaluación.

Por tanto, se alienta a tener el número más alto posible de evaluadores incluso pueden usarse relaciones indirecta o ex subordinados.

## **2.14 APROVECHAR LA INFORMACIÓN OBTENIDA PARA ACCIONES DE MEJORA**

La evaluación 360° propone una guía para la realización de acciones con vistas a desarrollar determinadas competencias. Estos factores son comportamientos observables de la persona en el desarrollo diario de su práctica profesional.

Los resultados deben identificar asuntos de importancia, identificar las fortalezas y las necesidades de desarrollo y proveer de elementos para el análisis de cada pregunta que esté incluida en el cuestionario. De esta forma los participantes pueden obtener un vistazo rápido de sus resultados y sacar sus propias conclusiones a medida que examinan el informe con más detalle.

Con respecto a la manera de asignar las calificaciones, efectuar las evaluaciones y anotar comentarios por parte de quienes califiquen a las personas, los procesos también se ha facilitado enormemente pues en la actualidad estas evaluaciones se pueden hacer en papel, el método mas simple, o se pueden hacer en disquete, o pueden ser remitidas a los evaluadores vía e-mail, o se pueden hacer llegar los cuestionarios de evaluación a través de la red de computo local, y muy recientemente se han puesto a la disposición de las empresas la posibilidad de colocar las evaluaciones en Internet, de esta forma desde cualquier parte del mundo se puede acceder a las encuestas, contestarlas y devolverlo por la misma vía.

### **2.14.1 ELEMENTOS DEL INFORME DE EVALUACIÓN DE 360°**

El informe debe:

1. Identificar las conductas que sean importantes para el desempeño del trabajo del evaluado.
2. Identificar el origen de las puntuaciones de *feedback*.
3. Comparar el *feedback* con otros y con la norma (si se dispone de ella).
4. Definir el *feedback* por ítems y por áreas.
5. Incluir recomendaciones. ( Ver Anexo 2)

### **2.14.2 LA CONFIDENCIALIDAD DE INFORMACIÓN Y ANONIMATO**

Cuando la información se presenta en forma de comunicaciones anónimas, procede de varios individuos y concierne a comportamientos específicos, es más difícil de rechazar. Esto no quiere decir que las descripciones de los demás sean siempre exactas, sino que la información obtenida sobre cómo los demás interpretan y evalúan su propio comportamiento

La evaluación 360° es un cuestionario cuya utilización permite que un individuo obtenga, en condiciones que respeten la confidencialidad, ya que en ella se encuentra una auto-descripción de sus competencias y la descripción de sus competencias realizada anónimamente por otras personas que le conocen (Lébouyer, 2003).

Así una presentación de esta información que permita tanto la comparación de estas descripciones entre sí, como con su auto descripción y cuando se seleccione a los usuarios, grupos de soporte, empleados y miembros del equipo, hay que asegurar al menos cuatro personas de cada uno de estos grupos. Esto asegura la confidencialidad y una visión más enriquecida del participante. Los formularios completos son devueltos directamente al consultor que está llevando adelante el estudio. (Alles,2003, France,2004, Bailey y Austin,2006)

Es importante tomar en cuenta que el cuestionario devuelto directamente al área de personal o recursos humanos puede causar un tipo de nerviosismo o desconfianza en cuanto al uso que se le dará al mismo, por ello es importante definir el procedimiento a seguir, así como brindar una abierta y clara información sobre el curso de acción a nivel de los involucrados, quienes satisfechos con el manejo de la metodología ofrecerán comentarios favorables al resto de las personas.

Por último es importante mencionar que la persona que reciba la retroalimentación, será la primera en ver los resultados y no deberán circular copias de la información de cada uno.

### **2.15 OBSTÁCULOS PARA IMPLANTAR UNA EVALUACIÓN 360°**

Dentro de los límites de la evaluación de 360° o bien dentro de escenarios cuya implementación de la misma no sería productivo según France (2004) se encuentran los siguientes, por ello, no se recomienda aplicar la herramienta en:

1. En una empresa pequeña con dificultades para obtener un número suficiente de respuestas (peligro de subjetividad en la evaluación).
2. En una empresa con cultura jerárquica, rígida, y con una competitividad interna.
3. Una empresa en periodo de cambio o reestructuración.

Ya que si una organización no implementaba evaluaciones de desempeño, no es aconsejable que comience con un esquema 360°. (Alles, 2003, y France, 2004) La organización, debe estar madura para aplicar esta herramienta. Cuando el clima organizacional no es favorable, la herramienta puede convertirse en la oportunidad para hacer ajustes de cuentas o descargar resentimientos contra otros.

Asimismo, algunos gerentes sienten su autoridad comprometida por este proceso, dado que no existe una única fuente de la que se evalúe el desempeño. Otros temen dar feedback a quienes se lo piden por miedo a luego recibir el mismo tipo de evaluación. En un clima donde reina la desconfianza o no existen prácticas de recursos humanos confiables, la confidencialidad del sistema puede ser puesta en duda.

Cuando este tipo de herramientas se liga a premios o promociones, existe el riesgo que se produzcan cambios en la evaluación, dado que los evaluados saben que están en juego el progreso de su carrera y remuneración, negando de este modo el valor del feedback para propósitos de desarrollo.

### **2.16 COMPETENCIAS Y SU RELACIÓN CON EL DESEMPEÑO**

De acuerdo con Ariza y Gutiérrez (2004) las competencias laborales representan una forma de evaluar el desempeño de un sujeto en cuestión en cualquier condición, es decir, las competencias son el conjunto de características permanentes de la persona, y que se manifiestan cuando se ejecutan acciones teniendo una relación causal con el rendimiento laboral

siendo generalizables a más de una actividad. Por su parte según Domingo (2001 citado en Alles, 2003) las competencias incluyen aspectos cognitivos, afectivos, y de experiencias que constituyen en sí un conjunto de características que distinguen las ejecuciones de acciones de cada individuo. Por tanto se puede observar la relación entre las actitudes, el desempeño y las competencias.

Dentro de este modelo y de acuerdo con Alles (2006), cuando la empresa no cuenta con un modelo de competencias establecido propone comenzar por las competencias núcleo (core competences).

Las competencias y de acuerdo con la misma autora se clasifican en un nivel del más alto al más bajo (o mínimo nivel de competencia) y los clasifica de acuerdo con las letras del abecedario de la D a la A siendo la más alta la A.

Las competencias que más comúnmente se evalúan son las siguientes:

- Comunicación es la acción de analizar la información desde diversas perspectivas, determinando los elementos esenciales de una situación en particular con el objetivo de llegar a conclusión o solución. También es el escuchar atentamente las ideas y preocupaciones de los demás. Así como la expresión de ideas de manera clara, concisa, directa y deliberada.
- El liderazgo comienza con establecer una base sólida de confianza, dirigiendo acciones a través del ejemplo. Define con claridad las expectativas y traza el rumbo para una ejecución exitosa. En este aspecto se delegan apropiadamente acciones con el objetivo de facultar a los demás para enfrentar los retos por sí mismos.
- La adaptabilidad es el afrontar con eficacia diversos estilos de trabajo por parte de los demás en diferentes circunstancias de trabajo. También es la adecuación constructiva ante situaciones inesperadas con el fin

de planear o implementar un cambio. Por tanto se alienta así, la creatividad, la innovación y la toma de riesgos.

- Establecimiento de relaciones interpersonales o sociales Es la acción de mostrar empatía en los sentimientos de los demás contribuyendo a crear un ambiente de trabajo proactivo y capaz de resolver conflictos y crear consensos mientras se formulan metas y se maximiza el uso del talento del equipo.
  
- El manejo de tareas es el aprendizaje que se aplica a la situación o información actual o vivencial de un individuo mediante el uso de los recursos tecnológicos, humanos y materiales así como del tiempo de manera eficiente.
  
- Producción Es la acción de iniciar una acción (iniciar una acción) de manera emprendedora y decidida, con el objetivo de superar los obstáculos para alcanzar resultados favorables, de alta calidad.
  
- Desarrollo de los demás Es el reconocimiento de los méritos de los otros por el trabajo de alta calidad y el esfuerzo adicional en el desempeño de trabajo, así como el desarrollo de oportunidades para la implantación de capacidades en el personal teniendo un fin proactivo en el ambiente de trabajo. Guía eficazmente y brinda facilidades para la capacitación. Realiza evaluaciones de desempeño objetivas y oportunas. Es entusiasta y promueve actitudes positivas.
  
- Desarrollo personal Es la exhibición de un alto nivel de energía, persistencia y visión positiva ya que se aprende de los errores y la crítica constructiva y continuamente busca la forma de mejorar.

Es sumamente importante mencionar que si una empresa no maneja evaluaciones de desempeño, no se recomienda iniciar un proceso de evaluaciones comenzando por un esquema 360°. La cual debe ser factual

(basada en hechos), precisa, con una retroalimentación efectiva y debe reconocer la importancia y el valor de los conocimientos. Lo cual suele desarrollarse a través de la experiencia.

## **2.18 CONCLUSIÓN**

Por tanto proponemos que el modelo de evaluación de 360°, probablemente pueda ser un indicador sobre la detección del nivel del Empowerment visto desde un continuo debido a que esta basada en la corriente de competencias.

Este modelo rompe el paradigma de la mayoría de las empresas, en donde domina la evaluación en donde una sola persona puede evaluar el desempeño de otra en específico, pues al tener más de una fuente de información de resultados se tiene mayor confiabilidad y mayor validez.

La mayor atención esta en la importancia de los clientes internos y externos como evaluadores y es sumamente valiosa, sobre todo en las empresas enfocadas al servicio al cliente.

Además un dato interesante y que puede ser tema de otro estudio son las diferentes reacciones ante esta evaluación porque, en lo que se refiere a las auto-evaluaciones se reporta en la literatura de acuerdo con, VanHooft 2006, Brutus,2005, Maurerr, 2002, Grados 2002,Leboyer 2000, France 2004, Brutus1998, y Garaban, 1997, que existe una auto-percepción distorsionada hacia las acciones del trabajo, así como hay una tendencia a calificar en diversa proporción a los pares o compañeros de trabajo salvo al jefe en el cual se muestran coincidencias más estables.



## CAPÍTULO 3

# ACTITUD Y SENSIBILIZACIÓN AL CAMBIO DE ACTITUD

“Las actitudes son más importantes que las aptitudes”.

Winston Churchill

“Aquellas personas que no están dispuestas a pequeñas reformas, no estarán nunca en las filas de los hombres que apuestan a cambios trascendentales”.

Mahatma Gandhi

“El progreso consiste en el cambio”.

Miguel de Cervantes Saavedra

### **3.0 INTRODUCCIÓN**

El trabajo en equipo dentro de una organización es indispensable para el logro de los objetivos de ésta, por lo que la disposición (actitud) de cada una de las personas es de suma importancia. Ya que cuando alguno de los miembros no se siente lo suficientemente motivado para alcanzar esos objetivos; puede perjudicar el trabajo de los otros y hacer más complicado alcanzar la meta, o al contrario, si un miembro tiene una disposición positiva, puede aportar mucho al equipo para lograr la meta.

De ahí la importancia de prestar atención a la actitud del personal reflejada en su bajo o alto desempeño.

Por tanto, en el presente capítulo se abordará el estudio de la actitud mediante su concepto, tipos, y aproximaciones conceptuales; a través de diversos autores así como, se dará a conocer las técnicas empleadas para influir en el cambio de las actitudes.

### **3.1 DEFINICIONES DE ACTITUD**

A continuación veremos diferentes definiciones de actitud que se han dado por distintos autores durante varios años de investigación y en orden cronológico.

Autores como Allport (1935) definen a la actitud como “un estado mental y nervioso de disposición, organizado a través de la experiencia, y que a su vez, ejerce, una influencia directriz o dinámica sobre la respuesta del individuo ante todos los objetos y situaciones a las que se enfrenta”.

No obstante para Katz y Scotland (1959) “la actitud es una tendencia a actuar hacia o en contra de algún factor ambiental en específico, el cual, se convierte en un valor positivo o negativo”.

Por su parte, Triadis (1971) menciona que la actitud ha sido definida como " la reacción afectiva tanto positiva como negativa hacia un objeto o proposición abstracto o concreto denotado". Así al igual que el anterior autor Robbins propone que "las actitudes son proposiciones evaluativas; favorables o negativas respecto a las personas, objetos o acontecimientos en el trabajo".

"... la actitud corresponde a ciertas regularidades de los sentimientos, pensamientos y predisposiciones de un individuo a actuar hacia algún aspecto del entorno" (Secord y Backman, 1964 en León y cols, 1988).

"La actitud es una predisposición aprendida para responder consistentemente de modo favorable o desfavorable hacia el objeto de la actitud" (Fishbein y Ajzen, 1975 en Bolívar, 1995).

"... la actitud es una disposición fundamental que interviene en la determinación de las creencias, sentimientos y acciones de aproximación-evitación del individuo con respecto a un objeto." (Cook y Selltiz, en Summers, 1976).

"La actitud es la disposición permanente del sujeto para reaccionar ante determinados valores" (Marín, 1976).

"El concepto de actitud denota la suma total de inclinaciones y sentimientos, prejuicios o distorsiones, nociones preconcebidas, ideas, temores, amenazas y convicciones de un individuo acerca de cualquier asunto específico" (Thurstone en Summers, 1976).

"...una multitud de términos aparentemente no relacionados como pulsión adquirida, creencia, reflejo condicionado, fijación, juicio, estereotipia, valencia, sólo para mencionar algunos son sinónimos funcionales del concepto de actitud". (Kidder y Campbell, en Summers, 1976).

En contraste para Charles y Kiesler (1981, citado en Álvarez, 1999), "una actitud es la organización duradera de procesos: motivadores, emocionales, perceptivos y

cognoscitivos permeados en un medio social en los que se desenvuelve una persona”.

"...el término actitud hace referencia a un sentimiento general, permanente positivo o negativo, hacia alguna persona, objeto o problema" (Petty y Cacioppo, 1981 en León y cols, 1998).

"Las actitudes son las disposiciones según las cuales el hombre queda bien o mal dispuesto hacia sí mismo y hacia otro ser, son las formas que tenemos de reaccionar ante los valores. Predisposiciones estables a valorar de una forma y actuar en consecuencia. En fin, son el resultado de la influencia de los valores en nosotros" (Alcántara, 1988).

"La actitud es una tendencia psicológica que se expresa mediante la evaluación de una entidad (u objeto) concreta con cierto grado de favorabilidad o desfavorabilidad" (Eagly y Chaiken, 1993 en Morales 1999).

"Una actitud es una orientación general de la manera de ser de un actor social (individuo o grupo) ante ciertos elementos del mundo (llamados objetos nodales)" (Muchielli, 2001).

"Las actitudes son como factores que intervienen en una acción, una predisposición comportamental adquirida hacia algún objeto o situación" (Bolívar, 1995).

"... como una postura o semblante que expresa un estado de ánimo o quizá una intención o, de forma más general, una visión del mundo" (Rodríguez en Pérez y Ruiz, 1995) "Las actitudes son creencias internas que influyen en los actos personales y que reflejan características como la generosidad, la honestidad o los hábitos de vida saludables" (Schunk, 1997).

"Una actitud es una organización relativamente estable de creencias, sentimientos y tendencias hacia algo o alguien - el objeto de la actitud-" (Morris, 1997)

"... disposición interna de carácter aprendido y duradera que sostiene las respuestas favorables o desfavorables del individuo hacia un objeto o clase de objetos del mundo social; es el producto y el resumen de todas las experiencias del individuo directa o socialmente mediatizadas con dicho objeto o clase de objetos" (Cantero y cols, 1998 en León y cols, 1998)

"El concepto de actitud se refiere a las concepciones fundamentales relativas a la naturaleza del ser humano, implica ciertos componentes morales o humanos y exige un compromiso personal y se define como una tendencia o disposición constante a percibir y reaccionar en un sentido; por ej. de tolerancia o de intolerancia, de respeto o de crítica, de confianza o de desconfianza, etcétera." (Martínez, 1999)

"...hablamos de actitud cuando nos referimos a una generalización hecha a partir de observar repetidamente un mismo tipo de comportamiento. Generalmente detrás de un conjunto de actitudes se pueden identificar valores" (Sanmartí y Tarín, 1999)

"...predisposición aprendida, no innata, y estable aunque puede cambiar, a reaccionar de una manera valorativa, favorable o desfavorable ante un objeto (individuo, grupo, situaciones, etc.)" (Morales, 2000)

Propiamente desde la Psicología laboral, la actitud es definida por los sentimientos y supuestos que determinan en gran medida la perfección de los empleados respecto de su entorno, su compromiso con las acciones previstas y, en última instancia su comportamiento..." (Davis 2003)

Así, y con fundamento de las anteriores definiciones, el proceso de formación de actitud, puede formarse desde los primeros años de vida y reforzarse tiempo después. No obstante, también pueden ser aprendidas por el medio social, así como, dependen directamente del individuo.

En consecuencia pueden ser diferenciadas de los motivos bio-sociales como el hambre, la sed y el sexo, que no son aprendidas. Además, las actitudes tienden a permanecer “relativamente” estables con el tiempo y siempre están dirigidas hacia un objeto o idea particular. (Idem)

Para efectos de este trabajo la actitud se definirá como el concepto que describe las diferentes formas en que la gente responde a su ambiente tanto positiva como negativamente a un mismo evento desde un punto de vista conductual.

### **3.2 COMPONENTES DE LAS ACTITUDES.**

Según Davis las actitudes se componen de 3 elementos:

- 1.- Lo que se piensa, se cree y se conoce (componente cognitivo).
- 2.- Lo que se siente, la respuesta emotiva asociada con la parte cognoscitiva o con el objeto de acuerdo a las experiencias previas (componente emocional)
- 3.- Su tendencia a manifestar los pensamientos y emociones, (componente conductual).

De acuerdo a lo anterior, la actitud, es un preámbulo para ejercer una determinada conducta, así como; se compone de diversos elementos, entre los que destacan los pensamientos y las emociones.

A continuación se clasificará la actitud de acuerdo con diferentes contextos tanto emotivos como laborales relacionados con el objeto de estudio

### **3.3 CLASIFICACIÓN DE LAS ACTITUDES**

De acuerdo con Morales (coord. 2000) existen diferentes tipos de actitudes que a continuación se mencionaran:

### **3.3.1. ACTITUD EMOTIVA**

Cuando dos personas se tratan con afecto, se toca el estrato emocional de ambas. Esta se basa en el conocimiento interno de la otra persona. El cariño, el enamoramiento y el amor son emociones de mayor intimidad, que van unidas a una actitud de benevolencia.

### **3.3.2. ACTITUD DESINTERESADA**

Esta no se preocupa, ni exclusiva ni primordialmente, por el propio beneficio, sino que tiene su centro de enfoque en la otra persona y que no la considera como un medio o instrumento, sino como un fin (Idem).

Está compuesta por 4 cualidades: Apertura, Disponibilidad, Solicitud y Aceptación.

### **3.3.3 ACTITUD MANIPULADORA**

Solo ve al otro como un medio, de manera que la atención que se le otorga tiene como meta la búsqueda de un beneficio propio (Idem).

### **3.3.4 ACTITUD INTERESADA**

Puede considerarse como la consecuencia natural de una situación de indigencia del sujeto: Cuando una persona experimenta necesidades ineludibles, busca todos los medios posibles para satisfacerlas; por ello, ve también en las demás personas un recurso para lograrlo (Idem).

### **3.3.5. ACTITUD INTEGRADORA**

La comunicación de sujeto a sujeto, además de comprender el mundo interior del interlocutor y de buscar su propio bien, intenta la unificación o Integración de las dos personas (idem).

A continuación se abordarán los diferentes tipos de actitud desplegados dentro de un ambiente laboral.

### **3.4 TIPOS DE ACTITUDES EN EL TRABAJO**

De acuerdo con Davis (2002) los tipos de actitudes que se consideran relacionados con el trabajo son aquellos que están relacionados directamente con el Comportamiento Organizacional.

#### **3.4.1 SATISFACCIÓN EN EL TRABAJO**

Es un conjunto de sentimientos y emociones favorables o desfavorables con el cual los empleados consideran su trabajo. Es la actitud que un empleado asume respecto a su trabajo. De forma lógica aquellas personas que obtienen un alto nivel de satisfacción con sus actividades establecen actitudes muy positivas y benéficas.

#### **3.4.2 INVOLUCRAMIENTO CON EL TRABAJO**

Es el grado en que los empleados se sumergen en sus labores, invierten tiempo y energía en ellos y conciben el trabajo como parte central de su existencia. Mide el grado en el que la persona se valora a sí mismo a través de la identificación sociológica en su puesto dentro de la empresa. Así a los trabajadores plenamente identificados realmente les importa el trabajo que realizan.

#### **3.4.3 COMPROMISO ORGANIZACIONAL**

Es el grado en el que un empleado se identifica con la organización y desea seguir participando activamente en ella. Es aquella que se refiere a que el empleado se identifica con la empresa, metas, objetivos y que esta metido en ello como cualquier otro que labora ahí, es decir este se refiere a identificarse con el servicio persona a la organización y el compromiso con el trabajo a identificarse con su labor específica.

Por lo que es importante mencionar las consecuencias de las actitudes en el trabajo desempeñado como se vera a continuación



### **3.5 EFECTOS DE LAS ACTITUDES DE LOS EMPLEADOS**

Las actitudes son indicadores razonablemente aceptables de las conductas, porque, ofrecen un indicio de las intenciones conductuales o inclinaciones a actuar de cierta manera (positiva o negativa) de un individuo. No obstante, cuando un empleado se siente insatisfecho, probablemente no se involucre de manera adecuada y oportuna en sus labores y en consecuencia, asuma un compromiso insuficiente en la organización desplegando un desempeño laboral bajo (Davis; 2003).

Como se mencionó anteriormente, una actitud favorable hacia un lugar de trabajo significa que generalmente el trabajador percibe agradable laborar ahí. Por otra parte, un alto desempeño contribuye a una alta satisfacción laboral, misma que deriva, usualmente, en mayores retribuciones económicas, sociológicas y psicológicas, si son consideradas justas y equitativas, por lo que, el resultado es una mayor satisfacción y esfuerzo desplegado en una determinada conducta. (Ídem).

Dada la importancia entonces de las actitudes dentro del trabajo a continuación para una mayor comprensión sobre la formación de las actitudes se presentaran las teorías abordadas desde diferentes enfoques.

### **3.6 TEORÍAS DE LA ACTITUD**

#### **3.6.1 TEORÍA DEL APRENDIZAJE**

Según ésta teoría y de acuerdo con Bruner (1970) y Ausbel (1963) las actitudes se aprenden del mismo modo en que aprendemos todo como hablar determinado lenguaje, caminar, costumbres etc. Al aprender la nueva información, aprendemos las reacciones emocionales, los pensamientos y las acciones que están en relación con ella. En la medida en que seamos recompensados (reforzados) por ellas, el aprendizaje perdurará.

Estas teorías del aprendizaje conciben a las personas como seres primariamente pasivos, cuyo aprendizaje depende del número y de la fuerza de los elementos positivos y negativos previamente aprendidos. (Hilgard y Bower , 1983).

### **3.6.2 TEORÍA DE LA CONSISTENCIA COGNITIVA**

Las teorías de la consistencia cognitiva dominaron la Psicología Social en los años 60. Tradicionalmente, tres han sido los principales enfoques que se han incluido dentro de estas teorías: la *teoría del equilibrio* de Heider (1958), la *teoría de la congruencia* de Osgood y Tannenbaum (1955) y la *teoría de la disonancia cognitiva* de Festinger (1957) (De la Corte y Becerra, 2001). A pesar de algunas diferencias en sus planteamientos, todos ellos coinciden en postular un principio motivacional de búsqueda de coherencia y evitación de la disonancia entre y dentro de los distintos elementos psicológicos (cognitivos, afectivos y conductuales).

Según Festinger (1957), la incoherencia entre dos estados de conciencia hace que las personas se sientan incómodas. En consecuencia, cambian o bien sus pensamientos o bien sus acciones con tal de ser coherentes.

### **3.6.3 TEORÍA DE LA DISONANCIA COGNITIVA**

Festinger (1957) sostiene que los individuos como consecuencia de su desarrollo en diferentes entornos y sus experiencias previas siempre tienen dos ideas, actitudes u opiniones que se contradicen, ya que el ser humano se encuentra en un estado de (*disonancia cognitiva*) o desacuerdo. Esto produce, en consecuencia, que, los sujetos se sientan incómodos psicológicamente y por ello proceden a hacer algo para disminuir esta disonancia. Otras situaciones que pueden producir disonancia cognitiva son aquellas en la que hacemos algo contrario a nuestras creencias más firmes sobre lo que es correcto y apropiado, cuando sostenemos una opinión que parece desafiar las reglas de la lógica,

cuando ocurre algo que contradice nuestra experiencia pasada o cuando hacemos algo que no va con nuestra idea sobre quiénes somos y para qué estamos.

Como podemos apreciar el explicar la creación de las actitudes en las personas es difícil de hacer y más aun explicar su funcionamiento, sin embargo como vimos anteriormente es un fenómeno cognoscitivo y conductual que afectan de manera directa al individuo y que cuando estas no son favorables se vuelve de suma importancia el tratar de modificarlas por lo que a continuación veremos algunas teorías sobre el cambio de actitudes y algunas de las estrategias empleadas para lograr dicho propósito.

### **3.7 CAMBIO DE ACTITUDES**

La mayoría de las actitudes que llaman la atención para ser susceptibles a modificar pueden clasificarse como emocionalmente desfavorables en el trabajo, y son, quizás, las más difíciles de cambiar, sin embargo como psicólogos tenemos herramientas que nos permiten inducir ciertas modificaciones, ya que debe quedar claro que el cambio de actitud es un proceso interno que solo el mismo sujeto puede lograr.(Moya 1999)

Distintos autores como Maslow, Festinger y Shein han señalado técnicas y métodos que contribuyen a generar cambios en las actitudes. Muchas de éstas, pueden agruparse, según su naturaleza, en categorías definidas por aspectos claves como la motivación, las necesidades, la autoevaluación, el compromiso, la autoinstrucción, la libre elección, el diálogo, la realización de valores, la elevación del nivel de aspiraciones valórales, entre otras. Sin embargo, todas éstas técnicas se fundamentan en la concepción de las actitudes como la integración de componentes cognitivos, afectivos y conativos, por lo que plantean, que el cambio que se registre en uno de estos componentes afecta a la globalidad de la estructura de la actitud.

Por ello en el presente trabajo se dedicará, propiamente, una atención detallada a dos enfoques que han establecido los principios que explican y estructuran las

teorías en torno a tal pretensión como son: la Teoría de la Disonancia Cognitiva. y la Teoría de la Persuasión. (Festinger 1957).

### **3.8 DISONANCIA COGNITIVA Y CAMBIO DE ACTITUD.**

La Teoría de la Disonancia Cognitiva de Festinger (1957), plantea que el tener dos cogniciones (ideas, creencias, conocimientos) contradictorias de un mismo objeto, situación, persona, etc; genera una tensión psicológica desagradable, que impulsa al individuo a buscar una forma para disminuir o resolver dicha disonancia. Sin embargo, Eiser (1989), expone que según esta teoría, "*...cualquier decisión entre cursos alternativos de la acción llevará a un estado de tensión psicológica o disonancia hasta el punto en que el atractivo puro de las dos alternativas sea similar*".

Es decir, esta situación de disonancia no se disipa de manera inmediata, pues como respuesta el individuo se involucra en un "trabajo cognitivo" de doble curso, debido a que por una parte intenta buscar elementos que reduzcan la disonancia (consonantes) entre las cogniciones y el objeto de la actitud; y por la otra, es posible que tienda a disminuir la importancia que originalmente le ha otorgado a alguna de las dos cogniciones. (Ídem).

Además una vez seleccionada la alternativa, las cogniciones sobre ella se hacen cada vez más inconsistentes con la de la alternativa no elegida; de manera que es probable que el individuo haga uso de alguna estrategia o de la combinación de varias de ellas con el fin de reducir la disonancia y alcanzar el equilibrio. (Ídem).

Ayudando la teoría de Festinger y estudiándola un poco más, Eiser (1989), menciona algunas de esas estrategias y las define como las siguientes:

- *La reevaluación de las dos alternativas:* o el hacer parecer más positiva la decisión elegida para el sujeto y más negativa la no optada. En otras

palabras, se sobrevalora la alternativa elegida y/o infravalora la no elegida. Este aspecto ha sido igualmente evidenciado en estudios sobre "toma de decisiones" realizados por Knox e Inkster (1968), Reagan y Kilduff (1988), los cuales sostienen que *"...la persona se siente más satisfecha con la alternativa elegida después de hacer la elección, que antes"* Morales coord, (1999).

- El recordar de manera selectiva, evocar la decisión elegida por el sujeto con los aspectos que son congruentes con la decisión y obviar o restar importancia a los aspectos negativos de ésta.
- El negar la libertad de elección, Significa el no poder hacer una elección mediante la incorporación de argumentos cognitivos que nieguen la posibilidad de realización de la alternativa no elegida (p.e. "Admito los peligros para la salud que representa el cigarro; pero no puedo dejar de fumar, soy un adicto").
- El negar la previsibilidad de las consecuencias de la acción, Es decir se sabe la consecuencia que representa la acción sin embargo se ignora y al enfrentar la consecuencia se dice no conocerla o no haberla esperado bien sea de la alternativa elegida o de la no elegida (p.e. "Nunca pensé que te enojarías porque no avise que no llegaría a casa a comer).

Con éstas estrategias de acción el individuo buscará reducir la disonancia experimentada con el fin de que se haga menos necesario el cambio de actitud. Sin embargo de no funcionar ninguna de estas acciones o si su impacto no es determinante, surgirá "el cambio de actitud" como una forma fácil para evitar la molestia de la disonancia cognoscitiva.

Por otra parte, no siempre que se realiza una acción contraria a las propias actitudes de los sujetos surge dicha disonancia. Wicklund y Brehm (1976 citado en

Eiser, 1989) han apuntado la necesidad de considerar las variables "previsibilidad de las consecuencias de la acción", "libertad percibida para la acción" y "la responsabilidad personal" como las más determinantes de este fenómeno. Además, no se debe olvidar que la disonancia cognitiva es posterior a la realización de la conducta, por lo cual, primero debe ocurrir la conducta contra-actitudinal para que ésta surja.

Dicho lo anterior, entonces, la teoría de la disonancia cognitiva, se fundamenta en el hecho de que la disonancia es parte de la vida cotidiana, debido a que constantemente como seres humanos debemos elegir u optar por alternativas, en muchos casos contradictorias; adicionalmente, éstos están expuestos a mensajes, situaciones y/o personas que incitan a asumir una conducta discrepante de su propia actitud lo que finalmente los puede condicionar a cambiarla.

No obstante, ésta Teoría se apoya en abundantes pruebas experimentales que demuestran sin embargo "...que el proceso sólo parece operar en ciertas condiciones; una de las cuales es que la persona debe percibir que su propio compromiso con la acción es voluntario" León (1998).

Se puede decir que una de sus fortalezas es el gran interés que proporciona a las "consecuencias de la acción", es decir cuando el resultado de tomar cierta postura hacia algo parece ser favorable para el sujeto dentro del ambiente que lo rodea se toma como determinantes del cambio de actitud que ocurre como respuesta a la disonancia Actitud-Acción.

Por otro lado, y de acuerdo con Morales, (1999) se considera una teoría bastante polémica, pues ha permitido la formulación y comprobación de "hipótesis" que algunos autores como Carlsmith (1959), Linder y colaboradores (1967), Aronson y Carlsmith (1963) que han señalado como bastante contrarias al sentido común. Un ejemplo de ello, es el principio que sostiene que cuando un individuo realiza una conducta opuesta a su actitud "...experimenta disonancia y la magnitud de ella,

será mayor cuantas menos razones o justificaciones tenga para haber realizado dicha conducta”.

La explicación a esto propone que el cambio de actitud y su acomodación a la conducta realizada surgen como una forma de reducir la disonancia experimentada. Según esta teoría, a menor justificación (recompensa/castigo) para una conducta contra-actitudinal es decir con la que no se está del todo de acuerdo, mayor disonancia, se intentará reducir con el cambio de actitud (Ídem).

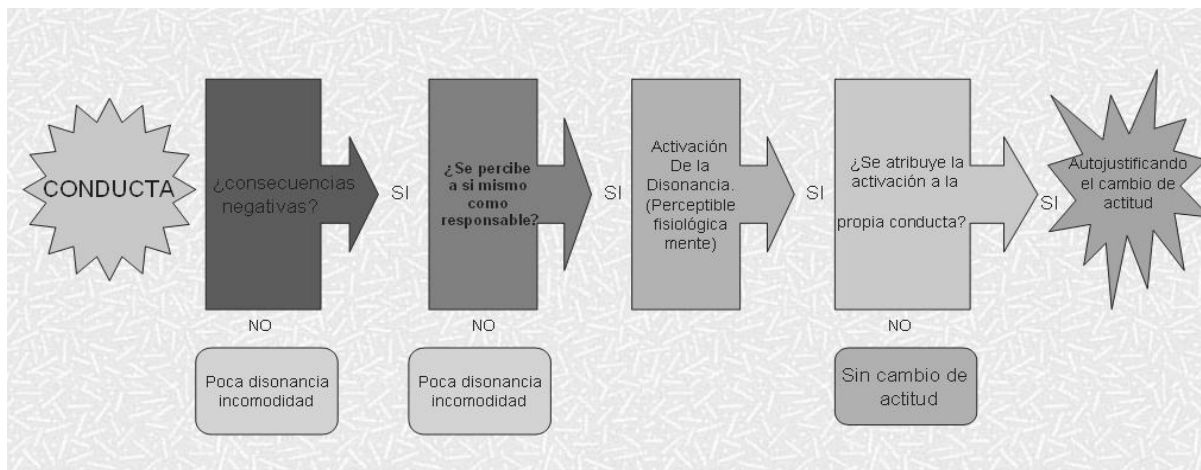
Este principio ha sido interpretado como el paradigma de la "Complacencia Inducida" (Morales, 1999) que aborda la relación conducta contraactitudinal-cambio de actitud y analiza el papel que cumple la recompensa o el castigo (justificación) en este proceso, inspirado en los trabajos de Festinger y Carlsmith (1959), Linder y cols (1967), Aronson y Carlsmith (1963).

Sin embargo, una variante de este paradigma, es introducida por la línea de investigación que estudia el trabajo cognitivo que inicia el sujeto al realizar dos conductas, alguna de ellas o ambas disonantes a la actitud y/o disonantes entre sí. Ésta orientación, desarrollada por Beauvois y Joule (1996) ha sido denominada "Doble Complacencia inducida". En ella se analiza el impacto de la conducta en el cambio de actitud, no sólo de las contra-actitudinales sino también de las pro-actitudinales, pues aunque parezca contradictorio éstas pueden generar disonancia siempre que exista desajuste entre la actitud y la conducta (Idem). Es decir, cuando se expresa una fuerte actitud favorable hacia "algo", no siempre actuamos absolutamente a favor de ese "algo" o viceversa.

Es decir la a doble complacencia Inducida, considerada por Aronson y cols (1991), así como, por Stone y cols (1994), llamada "Inducción de la Hipocresía", se fundamenta en el hecho de que aún cuando se expresa una fuerte actitud favorable hacia "algo", no siempre se actúa absolutamente a favor de ese "algo".; por ejemplo, se puede estar totalmente a favor del uso racional e inteligente del

agua, pero algunas veces se olvida cerrar la llave de la regadera mientras se enjabona la persona. La figura 3.1 resume gráficamente la Teoría de la disonancia.

**FIGURA 3.1 TEORÍA DE LA DISONANCIA COGNITIVA. FUENTE: MYERS, (1995). PSICOLOGÍA SOCIAL. MC GRAW HILL. MÉXICO. PÁG. 145**



En concordancia con el principio de la teoría de la Disonancia Cognitiva (sometimiento a nivel conductual para generar cambios de actitud), han surgido algunas interpretaciones que representan a su vez teorías explicativas del efecto que ejercen las acciones sobre la determinación de las actitudes de los sujetos. Morales coord. (1999).

Por tanto, investigadores en el campo de la Psicología Social (Idem) han coincidido en indicar tres líneas sobre la forma de cambiar las actitudes entre las cuales destacan tres: la Teoría de la Autopresentación o Manejo de la Impresión, la Teoría de la Autojustificación o Disonancia Cognitiva y la Teoría de la Auto-percepción



### **3.8.1 TEORÍA DE LA AUTOPRESENTACIÓN O MANEJO DE LA IMPRESIÓN**

La Teoría de la Autopresentación o Manejo de la Impresión se fundamenta en el hecho de que los individuos siempre, tratan de ser consistentes entre lo que hacen y piensan. Así en todo momento se van adaptando a la expresión de sus actitudes las acciones que realizan; más aún, éstos intentan dirigir sus conductas a la creación de "impresiones deseadas" y en tal sentido llegamos incluso a "...fingir actitudes que en realidad no creemos. Desde esta perspectiva, entonces, se expresa la constante preocupación por no parecer "inconsistentes". No obstante, un aspecto que se deriva de este enfoque es la consideración de la opinión de los demás sobre nuestra conducta; ya que los individuos tienden a adaptar lo que dicen o piensan con el fin de "complacer" en lugar de "ofender". Así, Zanna y Olson (1982), mantienen que; las personas con un nivel de automonitoreo alto, son más propensas a adoptar actitudes que en realidad no sienten.

En resumen, la necesidad de "auto-presentación" explica en cierta medida por qué las actitudes expresadas tienden a cambiar en busca de la consistencia con las conductas asumidas por los sujetos, terminando en ocasiones internalizadas como verdaderos cambios de actitud.

### **3.9.2 TEORÍA DE LA AUTOJUSTIFICACIÓN**

Por su parte la Teoría de la Autojustificación representa en esencia a la Teoría de la Disonancia Cognitiva. Sin embargo incorpora los aportes de algunos autores como Beauvois y Joule (1996) que contribuyen a su explicación y comprensión.

Ellos cuestionan el supuesto que hasta el momento había caracterizado a la Teoría de la Disonancia Cognitiva en cuanto a la consideración del ser humano como un ser "eminente racional", plantean que ésta no es una teoría de la racionalidad, pues el proceso de reducción de la disonancia es posterior a la

conducta; ni es una teoría de la consistencia pues tampoco se orienta a la eliminación de las inconsistencias cognitivas, sino a la racionalización de la conducta.

Por su parte Arosón (1997), propone que "... la teoría de la disonancia haría sus predicciones más claras cuando un aspecto importante del autoconcepto se ve amenazado, esto es, cuando un individuo realiza una conducta que es inconsistente con la visión que tiene de sí mismo" Morales (1999). La explicación a este principio se describe como; el intento de estar a tono con la manera en que el sujeto se presenta a sí mismo, y en las situaciones sociales y de adaptación de su desempeño con el fin de crear impresiones deseadas.

Cabe destacar que ésta teoría está fundamentada en la necesidad que los individuos sienten de mantener su propia auto-imagen, es decir, de un "yo" positivo y consistente. Los intentos para reducir la disonancia se convierten así, en un mecanismo al servicio del "yo" pues los esfuerzos que se realizan constituyen el proceso de "autojustificación" que deriva de aquellas situaciones en las cuales sentimos que nos hemos comportado de manera "poco razonable o ética". (Ídem)

### **3.8.3 TEORÍA DE LA AUTOPERCEPCIÓN**

En cuanto a la teoría de la autopercepción es una explicación alternativa de los efectos que ejerce la conducta sobre nuestras actitudes. Este enfoque propuesto por Bem 1967 en Eiser, (1989) postula, que la actitud es el producto de las inferencias que se derivan de la observación de la propia conducta del individuo. Dichas inferencias se caracterizan por incluir en sus consideraciones, las limitaciones situacionales bajo las cuales ocurre. Plantea que si la conducta se realiza en una situación de baja limitación o bien de alta elección, se puede inferir entonces que las actitudes corresponden a la manera en como las personas se han comportado hasta un determinado tiempo y espacio. Si por el contrario, ocurre en un clima de limitaciones baja elección, entonces los sujetos la interpretan como

respuesta a exigencias externas y por tanto no puede ser usada como fundamento para inferir cómo piensan realmente Eiser, (1989).

Desde esta perspectiva, las inferencias que realizamos como seres humanos sobre nuestras actitudes mediante la auto observación, son similares a las que podría hacer alguien que nos observa y que tiene acceso a la información sobre nuestra conducta y sobre las circunstancias bajo las cuales ocurre. Myers, (1995).

Diversos autores a través de sus estudios han apoyado esta teoría. Myers (1995), señala algunos de ellos:

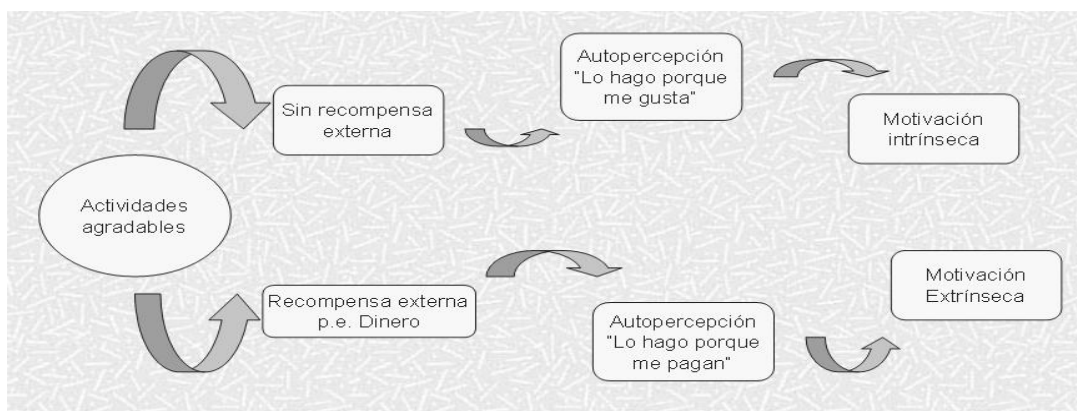
- Laird (entre 1974-1984 Duclos y cols., 1989): analizan los efectos de las expresiones faciales en la generación de sentimientos o emociones pues estos son parte de la comunicación entre personas y se perciben muchas veces con base en experiencias previas (p.e.fruncir el ceño fomenta sentimientos de enojo).
- Snodgrass (1986): incluye por su parte la ejecución de determinados movimientos corporales que pueden desencadenar ciertas emociones o reacciones conductuales. (p.e. asumir posturas relajadas puede influir en nuestro estado de ánimo).
- Vaughan y Lanzetta (1981): por su parte expresan que los individuos pueden indicar sobre su estado de ánimo a otros individuos para así notificarlos sobre el como se sienten (p.e. es muy común mostrar expresiones adoloridas cuando observamos a otro expresar dolor).
- Cacioppo y Cols. (1992): Menciona que el expresar libremente una emoción permite apaciguar su efecto es decir si se dice estar molesto, la emoción se hace conciente y se puede tomar con más facilidad control de ella. (p.e. Decir que se esta enojado permite estar conciente de tal estado y tomar desiciones más tarde)
- Hatfield y Cols. (1992): observaron que al observar los rostros, posturas y voces de otros, inconscientemente se tiende a imitar las reacciones de éstos últimos y denominan a este efecto “Contagio Emocional”.

Según la Teoría de la autopercepción "...nosotros funcionaríamos respecto a nuestras propias actitudes de la misma manera que lo hace un observador: infiriéndolas a partir de nuestras conductas" Moya en Morales coord, (1999); así, la conducta es vista como un criterio para interpretar la actitud que aparece como débil y ambigua y que requiere de la conducta para consolidarse.

Otro aspecto que estudia esta teoría es el efecto nocivo que ejerce la "recompensa" sobre la realización de acciones que nos resultan agradables. (p.e. se trabaja para la obtención de dinero y no por que le guste su actividad) A tal efecto, explica cómo las recompensas innecesarias van adquiriendo el sentido y la razón de la realización de la conducta (motivación extrínseca). Este efecto conocido como Sobrejustificación va en detrimento de la auto-percepción, de que lo que hacemos, lo hacemos porque nos agrada (motivación intrínseca), y ocurre fundamentalmente cuando en un claro intento por "controlar la conducta" se ofrecen recompensas anticipadas por su realización (Myers, 1995; 142). La figura 3.2 ilustra el efecto de sobrejustificación.

**FIGURA 3.2 EFECTO DE LA SOBREJUSTIFICACIÓN**

**FUENTE: MYERS, (1995). PSICOLOGÍA SOCIAL. MC GRAW HILL. MÉXICO. PÁG. 145**



En resumen, las teorías señaladas anteriormente han sido indicadas como un conjunto de explicaciones del proceso de cambio de actitud, y cada una de ellas,

posee una particularidad que la define y que es necesario complementarlas de manera holística:

- La Teoría de la Autopresentación es una explicación de por qué nuestras acciones parecen afectar nuestras actitudes (Idem).
- La Teoría de la Autojustificación es un marco explicativo de por qué la realización de conductas contraactitudinales producen genuinos cambios de actitud.
- La Teoría de la Autopresentación explica los auténticos cambios de actitud que ocurre cuando realizamos conductas consistentes a ella Moya en Morales, (1999).

No obstante estas precisiones, parece existir consenso en apreciarlas más como enfoques complementarios que como posiciones incompatibles.

A continuación hablaremos de la persuasión como un medio para llegar al cambio de actitudes.

### **3.9 COMUNICACIÓN PERSUASIVA Y CAMBIO DE ACTITUD.**

La Teoría de la Persuasión como orientadora de los cambios de actitud, bien puede circunscribirse como la tendencia que otorga a las actitudes y a sus componentes cierto nivel de predictibilidad sobre las acciones y conducta de los individuos. Moya en Morales coord, (1999).

Los principios de esta teoría se orientan al estudio y comprensión de la "dinámica de los mensajes persuasivos" y su fundamento principal sostiene que "para que un mensaje persuasivo cambie la actitud y la conducta tiene que cambiar previamente los pensamientos o las creencias del receptor del mensaje" (Idem).

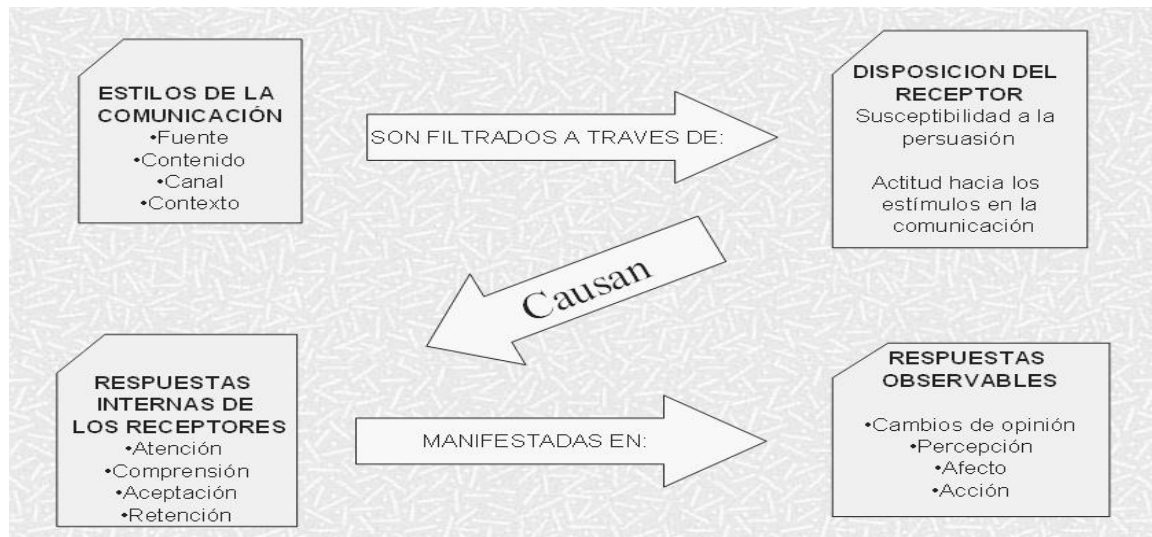
### 3.9.1 ETAPAS DEL PROCESO DE COMUNICACIÓN PERSUASIVA

Sin embargo uno de los aspectos importantes de esta teoría es la consideración de la persuasión como una serie de etapas o pasos (Figura No 3.3), que progresivamente va atravesando la persona en la cual se desea generar un cambio de actitud.

Desde esta perspectiva la información, el conocimiento, y el mensaje, juegan un papel primordial así como, la eficacia de su poder de persuasión está mediada por una serie de "elementos claves" involucrados en la comunicación y en el procesamiento de la información. (Ídem)

**FIGURA Nº 3.3: ETAPAS EN EL PROCESO PERSUASIVO.**

**FUENTE: MOYA, MIGUEL (1999). PERSUASIÓN Y CAMBIO DE ACTITUDES EN MORALES (COORD.) MC GRAW HILL. MADRID. ESPAÑA. PÁG 217.**



Según Moya (en Morales coord, 1999) los elementos claves que ayudan al proceso de comunicación se refieren fundamentalmente a:

a) La fuente o emisor del mensaje: considerando en primera instancia la credibilidad de la misma, que se deriva de la competencia que el receptor le atribuye y de la claridad o transparencia en la intención de persuadir. Las intenciones muy evidentes generan poco efecto en el cambio de actitudes.

Otro aspecto importante de la fuente, es el que se refiere al atractivo de la misma; este factor puede aumentar la atención e incentivar mecanismos de identificación con ella, lo que en resumen mejora su credibilidad y la eficacia en la persuasión.

b) El contenido del mensaje: especialmente la calidad de sus argumentos, la claridad y organización, así como también el énfasis del mensaje en aspectos racionales o emocionales.

c) El canal comunicativo: o bien el medio de para representar el mensaje (visual y auditivo, receptivo directo e indirecto) así como su calidad de presentación al emisor.

d) El contexto: o las condiciones en las que se presenta el mensaje ya sea agradable o desagradable, tenso o distraído

En este orden de ideas, Cantero (en León, et al, 1998) destaca la importancia de considerar el "peso de la fuente" en el proceso de la persuasión, el cual depende básicamente de dos cosas: por una parte, de la actitud del receptor con respecto a dicha fuente concretada en aspectos como la credibilidad, el atractivo y la competencia que el individuo le atribuye a la fuente. Por otra parte, de las discrepancias entre las actitudes de la fuente y el receptor, tal como las percibe este último.

Agrega el autor, que aún cuando no existen estudios determinantes en torno a la influencia de las características del receptor en el cambio de actitud, no obstante hay que tomar en cuenta el *nivel de* susceptibilidad (es decir el nivel en el que el

receptor se deja persuadir) y que según Hovland (1959) puede ser afectado por la edad, el nivel educativo, las creencias previas, así como también por factores más estructurados tales como:

- La autoestima: pues a mayor autoestima menos susceptibilidad a la persuasión
- El autoritarismo: las personas autoritarias son altamente propensas a ser influenciadas por comunicadores de prestigio.
- El aislamiento social: que genera mayor necesidad de la aprobación de los demás.
- El nivel de fantasía: las personas propensas a la fantasía son más susceptibles de ser persuadidas.
- El tipo de orientación vital: las personas independientes que valoran sus objetivos y patrones personales son menos susceptibles que aquellas con altos niveles de adaptabilidad y conformismo.

Entonces, para que la persuasión cause el efecto deseado es necesario: primero, que el receptor pase progresivamente por las distintas etapas del proceso persuasivo y segundo, tener en cuenta que el impacto de la comunicación en cada una de las etapas puede ser distinto; ciertas características del mensaje, de la fuente e incluso los procesos que ocurren en el receptor, y que pueden ocasionar efectos positivos en algunas etapas y negativos en otras (p.e. la preparación intelectual del receptor puede aumentar la posibilidad de recibir y analizar un mensaje, pero a su vez disminuye la posibilidad de que sea aceptado).

### **3.9.2 TEORÍA DE LAS RESPUESTAS COGNITIVAS A LA PERSUASIÓN**

Sin embargo, la Teoría de Respuestas Cognitivas a la Persuasión, sostiene que "siempre que un receptor recibe un mensaje persuasivo, compara lo que la fuente dice con sus conocimientos, sentimientos y actitudes previas respecto al tema,



generando unas respuestas cognitivas" .Tales respuestas, conocidas como "mensajes autogenerados", son los que en definitiva determinan el efecto del mensaje; es decir, el efecto de la persuasión no se debe ya la fuente o el mensaje, sino a las propias respuestas del receptor ante el contenido del mismo. Petty, Ostrom y Brock, 1981 en Morales coord, (1999)

Así, el punto central de esta teoría se concreta en determinar los factores, y su influencia, en la cantidad y tipo de argumentos (o respuestas cognitivas) que el receptor elabora a favor o en contra del mensaje; lo que al parecer depende del grado de distracción e implicación personal del receptor en el tema. (Ídem).

Sin embargo el enfoque de esta teoría es "racionalista", ya que desde su perspectiva, el cambio de actitud es entendido como un proceso en el cual el receptor se implica activamente en el procesamiento cognitivo del mensaje. Sin embargo, como es lógico pensar, no siempre ocurre así; somos propensos a ser persuadidos sin haber analizado el contenido de los mensajes que recibimos.(ídem)

### **3.9.3 MODELO HEURÍSTICO**

Por su parte, el modelo heurístico explica lo que sucede en estos casos. en los que somos persuadidos a no analizar el mensaje. Pues en ocasiones, los sujetos son persuadidos porque tienden a seguir determinadas "reglas heurísticas de decisión". Así, la persuasión bajo este enfoque es el "...resultado de alguna señal o característica superficial del mensaje, de la fuente que lo emite o bien de la reacción de otras personas que reciben el mismo mensaje" (Eagly y Chaiken, 1984 en León et al, 1998; 129). Por tanto según esta teoría frecuentemente se utilizan heurísticos que responden a distintos argumentos, para justificar los cambios de actitudes de los sujetos. por ejemplo, nos apoyamos en la experiencia y decimos "*se puede confiar en los expertos*"; (p.e. publicidad sobre medicamentos nuevos, anunciados por doctores especialistas en tal área.)

### **3.9.4 MODELO DE PROBABILIDAD DE ELABORACIÓN**

Por otro lado el modelo que, puede ser complementario a los dos anteriores, es el Modelo de Probabilidad de Elaboración (Petty y Cacioppo, 1986 en León et al 1998). Según este modelo cuando recibimos un mensaje persuasivo podemos analizarlo racionalmente (ruta central) o podemos responder automáticamente utilizando un heurístico (ruta periférica) para argumentar nuestro cambio de actitud.

En ambos casos la "probabilidad de elaboración" depende de dos factores: de la motivación y de la posibilidad de hacerlo.

A continuación analizaremos los diferentes tipos de mensajes que pueden ser utilizados para los propósitos de la persuasión.

### **3.10 TIPOS DE MENSAJES**

Son numerosos los aspectos del mensaje y de su contenido que se han investigado)-los más importantes son de acuerdo con Morales, J. F, Huici, C. (2000)

**3.10.1 MENSAJES RACIONALES O EMOTIVOS;** los racionales, en los cuales se presenta evidencia en apoyo de la veracidad de una proposición dada, y los emotivos, en los cuales se indica, simplemente, las consecuencias deseables o indeseables que pueden derivarse del mensaje y de su aceptación. La investigación más actual sugiere que la superior eficacia de uno u otro tipo de mensaje depende de en qué se base la actitud que se quiere cambiar, si en aspectos cognitivos o emotivos.(Ídem)

**3.10.2 MENSAJES UNILATERALES O BILATERALES;** los primeros consisten en expresar sólo las ventajas y aspectos positivos de la propia posición, en los

segundos se incluyen además los aspectos débiles o negativos de la posición defendida, o los aspectos positivos de las posiciones alternativas.(Ídem). En general, los mensajes bilaterales parecen ser más efectivos que los unilaterales y esta eficacia es aún mayor cuando la audiencia está familiarizada con el tema del mensaje; calidad y cantidad de los argumentos; existe una escasa investigación destinada a la calidad de los argumentos, algunos autores han sugerido que aquellos argumentos que hacen referencia a consecuencias que son probables y deseables resultan más convincentes que aquellos otros referidos a consecuencias menos probables o deseables.

Desde las teorías funcionales de las actitudes que veremos a continuación también se ha sugerido que los argumentos que se correspondan con la visión del mundo que tienen los receptores serán más influyentes que aquellos que no coinciden:

**3.10.3 INFORMACION ESTADISTICA O BASADA EN EJEMPLOS;** en los mensajes persuasivos, el impacto de la información basada en ejemplos, que describe de forma viva y detallada un acontecimiento, es bastante mayor que el de la información basada en porcentajes, promedios y demás estadísticos.

- Conclusión explícita o implícita; Es más eficaz dejar que sean los propios receptores quienes extraigan sus conclusiones siempre y cuando estos estén lo suficientemente motivados y que el mensaje sea lo suficientemente comprensible.
- Efectos de orden; Los estudios realizados sobre dónde se debería colocar los argumentos de nuestro mensaje, sugieren que si los dos mensajes se presentan seguidos y existe un lapsus de tiempo entre la recepción del segundo mensaje y la medición de la actitud, entonces se dará un efecto de primacía. Si, en cambio, existe un lapso de tiempo entre los dos mensajes y la actitud se mide inmediatamente después de recibir el segundo, entonces se dará el efecto de recencia.

Un elemento clave en todo proceso persuasivo es el receptor o audiencia. Las primeras investigaciones realizadas se centraron en determinadas variables singulares, como inteligencia, autoestima, género y necesidad de aprobación social.

McGuire (1986) propuso un modelo sobre la relación entre características del receptor y susceptibilidad de persuasión. Según este autor, el cambio de actitud viene determinado fundamentalmente por dos procesos: la recepción del mensaje y la aceptación. Las características del receptor a veces tienen efectos contrarios sobre cada uno de estos dos componentes. No obstante la variable autoestima, por su parte, también parece estar relacionada positivamente con la recepción y negativamente con la aceptación del mensaje.

El modelo de la probabilidad de elaboración predice que los argumentos sólidos y de alta calidad afectarán más a los sujetos que están más implicados, en cambio, la credibilidad de una fuente producirá un mayor cambio de actitud en quienes se sientan poco implicados. Morales (coord.), (1999).

La distancia existente entre el contenido del mensaje y la posición que al respecto tiene el receptor es un elemento que mediatiza el impacto del mensaje persuasivo. Así las personas tendemos a buscar y recibir mensajes que concuerden con nuestras creencias y actitudes y evitamos exponernos a mensajes que las contradigan (exposición selectiva).

Cuanto mayor es el conocimiento que el receptor tiene del tema y más articulado está este conocimiento, esto es, cuanto más fuerza tiene la actitud, más difícil es persuadirle.

La teoría de la inoculación propuesta por McGuire (1964), propone que la preexposición de una persona a una forma que amenace sus actitudes, hará a esa persona más resistente ante tales amenazas. Existe otra forma básica de resistirse ante un mensaje persuasivo, y es lo que se denomina terapia de apoyo.

La distracción influye negativamente sobre el impacto de un mensaje persuasivo; puede predecirse que los niveles de distracción bajos o moderados incrementarán el cambio de actitud, pues reducirán la tendencia a contraargumentar, pero no dañarán seriamente la atención ni la comprensión. En cambio, si la distracción aumenta más allá de este punto, entonces la recepción puede verse afectada y el cambio de actitud disminuir.

Vale destacar en función a lo expuesto que, tanto la Teoría de la Persuasión como la Teoría de la Disonancia Cognitiva, fundamentan sus enfoques en la concepción estructural de las actitudes. Sin embargo, mientras la primera parece más relevante con respecto al componente cognitivo y hasta cierto punto el afectivo, la segunda dice más acerca de los cambios de actitud a través de los componentes conativos.

Por otra parte, ambas teorías combinan una serie de procedimientos que involucran la presentación de información (mensajes), estímulo de sentimientos (agradables o desagradables), la vivencia de nuevas experiencias y la potenciación de nuevas conductas hacia el objeto de la actitud. Así, mediante alguno de estos procedimientos o la combinación de varios de ellos se pueden generar cambios de actitudes (negativas) a través de una nueva relación (positiva) con el objeto.

### **3.11 PROCESO PARA GENERAR EL CAMBIO DE ACTITUD**

En síntesis Tejeda y Sosa mencionan que es posible generar cambios de las actitudes no deseadas siguiendo un proceso que en general comprende:

a) Detección y medición de las actitudes a cambiar: mediante una clara definición de las características que describen la actitud, se establecen las bases para la elaboración de los instrumentos de medición adecuados.

b) Con estos resultados se determinan, con mayor precisión, las actitudes que se deben cambiar.

c) Elaboración de un plan con información, actividades y estrategias tendentes a la modificación de las actitudes negativas e indeseables y que se orienten especialmente a actuar sobre las causas contextualmente, globalmente, estratégicamente, prontamente y grupalmente.

d) Aplicar el plan, durante un tiempo conveniente, realizando seguimiento para verificar su efectividad.

Para un individuo los principales obstáculos al trabajo cooperativo son de orden psicológico y es un ser para quien la costumbre implica seguridad, por lo que todo cambio en sus hábitos fisiológicos, psicológicos, laborales y emotivos, puede ocasionar frecuentemente una resistencia.

Por lo que a continuación se hablara sobre lo que se conoce como resistencia al cambio.

### **3.13 RESITENCIA AL CAMBIO**

Las personas pueden cambiar de actitudes, pero para lograr que esto sea posible, se tiene que pasar por un proceso, y como resultado la mayoría de las personas cambian por la influencia de los que le rodean, o bien por las circunstancias a las que se van enfrentando a lo largo de su vida.

Sin embargo, para que una persona realmente este dispuesta a cambiar necesita estar convencida de que el cambio propuesto le permitirá satisfacción en ciertas necesidades. Bravo (1993). Así, hay veces en que las personas se ven atacadas en ciertas áreas de su vida y manifiestan actitudes o comportamientos de rechazo, a esto se le conoce como resistencia al cambio.

La resistencia al cambio puede describirse como: “Todos aquellos comportamientos o actitudes, conscientes o inconscientes que se oponen a las transformaciones; considerando que el hombre es un ser para quien la costumbre implica seguridad, todo cambio en sus costumbres ocasiona en él una reacción de rechazo, (Idem).

Algunas causas de la resistencia al cambio según Bravo (1993) son

- Falta de claridad en el propósito del cambio
- Deseo de conservar las propias costumbres
- Tendencia a no correr riesgos por temor al fracaso o a ser criticado y perder la buena reputación o poder
- Mayor atención a consideraciones individuales que a necesidades institucionales.
- Falta de participación en la elaboración del cambio.

Como se puede notar la resistencia al cambio esta más ligada al área emocional que a la racional por lo que es importante entonces saber cuales serán las reacciones a las que se tendrán que enfrentar.

### **3.13 REACCIONES ANTE AL CAMBIO**

Cuando pretendemos implementar un programa para el cambio nos podemos enfrentar a las siguientes reacciones. (Idem),

#### **3.13.1 REACTIVA**

La oposición de argumentar resultados anticipados, es decir, resistirse hacia el nuevo hecho p.e. “ -¡Ya se intentó pero no funciona!”.

#### **3.13.2 INACTIVA**

La resignación, actitud pasiva, aceptación, acomodarse, dejarse llevar por la inercia p.e. “no vale la pena intentarlo”

### **3.13.3 INDIFERENCIA**

La pérdida de interés en el trabajo, apatía, “solo se hace lo que se solicita”.

### **3.13.4 PRE-ACTIVA**

Acelerar el cambio, evolucionar, innovar, perfeccionar, apoyarse en experiencias pasadas. P.e. “ En el otro lugar funcionó”

### **3.13.5 PRO-ACTIVA**

Diseñar el futuro, controlar sus afectos, anticiparse a los hechos, proyectar el cambio.

Para llevar a cabo un proceso adecuado para la resistencia al cambio es necesario aplicar los siguientes mecanismos.

- Comprensión del proceso de cambio; es decir el impacto inicial, reacción defensiva, comprensión y adaptación.
- Clarificar los propósitos del cambio.
- Consideración de la experiencia en la implantación de los cambios.
- Reaprendizaje de hábitos y costumbres.
- Promover la madurez para la toma de decisiones grupales.
- Manejo adecuado del error.

Por lo anterior es muy importante para el psicólogo saber llevar a cabo un proceso de cambio, para que las actitudes no deseadas desaparezcan y el sujeto pueda estar convencido de que es lo más conveniente para él.

## **3.14 CONCLUSIONES**

La actitud es algo aprendido, por consiguiente puede ser modificada si se aplican técnicas correctas para este fin, por lo que para fines prácticos de las organizaciones la comunicación persuasiva puede ser una herramienta muy útil



para emplearse en los programas de capacitación ya que se puede decir entonces que a partir de esta técnica se puede influir en el cambio de actitud lo que trae beneficios tanto para el empleado como para la organización.

No se debe perder de vista que para que un cambio de actitud suceda va a depender de si el individuo considera que el nuevo sistema es ventajoso para él. Si ha sido expuesto varias veces a este tipo de cambios quizá se incline a creer que tales transformaciones le afectan mas o menos del mismo modo que lo hicieron los cambios anteriores y en caso contrario, si no ha vivido muchos cambios, su actitud dependerá del grado de satisfacción en que se encuentre en su posición actual, bajo el sistema existente.

Por lo que las reacciones que se presenten en el personal dependerán de la forma en la que este se haya introducido dentro de la organización.

## **CAPÍTULO 4**

# **CAPACITACIÓN COMO ESTRATEGIA PARA LA INFLUENCIA DE CAMBIO DE ACTITUD.**

“El éxito no se logra sólo con cualidades especiales. Es sobre todo un trabajo de constancia, de método y de organización”.

J. P. Sergent

## 4.0 INTRODUCCIÓN

Como se mencionó en el capítulo anterior, el método de comunicación persuasiva como estrategia de influencia para el cambio de actitud de las personas ha resultado efectivo, ya que tiene relación directa con el aspecto cognoscitivo, afectivo y motor de los receptores y emisores.

Basándose en esta premisa, entonces, la capacitación es una estrategia de comunicación persuasiva, que si bien no puede cambiar por completo la actitud de las personas, si puede sensibilizar de manera considerable en el cambio de ésta, y para fines prácticos de la organización es útil ya que es una herramienta frecuente en la misma. Su propósito en general es preparar, desarrollar e integrar a los recursos humanos al proceso productivo, mediante la entrega de conocimientos, desarrollo de habilidades y actitudes necesarias para el mejor desempeño de todos los trabajadores en sus actuales y futuros cargos y adaptarlos a las exigencias cambiantes del entorno. (Mendoza, 1998) y (Spector, 2002).

En este capítulo se abordará a la capacitación, como un modelo conceptual para abordar el objetivo de estudio del presente trabajo, es decir, el de sensibilización al cambio de actitud hacia el empowerment.

Consideramos como en la cita mencionada al inicio que la capacitación es un método organizado que nos llevara a obtener éxito para la implementación de nuevos modelos.

#### **4.1 CONCEPTO DE CAPACITACIÓN.**

La capacitación es una actividad sistemática, planificada y permanente cuyo propósito general es preparar, desarrollar e integrar a los recursos humanos al proceso productivo, mediante la entrega de conocimientos, desarrollo de habilidades y actitudes necesarias para el mejor desempeño de todos los trabajadores en sus actuales y futuros cargos y adaptarlos a las exigencias cambiantes del entorno, (Mendoza,1998 ; Spector,2002). Se dirige principalmente en el aprendizaje al perfeccionamiento técnico del trabajador para que éste se desempeñe eficientemente en las funciones a él asignadas, y así producir resultados de calidad, como por ejemplo: dar excelentes servicios a sus clientes, prevenir y solucionar anticipadamente problemas potenciales dentro de la organización. (Ídem).

Es a través de la capacitación que el perfil del trabajador (conocimientos, habilidades y actitudes) se adecua al perfil de los requerimientos en un puesto de trabajo en específico. (Blake, 2003).

La capacitación según Mendoza (1998) y Spector (2002) persigue dos fines básicos que son:

1. El promover el desarrollo integral del personal, y así el desarrollo de la empresa.
2. Lograr un conocimiento técnico especializado, necesario para el desempeño eficaz del puesto.

Por ello es importante saber que hay un marco normativo que respalde el ser capacitados dentro del lugar de trabajo y conocer la situación dentro de nuestro país, por lo que a continuación se hablará sobre el marco legal que hay en contorno a ésta.

## 4.2 MARCO LEGAL DE LA CAPACITACIÓN

A lo largo de la historia de México, a pesar de que el tema laboral ha recibido una atención permanente, éste se orientó más bien hacia aspectos técnicos, relacionándolo con los procesos productivos. La principal preocupación giraba preferentemente en torno a "cómo producir". Los recursos humanos se encontraban relegados a un segundo plano y no existían condiciones adecuadas para el del trabajo ni mucho menos una legislación que marcara los lineamientos a seguir. Por su parte, los trabajadores no gozaban de garantías ni derechos. Ante esta situación, surgió en las autoridades una inquietud en cuanto a legislar en torno al derecho laboral.

Esta inquietud quedó plasmada en la fracción XIII, Apartado A, del artículo 123 de la Constitución de los Estados Unidos Mexicanos y en el artículo 153-A, hasta X del capítulo III-bis, de la Ley Federal del Trabajo, refiriéndose en uno de sus puntos esenciales a la obligación que tiene el patrón de proporcionar capacitación y adiestramiento, así como el derecho de los trabajadores a recibirlos. Dos aspectos importantes se encuentran plasmados en dichos artículos:

**Artículo 153-A:** Todo trabajador tiene el derecho a que su patrón le proporcione capacitación o adiestramiento en su trabajo, de tal manera que le permita elevar su nivel de vida y productividad conforme a los planes y

programas formulados, de común acuerdo, por el patrón y el sindicato o sus trabajadores y aprobados por la Secretaría del Trabajo y Previsión Social.

**Artículo 153-F:** La capacitación y el adiestramiento deberán tener por objeto:

- I. Actualizar y perfeccionar los conocimientos y habilidades del trabajador en su actividad, así como proporcionarle información sobre la aplicación de la nueva tecnología en ella;
- II. Preparar al trabajador para ocupar una vacante o puesto de nueva creación;
- III. Prevenir riesgos de trabajo;
- IV. Incrementar la productividad; y
- V. En general, mejorar las aptitudes del trabajador.

Para llevar a cabo un proceso de capacitación y adiestramiento en una organización es necesario contemplar el cumplimiento de las disposiciones legales, además de efectuar los trámites y registros correspondientes ante la Secretaría de Trabajo y Previsión Social, debe estar acorde con el marco legal antes mencionado. El procedimiento consiste en constituir una Comisión Mixta de Capacitación y Adiestramiento, la cual debe estar integrada por igual número de representantes de los trabajadores y del patrón. Además, los procedimientos legales establecen la definición de un Programa de Capacitación y Adiestramiento, que se debe registrar ante la Secretaría del Trabajo y Previsión Social, a fin de dar cumplimiento a los artículos 153-A, 153-N, 153-Q, 153-R y 153-F, de la Ley Federal del Trabajo.

Finalmente, se estipula el seguimiento de las actividades de la capacitación una vez que el trabajador haya cursado y aprobado el programa de capacitación correspondiente al puesto que desempeña en el presente o que desarrollará en un futuro. Este seguimiento se llevará a cabo mediante las formas DC-4 y DC-5, proporcionadas por la Secretaría del Trabajo y Previsión Social. Los datos que allí

aparezcan deberán ser congruentes con los anotados en formas anteriores (Alicia Caciue, 1997).

Así mismo se plantea en la Ley Federal del trabajo que la capacitación debe de estar programada, al menos, en un nivel de planeación (detección de necesidades, objetivos, contenidos y evaluación de la misma al igual que pudiera ser el desarrollo posteriormente descrito (Spector, 2002).

Podemos decir entonces que toda persona que se integre a laborar en cualquier tipo de trabajo debe llevar a cabo este proceso para desempeñar adecuadamente su labor dentro de la organización.

Por lo anterior podemos decir que es de suma importancia conocer los principios en los que se basa el proceso de la capacitación. Por lo que a continuación veremos la relación que tiene la capacitación con el proceso de aprendizaje.

### **4.3 APRENDIZAJE Y CAPACITACIÓN**

En cuanto a su relación con el aprendizaje la peculiaridad del concepto de capacitación, es que, se trata de un programa de formación de personal que procura subsanar carencias de conocimientos detectadas; para que, a lo largo de un periodo de tiempo las personas adquieran éstos, así como; las habilidades y actitudes para ser competentes tras incorporarse al puesto de trabajo que ha de cubrirse. Precisamente, a través del aprendizaje, cada persona enriquece su perfil profesional para adecuarse mejor a las exigencias concretas del puesto a cubrir. No obstante, el aprendizaje ha funcionado si al asumir las competencias del

puesto, la persona logra atenderlas de modo altamente eficiente y con miras a corto plazo (Mendoza, 1998 y Blake, 2003).

#### **4.4 PROCESO DE CAPACITACIÓN**

Según Silicio (2001) los pasos a seguir para llevar a cabo la capacitación de acuerdo con la lógica y realidad laboral son los siguientes:

1. Se determinará primeramente una investigación para delimitar las necesidades reales que existan o deban de satisfacerse a corto, mediano y largo plazo a lo que también se conoce como Diagnóstico de Necesidades de Capacitación (DNC).
2. Una vez señaladas las necesidades que han de satisfacerse, se fijarán los objetivos generales de la organización que se deben de lograr, es decir, se determina un esquema de planeación.
3. A continuación se definen que contenidos de educación son necesarios, es decir, que temas, materias y áreas deben de ser cubiertas en los cursos y como se realizarán tales, así como el considerar que tipo de materiales, técnicas y demás se procederán a utilizar.
4. Posteriormente se determinará el contenido y la forma para evaluar dicho programa de capacitación.
5. Y por último, se dará seguimiento o continuación de la capacitación.

Sin embargo hay que desglosar cada una de las etapas para su mayor comprensión como a continuación se realizará



#### 4.4.1 DETECCIÓN DE NECESIDADES DE CAPACITACIÓN

De acuerdo con Mendoza (1998), las necesidades son aquellos temas, conocimientos o habilidades que deben de ser aprendidos, desarrollados o modificados para mejorar la calidad del trabajo y preparación integral del individuo. Constituyen en sí, la diferencia entre el desempeño actual del colaborador en su puesto de trabajo y las necesidades de trabajo presentes o futuras en la organización.

No obstante también pueden considerarse como aquellas carencias de conocimientos o habilidades que impidan o bloqueen el desarrollo de potencialidades del individuo y la eficacia en su desempeño laboral. (Idem)

Por la abreviación de sus siglas, el Diagnóstico de Necesidades de Capacitación (DNC) es una estrategia para conocer las carencias en cuanto a los conocimientos, aptitudes, actitudes y hábitos, que el trabajador requiere para desempeñarse efectivamente en su puesto (Silicio, 2001). Así mismo, proporcionan la información mínima y necesaria para tomar decisiones precisas que ahorren tiempo, dinero, esfuerzo y materia prima para hacer un Plan y Programas de Trabajo de manera concreta. Conjuntamente, facilitarán el cálculo de presupuesto del área y organización en general y proporcionará indicadores no sólo para la planeación sino también para la evaluación del curso en sí. Por tanto es un análisis entre necesidades reales y las demandas de la empresa en conjunto. (Silicio, 2001).

De acuerdo a lo anterior se dice que las fuentes de las necesidades son: (Idem)

1. Las promociones y ascenso de personal ya que para la adaptación al nuevo puesto es necesario que el empleado aprenda a desarrollar las funciones adecuadamente para evitar problemas por falta de este
2. La información estadística derivada de encuestas, cuestionarios o entrevistas, diseñadas especialmente para detectar las necesidades.
3. Los índices de desperdicio y altos costos de operación, pues estos pueden ser indicadores de falta de aprovechamiento de los recursos por falta de aprendizaje.
4. Las quejas dentro de un departamento en específico o bien en toda una empresa.
5. Las inspecciones y auditorias, realizadas por otras empresas o comités especializados.
6. Los reconocimientos oficiales. Como premios, concursos, etc.
7. Y por último, se deberá tomar en cuenta la nueva legislación y/o administración, inmersa en la empresa entre otros.

Además, la evaluación de necesidades debe tener en cuenta a cada persona, debido a que las necesidades individuales pueden ser detectadas por el departamento de personal o por los supervisores, o pueden plantearse solicitudes espontáneas de capacitación. A continuación se describirán algunas técnicas empleadas para la adecuada y oportuna DNC.

#### **4.4.2 TÉCNICAS E INSTRUMENTOS PARA DETECTAR LAS NECESIDADES DE CAPACITACIÓN**

A continuación y de acuerdo con Mendoza (1998) se describen algunas técnicas utilizadas frecuentemente en el proceso de DNC como son:

- Las entrevistas con supervisores y gerentes: es decir, los contactos directos con supervisores y gerentes respecto de problemas solucionables mediante capacitación, que se descubren en las entrevistas con los responsables de los diversos sectores.
- Los comités de asesoría: Su propósito es determinar que problemas se resuelven vía capacitación y establecer prioridades para su atención. Se integran regularmente por miembros de los diversos niveles ejecutivos, y en algunas empresas se crean por área: funcional, producción, finanzas, desarrollo, ventas, entre otras.
- Las reuniones inter-departamentales: Son las argumentaciones y discusiones acerca de asuntos concernientes a objetivos organizacionales, problemas operativos, planes para determinados objetivos y otros asuntos administrativos propios de la organización.
- El examen de empleados: Los resultados de los exámenes de selección de empleados que ejecutan determinadas funciones y/o tareas.
- Las entrevistas de salida: Cuando el empleado va a retirarse de la empresa, es el momento más apropiado para conocer su opinión sincera acerca de la

empresa y las razones que motivaron su salida. Es posible que salgan a relucir deficiencias de la organización, susceptibles de corrección.

- Las encuestas de actitud: Su propósito es medir los niveles de satisfacción en el trabajo.
- Los centros de evaluación: Consiste en la formación de un grupo de personal directivo que realiza ejercicios y pruebas que permiten conocer sus fuerzas y debilidades y predecir sus probabilidades de éxito en el desempeño de actividades ejecutivas.
- Los grupos de discusión: Implica las continuas reuniones con empleados que representan un área de trabajo y se organiza un foro o debates, entre los temas dados de la capacitación.
- La entrevista con el personal: Se dice que es el mejor método pero lo cierto es que resulta muy costoso en tiempo y esfuerzo pues se trata de entrevistar a cada uno de los miembros de la organización o bien a cada representante de cierta área.
- Los reportes de desempeño laboral: Esta información permite descubrir algunas posibles áreas vitales de la capacitación gracias al registro de rotación de personal, ausentismo, seguridad industrial, etc. (Silicio, 2001).
- Los cuestionarios: Especifican las áreas más importantes de habilidad, significado y trascendencia de cada una de éstas y buscan identificar la percepción del empleado respecto a las necesidades de capacitación en cada área.

- Las pruebas de habilidades: que se deben de relacionar con el área a tratar y que así midan las habilidades o destrezas requeridas para un desempeño exitoso del puesto. (Silicio, 2001, Smith y Delahaye 1990, Mendoza,1998).

#### **4.4.3 VENTAJAS DE LA DNC**

Con base a lo anterior se puede decir que algunas de las ventajas de una adecuada, y oportuna DNC se describirán a continuación (Smith y Delahaye, 1990).

- Contar con información cuantitativa y cualitativa de las necesidades de capacitación, adiestramiento y desarrollo del personal de la empresa, clasificada por puesto, área de adscripción y por región.
- Determinar las prioridades de capacitación del personal, con el propósito de facilitar la programación anual de los cursos y/o eventos detectados.
- Determinar los programas de capacitación y los puestos de trabajo, así como las personas que sean factibles de obtener una constancia de habilidades laborales.
- Estructurar un inventario inicial de habilidades del personal de la empresa.
- Detectar los objetivos, contenidos temáticos, recursos necesarios, etc. requeridos por cada curso/evento a impartir.
- Observar cuáles son las necesidades de capacitación, cuáles de adiestramiento y cuáles de desarrollo.

Ya que las necesidades han sido detectadas es importante pasar a l proceso de planeación que nos ayudaran a suplir las necesidades detectadas en la organización por lo que ahora veremos como la capacitación es una estrategia para cumplir este objetivo.

#### **4.5 OBJETIVOS DE CAPACITACIÓN Y DESARROLLO**

De acuerdo con Blake (2003) una buena evaluación de las necesidades de capacitación conduce a la determinación de objetivos de capacitación y desarrollo.

Éstos objetivos deben estipular claramente los logros que se deseen y los medios de que se dispondrá igualmente, si los objetivos no se logran, el departamento de personal adquiere retroalimentación sobre el programa y los participantes.

Por lo que ahora enfocaremos nuestra atención a los contenidos del programa, ya que de esto depende el poder alcanzar los objetivos de la organización.

#### **4.6 CONTENIDO DEL PROGRAMA**

El contenido del programa se constituye de acuerdo con la evaluación de necesidades y los objetivos de aprendizaje. El contenido puede proponerse la enseñanza de habilidades específicas, de suministrar conocimientos necesarios o de influencia en las actitudes. Por ello se debe de determinar la clase de materiales a usar para el proceso enseñanza-aprendizaje (Smith y Delahaye,1990).

No obstante en principio para que un proceso de capacitación se lleve a cabo de manera adecuada es necesario enfocarnos hacia el instructor como medio para la impartición de dichos cursos, es por tanto muy importante que el instructor

considere los principios de la *andragogía*, la cual, es la ciencia encargada de estudiar los principios bajo los cuales las personas adultas aprenden ya que se desarrolla a través de una praxis fundamentada en los principios de participación en la empresa y horizontalidad en la forma de diseño de la misma; cuyo proceso, al ser orientado con características sinérgicas por el instructor, permite incrementar el pensamiento, la autogestión, la calidad de vida y la creatividad del participante adulto, con el propósito de proporcionarle una oportunidad para que logre su autorrealización (Adam,1980 y; Knowles,1977).

Además, el aprendizaje debe perseguir un objetivo porque éste constituye el centro rector del proceso y así persiga un cambio, por lo que los objetivos deben estar enfocados al cambio concreto que se desea obtener. (Idem)

Los métodos a utilizar dependen del cambio previsto, por tanto, ningún método es bueno ó malo por si mismo, pues su efectividad depende de lo que se desea lograr. El aprendizaje es un proceso del pensamiento, por lo que la capacitación debe propiciar la ejercitación a través de los métodos que exijan la reflexión y el análisis para que los participantes arriben a sus propias conclusiones.

En consecuencia el facilitador entonces, dominará los métodos activos de enseñanza utilizará y adecuará los mismos a las condiciones concretas del contenido y los objetivos (Knowles 1977).

#### **4.6.1CAPACITACIÓN Y APRENDIZAJE EN RELACIÓN CON EL CONTENIDO DEL PROGRAMA.**

La integración de las experiencias anteriores debe estar presente en el proceso de aprendizaje. Se aprende con mayor facilidad aquello que está asociado con las necesidades, conocimientos, valores, actitudes y creencias que poseen los participantes como resultado de sus experiencias. (Knowles 1977). En consecuencia, es necesaria la combinación de los nuevos conocimientos y habilidades con los adquiridos anteriormente logrando una plataforma de retroalimentación colectiva en el contexto de la dinámica del grupo (Idem).

No obstante, también se aprende practicando, debido a que en situaciones prácticas que reflejen las condiciones de la vida real y permitan al directivo evaluar su provecho cuando los aplique en su actividad laboral (Idem).

Sin embargo, hay que considerar que se disminuye la resistencia a aprender en los adultos, debido a que en el proceso de aprendizaje éstos se enfrentan a informaciones, hechos y situaciones que niegan determinadas creencias o actitudes que ellos mismos poseen (Adam,1980 y Knowles,1977). Las personas tienden a seleccionar aquellas que confirman sus creencias, actitudes y rechazan mediante el olvido o la deformación aquellas que niegan. En este sentido, es necesario hacer sentir al participante que sus puntos de vista son respetados y que tiene derecho a mantenerlos ó cambiarlos, proporcionándole así la oportunidad de que aplique con éxito los nuevos conocimientos para lograr su reforzamiento (Idem).

También, la capacitación debe fomentar la independencia de los sujetos a los cuales van dirigidos debido a que, todo adulto y en especial el directivo, necesita desarrollar su iniciativa y poseer un alto grado de independencia durante el proceso de aprendizaje (Knowles, 1977) .

Conjuntamente se necesita tiempo para procesar la información, pues es conocido que las personas solo pueden retener y comprender una determinada cantidad de información proporcionada (Idem). En el caso del adulto lo anterior toma importancia, pues si bien poseen mayor riqueza de criterios, conocimientos y experiencias que los más jóvenes, también necesita más tiempo para efectuar reajustes y procesar nuevas informaciones. (Idem).En este sentido es prudente que el facilitador considere el nivel de carga de nuevos contenidos en el tiempo, sin dejar de tomar en consideración que el proceso exige tensión y esfuerzo.

Igualmente, los procesos de solución de problemas y aprendizaje son únicos e individuales. Las personas poseen un estilo y procedimientos para enfrentar los problemas y realizar el aprendizaje que no necesariamente tiene que ser similar al de los demás. (Adam, 1980) Generalmente, los individuos poseen determinadas



insuficiencias y errores en el estilo que adoptan, por lo que el proceso de capacitación debe facilitar la observación de éstos es decir, de los participantes de acuerdo a los procedimientos que siguen en este sentido, y así incorporar experiencias positivas que permitan el auto-perfeccionamiento (Idem)

La evaluación en grupo y la autoevaluación proporciona a los participantes la oportunidad de formular los criterios de evaluación y medir sus propios progresos, lo que reafirma su independencia y aumenta la efectividad del aprendizaje mediante el reconocimiento e interiorización de los progresos logrados y las dificultades que aún deben resolver. (Idem)

Por ello, estos principios confirman la premisa de que el instructor que capacite a cuadros de Dirección debe poseer amplios y profundos conocimientos de su especialidad; determinadas características de personalidad.

El instructor debe de comprender los objetivos que persigue; las consecuencias de su conducta sobre los participantes; así como, saber escuchar y respetar la personalidad de los participantes y que para que asuma responsabilidad el sujeto (adulto) necesita ser parte de la acción y reflexión crítica; por medio de su máxima participación mediante la versatilidad en la selección de los métodos; haciendo del aprendizaje un proceso que reporte satisfacción personal y profesional.

De acuerdo con lo anterior otra de las cosas que se debe considerar para llevar a cabo el proceso de enseñanza – aprendizaje es la forma en la que se van a dar a conocer los conocimientos por lo que a continuación veremos cual es el propósito de conocer y aplicar las dinámicas para grupos.

#### **4.7 PROPÓSITO DE LAS DINÁMICAS PARA GRUPOS**

De acuerdo con Blake (2003) el propósito de las dinámicas para grupos es apoyar a los facilitadores e instructores para que mejoren la calidad de sus procesos dirigidos a lograr un aprendizaje significativo en los participantes. Su meta básica va más allá de los conocimientos técnicos que se requieren enseñar, debido a que, provocan reacciones emocionales positivas y un dinamismo que ayuda a desarrollar en el capacitando un estado físico y mental más adecuado para el aprendizaje logrando así una influencia para el cambio de actitud.

Dichas metas demandan el crecimiento, la mejora y el cambio del modo como el individuo se ve a sí mismo, comprende y respeta a los otros, e interactúa con otros en el trabajo (Idem).

Sin embargo, para que el conocimiento teórico sea útil debe de pasar a un plano práctico. Para lograrlo es necesario que la persona posea el deseo de aprender, y que indudablemente, es el reto más fuerte que enfrenta la capacitación, porque hay una fuerte resistencia a su cambio de actitud, así como, la presencia de disonancia cognitiva porque muchas veces las personas hablan de su deseo de aprender y, sin embargo, son renuentes.

Entonces, el reto del cambio de conducta de los participantes hacia una apertura al aprendizaje presenta un aspecto mucho más complicado para la enseñanza que el reto de como impartir la información. Ésta es la razón por la que los métodos educativos tradicionales que se utilizan generalmente para transmitir

conocimientos no son muy adecuados. La falta de credibilidad, las creencias actuales hacia la capacitación, la ansiedad personal crean resistencia al aprendizaje. La dinámica para grupos, ha sido fundamentalmente un proceso de experimento, investigación y evaluación que pretende descubrir las condiciones necesarias para que tenga lugar el aprendizaje de un nuevo concepto o conducta. (Mendoza, 1998)

Con base en lo anterior La dinámica para grupos parte de la base de que para que exista aprendizaje es necesario:

**1. QUE LA CONDUCTA SEA EXPUESTA.** La primera condición es que el participante necesita estar implicado en una situación experimental de manera que su conducta sea manifiesta. Mientras no se analice el modo como se hacen las cosas, no se obtendrá un cuadro claro de lo que hacemos y de los resultados de nuestra conducta. Por ejemplo, en el método de casos los participantes aprenden a reflexionar para saber qué es lo que el personaje debiera haber hecho, pero esto lo logran sin examinar su propia conducta. Cuando el individuo es capaz de exponer ante los demás su propia conducta, cuando se presenta a sí mismo, crea la oportunidad de recibir ayuda de los otros y por ende, puede ver a través de los ojos de las otras personas, su propia conducta y las consecuencias. Entonces, es probable que quede motivado a hacer algo por su conducta.

**2. RETROALIMENTACIÓN.** No es suficiente exponer la conducta ante los interesados. Ésta debe de ser seguida de un análisis de la discrepancia entre

lo que hemos logrado y lo que creíamos haber logrado. El capacitante necesita tener retroalimentación que sea como un espejo que le permita que se vea así mismo como la ven las otras y obtener información sobre las causas específicas de su conducta.

**3. ENTORNO POSITIVO.** Se necesita un entorno emocional y físico que facilite el proceso de aprendizaje de los capacitandos.

**4. LOS CONOCIMIENTOS “COMO UN MAPA”.** Los conocimientos que provienen de la experiencia o el caudal acumulado en un individuo, son necesarios para lograr un aprendizaje significativo, el reto es encontrar la forma de utilizarlos y ligarlos al nuevo aprendizaje.

**5. EXPERIMENTACIÓN Y PRÁCTICA.** El aprendizaje pide oportunidades de experimentación y practica. Todo individuo necesita experimentar las diversas formas como los nuevos patrones de pensamiento y conducta pueden llegar a ser parte de sí mismo. Es común que los programas de entrenamiento sean inefectivos, no porque el sujeto no haya aprendido, sino porque no logró hacerlo parte de sí mismo hasta el punto que tuviera tanta confianza y eficiencia como para aplicarlo en su trabajo.

**6. APRENDER A APRENDER.** La condición final es la oportunidad que se debe dar al capacitante de aprender cómo hacer que las diarias experiencias le enseñen algo.

Por lo anterior se puede decir entonces que el escoger adecuadamente las dinámicas para impartir un curso pesan mucho para que el proceso de capacitación llegue a alcanzar sus objetivos. Por lo que a continuación veremos como debe ser la selección de estas dinámicas.

#### **4.7.1 SELECCIÓN DE UNA DINÁMICA ADECUADA A LAS NECESIDADES DE CAPACITACIÓN**

De acuerdo con Silicio (2001) .de todas las dinámicas que están al alcance, el primer criterio para seleccionar una acorde a las necesidades es el objetivo de aprendizaje, para después seguir con el tiempo de duración, tipo de instalaciones y materiales requeridos.

No obstante también Silicio (2001) comenta que para tomar la decisión de cual de ellas es útil, es necesario observar las dinámicas cuando se están desarrollando y, de ser posible, vivenciarlas. De no ser posible, entonces hay que imaginar su desarrollo con todo detalle es decir hay que comprender totalmente, la dinámica y cuales son los resultados esperados de no encontrar dinámicas apropiadas se procede a la creación o adaptación de una.

Las técnicas son recursos organizados lógicamente y psicológicamente, para dirigir y promover el aprendizaje y se consideran dos tipos de técnicas.

- Individual
- Grupal.

Y se clasifican de acuerdo con Smith y Delahaye (1990) en:

Clasificación-> Técnicas	Motivación	Información	Explicación	Análisis y síntesis	Discusión y/o conclusión	Evaluación
Lluvia de ideas	X	X				
Cuchicheo	X	x				
Escenificación	X	x				
Panel			x	X		
Corrillos			x	X		
Phillips 6-6			x	X		
Proceso incidente				X	x	
entrevista				X	x	
Foro				X	x	
Debate				X	x	x
Mesa redonda					x	x
Simposio					x	x
Asamblea					x	x

Las dinámicas de grupo permiten distribuir un trabajo de estudio en pequeños grupos, lo cual nos da ciertas ventajas (Silicio 2001)

- El trabajo en pequeños grupos facilita la participación activa de los participantes.
- Permite que se escuche la voz de más participantes.

- Fomenta la conciencia colectiva.
- Favorece una actitud más crítica y responsable.
- Estimula la iniciativa y creatividad, favoreciendo un ambiente de libertad, para que el educando aprenda a elegir, decidir y comprometerse.
- Fomenta las relaciones humanas: aprendiendo a hablar y a escuchar, ayudando a tomar un acuerdo, estimulando el dialogo, conociendo otros criterios, integra a un grupo en forma consciente, efectiva y critica.
- Investigar en forma personal y en equipo.

A pesar de las ventajas, el uso indiscriminado puede entorpecer en lugar de ayudar en la dinámica de un grupo, lo anterior puede suceder también por la mala aplicación de la técnica, (Silicio, 2001)

#### **4.8 METODOLOGÍA PARA LA CAPACITACIÓN**

En general, la metodología de capacitación presenta ventajas y desventajas, y por tanto, éstas deben ser siempre escogidas de acuerdo a los objetivos y los resultados que se pretenden alcanzar a través de un plan de capacitación. (Silicio 2001)

Orientadas al contenido diseñadas principalmente para la transmisión de conocimientos e información:

- Presentación de contenidos
- Preparación de casos y lectura previa

- Estudio de casos
- Ejercicios escritos
- Instrucción directa sobre el puesto de trabajo
- Rotación de puesto

Orientadas a los procesos, diseñadas especialmente para cambiar actitudes, y desarrollar habilidades. Por tanto, hacen mayor énfasis en la interacción.

- Ejercicios en tríos
- Role-playing (juego de roles o dramatización)
- Simulaciones de situaciones de trabajo
- Filmaciones y retroalimentación
- Análisis de video
- Discusión de casos (Silicio, 2001).

Lo ideal es que en una actividad o programa de capacitación dichas técnicas puedan complementarse, dado que uno de los grandes objetivos del entrenamiento es que los cambios conductuales esperados en el personal que participa puedan sostenerse en el tiempo, una vez que el proceso de capacitación haya finalizado. Este se transforma en un medio idóneo para perpetuar los cambios de comportamiento deseados. (Idem)

A continuación se describen dos de las muchas técnicas utilizadas actualmente en la capacitación.



## **4.9 LAS TÉCNICAS DE SENSIBILIZACIÓN PARA LA OBSERVACIÓN DE LOS FENÓMENOS GRUPALES**

Las técnicas basadas en la sensibilización implican el hacer al hombre más sensible (sensitivo-receptivo) hacia otros y hacerle ver como, en cambio, él mismo los afecta consiente o inconscientemente. El propósito de estas técnicas es ayudar a que el hombre logre un mayor conocimiento de cómo los seres humanos se relacionan entre sí trayendo a la superficie aquellas barreras ocultas que impiden las buenas relaciones humanas para especificarlas conscientemente (Silicio, 2001). Se estudia la comprensión de fuerzas que influyen en la conducta individual, dentro de un grupo, pues están basadas en la motivación, cooperación y dirección de otros hacia objetivos específicos.

El instructor deberá preguntarse al usar esta técnica, ¿qué sucede en el grupo?, ¿cuáles son las situaciones que el grupo está viviendo?, ¿cuáles son las circunstancias que aclaran o disminuyen el logro de objetivos?, etc. (Muccinelly, 1969) dice que en la dinámica de grupos exige descentralización y objetividad por parte del observador y da algunos alineamientos para ayudarlo a su tarea como: El estar atento a los silencios, exclamaciones, colocación de las sillas, intervenciones agresivas, frecuencia de pausas, se permitirá conocer conductas subyacentes a opiniones, y emisión e juicios de unos con respecto a otros miembros del grupo. Además de que: la observación le permitirá organizar al grupo y propiciar aún así un mayor rendimiento y conocer la dinámica del mismo.

Es importante saber que además de tener una buena dinámica para el grupo es importante contar con un buen uso del material didáctico del que se disponga por lo que a continuación entraremos en su estudio.

#### **4.10 EL MATERIAL DIDÁCTICO Y LOS RECURSOS USADOS EN LA CAPACITACIÓN**

De acuerdo con Smit y Belahaye,. (1990) el material didáctico es todo aquel objeto artificial o natural que produce un aprendizaje significativo en el participante y que puede en determinadas circunstancias, ser usado, como un recurso para facilitar procesos de enseñanza y aprendizaje.

Los materiales didácticos son usados para apoyar el desarrollo de los capacitandos en aspectos relacionados con el pensamiento, el lenguaje oral y escrito, la imaginación, la socialización, el mejor conocimiento de sí mismo y de los demás, los materiales didácticos han ido cobrando una creciente importancia en la educación contemporánea. Las memorizaciones forzadas y las amenazas físicas dejaron de ser métodos viables, dando paso a la estimulación de los sentidos y la imaginación.

Dado lo anterior es importante que el instructor este actualizado con el uso y manejo de estos ya que son de suma importancia para el desarrollo efectivo de la capacitación.

#### 4.10.1 LA IMPORTANCIA DEL MATERIAL EDUCATIVO DE CALIDAD

Según Smit, y Belahaye, (1990) el material didáctico va directamente a las manos del participante, de ahí recae su importancia; debido a que funciona como un mediador instrumental, incluso cuando no hay un instructor que acerque al alumno al aprendizaje.

Además es a partir de la consideración de la plataforma tecnológica en la que se sustenten, que los medios didácticos, y por ende los recursos educativos en general, se suelen clasificar en tres grandes grupos, cada uno de los cuales incluye diversos subgrupos.

- Materiales convencionales: Como por ejemplo: textos impresos: libros, fotocopias, periódicos, manuales, documentos, así como, tableros didácticos, pizarras, y franelografo.
- Materiales manipulativos: Como por ejemplo: cartulinas, recortables, Juegos interactivos: arquitecturas, juegos de mesa materiales de laboratorio, materiales audiovisuales: Imágenes fijas proyectables (fotos): diapositivas, etc.
- Materiales sonoros (audio): cassettes, discos, programas de radio, materiales audiovisuales (vídeo): montajes audiovisuales, películas, vídeos, programas de televisión, nuevas tecnologías: Programas informáticos en

formato CD u on-line, videojuegos, actividades de aprendizaje, presentaciones multimedia, enciclopedias, animaciones y simulaciones interactivas.

Tomando en cuenta los anteriores elementos para llevar a cabo un curso de capacitación, se puede garantizar el éxito de éste.

Ahora después de revisar todo lo que el contenido del programa lleva, pasaremos a revisar que tan funcional fue el programa implementado por lo que seguiremos a continuación a describir de que se trata la evaluación.

#### **4.11 LA EVALUACIÓN**

Es la forma en que se puede medir la eficacia y resultados de un programa educativo y la labor del instructor, para obtener la información que permita mejorar habilidades y corregir eventuales errores, (Silicio, 2001). En esta etapa hay que considerar:

1. La reacción del grupo en cuanto a si sus actitudes son elocuentes.
2. El conocimiento adquirido: que es casi siempre por medio de un examen con una escala nominativa.

Con respecto a los resultados específicos, posteriores al curso, como impactarán el desempeño laboral y se estipula que habrá algún cambio.

Para esto se dará pie al siguiente y último paso del proceso de capacitación; el seguimiento.

#### **4.12 EL SEGUIMIENTO**

Algunos autores mencionan lo que es el seguimiento a largo plazo a través de la observación o de la evaluación del desempeño del trabajador, y que indica que tan útil resultó la capacitación del empleado (Idem)

#### **CONCLUSIONES**

Como se mencionó al principio de este capítulo, podemos ver que la capacitación es un método práctico con bases bien sustentadas para llevar a cabo una *comunicación persuasiva* que a su vez permita influir en el aprendizaje (actitud) de los individuos, facilitando de esta manera su desempeño dentro de la organización, lo que a su vez permite una mayor eficiencia y establece un mejor clima laboral debido a la integración de los participantes durante el curso.

Por lo que consideramos que la capacitación es una gran herramienta para el psicólogo laboral dentro de la organización en que se envuelve, ya que le permite llegar a los empleados de manera seria y concreta para llegar a los objetivos organizacionales y personales de los empleados.

# **CAPÍTULO 5**

## **PROCESO METODOLÓGICO**

## **5. PROCESO METODOLÓGICO**

### **5.1 PLANTEAMIENTO Y JUSTIFICACIÓN DEL PROBLEMA**

Las actitudes son indicadores razonablemente aceptables de las conductas ya que ofrecen un indicio de las intenciones conductuales o inclinaciones a actuar de cierta manera (positiva o negativa) de las personas hacia un objeto determinado. (Keith y Davis, 2003).

Así, una actitud desfavorable hacia el lugar de trabajo, mostrará un empleado insatisfecho; quien muy probablemente no se involucrará en sus labores y asumirá un compromiso insuficiente con la organización, lo cual, se reflejará en su conducta observable por ejemplo llegar todos los días tarde. En contraste, una actitud favorable hacia el lugar de trabajo significa que tal vez no será desagradable para el individuo trabajar en un espacio y tiempo determinado, siendo esto también observado en su conducta; por ejemplo quedarse más tiempo en la oficina sin que se le paguen horas extras. Ambas conductas son derivadas de la actitud que presenta el empleado hacia su trabajo, y dichas conductas son medibles a través de una evaluación de desempeño (Keith y Davis, 2003, Muchinsky 2002, Hellriegel 2002, citado en Gonzáles, 2007 y Bohlander y cols. citado en Vergara, 2002).

Cabe destacar que, las actitudes involucran a su vez procesos como: la resistencia al cambio de “actitud” hacia un modelo u objeto determinado. En consecuencia; una “adecuada” evaluación del desempeño laboral permitiría conocer las actitudes que las personas experimentan hacia su trabajo, así como los cambios sufridos en éstas.

(Moya, citado en Morales1999, Alles, 2004 y 2006, France, 2004, Lévy-Leboyer, 2000, Grados 2002,

Dado que una actitud positiva hacia el trabajo es importante porque repercute en el desempeño y rendimiento del mismo, las empresas se han preocupado porque exista una buena actitud en sus empleados; así, se han realizado varias acciones que conlleven a este objetivo.

Una estrategia poco agresiva y funcional para este fin, y como método de comunicación persuasiva, es la capacitación ya que, a través del proceso enseñanza-aprendizaje se permite sensibilizar al personal para un cambio de actitud hacia alguna nueva corriente administrativa. Además, permite un desarrollo paulatino de las personas en tres áreas inherentes al comportamiento humano: 1.- Cognitiva, 2.- Afectiva y 3.- Psicomotriz, áreas que a su vez; se ven impactadas en el desempeño diario de los empleados.

De entre los diferentes modelos que se imparten en los cursos de capacitación para mejorar el rendimiento laboral a través de un cambio en la forma de trabajo (y evidentemente en un cambio de actitud), el modelo de Empowerment ha adquirido relevancia pues busca alcanzar una mayor competitividad, desarrollo y vanguardia, implicando un cambio en cada individuo hacia el liderazgo, el trabajo en equipo, la comunicación y la motivación, entre otros elementos, inmersos en la cultura empresarial del sujeto. Así, lo que en éste modelo se destaca es, que cada individuo, debe ser quien tome las decisiones relativas a su trabajo (sin pasar por alto las jerarquías) pues tiene que ser autónomo pero a la vez cooperativo con quienes se



relacionan con su actividad laboral, para lo cual debe poseer las características mencionadas anteriormente.

Para el presente estudio, se consideró utilizar este modelo para sensibilizar al personal de una empresa privada y observar un cambio de actitud pues se consideró que podía ser una táctica realmente efectiva dentro de la empresa dados sus atributos. Sin embargo; nos encontramos con varios cuestionamientos.

El primero era el saber ¿Qué tanto nivel de empowerment se encontraba latente dentro de la organización?, ya que, dentro de las organizaciones no necesariamente hay filosofías y/o políticas que sean consistentes con dicho modelo, por lo que a su vez, nos enfrentamos a las problemáticas de:

¿Cómo lograr que se adopte el modelo de empowerment?, y además, en caso de la adopción del modelo, **¿Cómo generar una predisposición actitudinal hacia esta filosofía?** .Lo anterior con el fin de observar, los beneficios para la organización sobre: la adopción personal y social de dicho modelo administrativo.

Por tanto; el **objetivo del presente trabajo** fue el conocer si el personal del área administrativa, de una empresa privada mexicana, dedicada a proveer servicios de corte informático presentaba una sensibilización al cambio de actitud hacia ésta nueva corriente "Empowerment" a través de un curso de capacitación sobre él mismo.

La actitud, en el componente conductual se midió, en el presente estudio, a través del desempeño laboral bajo el enfoque de evaluación de desempeño de 360°. Dicho medio de evaluación de desempeño recoge información, obtenida de los propios

evaluados, de los jefes, subordinados, colegas e incluso de los clientes, ofreciendo una fotografía del desempeño del personal explorado; por lo que, permite ver, las áreas de desarrollo y mejora dentro de las competencias del desempeño laboral en una persona y/o departamento en específico (Alles, 2003, Muchinsky, 2002, Grados, 2002, France, 2004, Lévy-Lebouyer, 2003).

Además, el modelo de evaluación de desempeño de 360°, usado en la presente investigación abarca las áreas y subáreas que constituyen el conjunto de competencias pilares del Empowerment como son: el Trabajo en equipo, el Liderazgo, la Comunicación y la Motivación, entre otros elementos, (Alles, 2003, France, 2004, Lévy-Lebouyer, 2000, Chiavenato, 2004, Muchinsky, 2002).

Conjuntamente, para explorar el nivel de presencia de ésta filosofía en la organización antes y después de la intervención, y para reportar un cambio de actitud a nivel conductual, es decir, de admisión o rechazo por parte de los sujetos a dicho modelo administrativo se utilizó la encuesta “Valoración del empowerment en el lugar del trabajo” de Scott y Jaffe (1991) la cual, está orientada a cada una de las áreas del ambiente de la empresa que facilitan el empowerment según sus autores.

## **5.2 HIPÓTESIS DE TRABAJO**

A través de la presentación de un curso sobre empowerment se logrará la sensibilización de actitud hacia este modelo en el departamento de Administración de una empresa privada mexicana dedicada a proporcionar servicios de corte informático.

### 5.3 VARIABLES

**Variable Independiente:** Curso “Introducción al Empowerment”.

**Variable Dependiente:** Sensibilización para el cambio de actitud hacia el Empowerment.

**Variables extrañas:** En el presente trabajo se definirán las siguientes variables con el propósito de considerar el contexto de los sujetos y escenario de aplicación de dicho estudio.

- 1 **La Predisposición de los sujetos hacia el curso**, o bien, la actitud e interés personal desplegados por parte de los sujetos antes, durante y después del curso y que por tanto impacte de manera positiva o negativa en las actividades de dicho curso como producto de sus experiencias anteriores de capacitación.
- 2 **La Resistencia al cambio**; se entenderá como la renuencia al cambio de una actitud a nivel motor que involucre la adopción de nuevas formas de trabajo dentro del área de trabajo por parte de los sujetos.
- 3 **La Cultura organizacional**, o el conjunto de reglas internas, códigos de conducta, estatutos, y normas administrativas dentro de la empresa de estudio, mismas que rigen el bagaje de los individuos dentro de la administración de dicha empresa. la el tipo de administración de la dirección general y del tipo de liderazgo ejercido por los jefes de las área.

#### **5.4 DEFINICIONES CONCEPTUALES DE LAS VARIABLES INDEPENDIENTE Y DEPENDIENTE**

**V.I.=** Curso de Empowerment: Es la acción de capacitar a los 6 sujetos que conforman el grupo experimental, para proporcionar los elementos del Empowerment así como sus ventajas, características e implicaciones a los mismos.

**VD.=** Sensibilización al cambio de actitud hacia el modelo del Empowerment: Es el desarrollo de nuevas creencias y cogniciones basadas en la información del curso de capacitación y que a su vez, poseen aspectos cognitivos, afectivos, y conductuales positivos y negativos que predisponen las acciones de los sujetos.

#### **5.5 DEFINICIONES OPERACIONALES DE LAS VARIABLES DEPENDIENTE E INDEPENDIENTE**

**V.I.=** Ejecución del curso de capacitación “Introducción al Empowerment” de un total de 12 horas distribuidas en cinco sesiones, con 2.5 de duración cada una en el grupo experimental y no en el grupo control.

**V.D.=** Respuestas de los sujetos de ambos grupos a las dimensiones del desempeño basado en el enfoque de competencias a través del instrumento de evaluación de 360° y de la escala de actitud hacia el Empowerment.

## 5.6 TIPO DE ESTUDIO.

El tipo de estudio de la presente investigación es comparativo entre dos muestras independientes de dos grupos con aplicaciones pretest y posttest de fin genérico exploratorio (Sampieri, 2004).

## 5.7 TIPO DE DISEÑO

El tipo de diseño de nuestro estudio es de tipo **cuasi-experimental** con pretest-posttest y grupo control no equivalente (Sampieri, 2003), ya que se cuenta con dos grupos independientes entre sí, experimental y control, así como dos aplicaciones antes y después de la intervención en ambos grupos. Cabe destacar que en estos grupos se estudia la relación entre el efecto del curso y la actitud reflejada en el desempeño laboral.

A este tipo de estudios también se les conoce como diseño de comparación estadística con pretest (ver tabla 5.1), y sus características son:

- 1.-No hay equivalencia en los grupos antes del tratamiento debido a que no se utiliza ningún procedimiento que sea aleatorio para formar los grupos; se toman tal y como están constituidos.
- 2.-A dos grupos se les presenta el mismo pretest, posteriormente a uno de ellos se les somete a un proceso, y por último se le aplica un posttest a los 2 grupos.

**TABLA 5.1. REPRESENTACIÓN GRÁFICA DEL DISEÑO EXPERIMENTAL DE COMPARACIÓN ESTADÍSTICA CON PRETEST.**

GRUPOS	FASE A	FASE B	FASE C
GRUPO EXPERIMENTAL	(pretest)	( curso )	(postest)
GRUPO CONTROL	(pretest)	( tiempo)	(postest)

## 5.8 MÉTODO

### 5. 8. 1 MUESTRA

La muestra para éste estudio se obtuvo de 2 departamentos de una empresa privada mexicana dedicada a otorgar servicios de corte informático, por lo que su selección fue no probabilística, ya que, los grupos estaban formados desde un principio (Sampieri, 2004).

El grupo “experimental” estuvo formado por 6 personas que corresponden al departamento de Administración, las cuales fueron asignadas al curso “Introducción al empowerment” y contestaron los instrumentos tanto en el pretest como en el postest. Dicho departamento tiene como objetivo la: Administración de los Recursos Humanos así como la gestión de algunas actividades financieras de la propia empresa.

El grupo “control” estuvo integrado, por su parte por, 4 personas que corresponden al departamento de Comercialización, las cuales no se asignaron al curso, sin embargo

accedieron a contestar los instrumentos tanto en el pretest como en el postest. Dicho departamento tiene como objetivo la difusión mercadológica, y ventas de la empresa.

Así, la muestra quedó conformada por las siguientes características de cada grupo:

#### **GRUPO EXPERIMENTAL**

Constó de 6 personas del departamento de Administración de una empresa privada mexicana dedicada a brindar servicios de corte informático, formado por 3 mujeres y 3 hombres de edades entre 23 y 27 años de edad, que cuentan con una escolaridad de licenciatura, de origen público y privado, abarcando diferentes carreras tales como: administración de empresas, contaduría y diseño gráfico.

#### **GRUPO CONTROL**

El grupo control se constituyó por 4 personas del área de comercialización de una empresa privada mexicana dedicada a brindar servicios de corte informático, formado por 3 hombres y una mujer de edades entre 24 y 35 años, que cuentan con una escolaridad de preparatoria e igualmente, de universidad de origen público y privado, en las carreras de mercadotecnia, e informática.

#### **5.8.2 INSTRUMENTOS**

En el presente estudio se emplearon dos instrumentos: *El sistema de retroalimentación de 360° por competencias* conocido también y empleado en esta investigación como “*Checkpoint 360°*” y la encuesta “*Valoración del empowerment en*

*el lugar de trabajo” de Scott y Jaffe (1991).* A continuación se describirán los propósitos, características y/o cualidades de cada uno respectivamente.

### 5.8.2.1 INSTRUMENTO 1 EVALUACIÓN DE 360°

#### ANTECEDENTES Y OBJETO DE MEDICIÓN

El primer instrumento utilizado fue el llamado *Sistema de retroalimentación de 360° por competencias “Checkpoint 360°”*. Dicho instrumento, se deriva de un marco conceptual basado en la corriente de competencias laborales, de la cual se desprende, la evaluación o retroalimentación de 360° (Alles 2003, France 2004, Grados 2002, y Lévy-Lebouyer 2000). Dichas competencias en el instrumento, constituyen un total de siete áreas con sus respectivas subáreas, al mismo tiempo que, son pilares del modelo del empowerment.

Tales áreas son: *la **Comunicación**, el **Liderazgo**, la **Adaptabilidad**, el **Manejo de tareas**, la **Producción**, el **Desarrollo de los demás** y el **Desarrollo personal** (Ver instrumento completo anexo 1).*

Ahora bien, el instrumento 1 mide el cambio de actitud desplegado en el desempeño de un sujeto bajo un enfoque de evaluación o retroalimentación de desempeño de 360°. A continuación se muestran las definiciones de cada área y de sus respectivas subáreas de manera conceptual.



## ÁREAS Y SUBÁREAS DE MEDICIÓN

- ❖ **Comunicación:** Es el proceso de analizar la información desde diversas perspectivas, determinando los elementos esenciales de una situación en particular con el objetivo de llegar a una conclusión o solución. Incluye el escuchar atentamente las ideas y preocupaciones de los demás; así como la expresión de ideas de manera clara, concisa, directa y deliberada.

Sus respectivas subáreas son:

- **Escuchar a los demás:** Es la acción de alentar a los demás a compartir sus ideas y preocupaciones fomentando la expresión de todos los puntos de vista sin interrumpir, resumiendo la información así como el verificar su comprensión.
- **Procesar la información:** Es el considerar los factores a favor y en contra, así como las consecuencias a corto y largo plazo de las decisiones tomadas, procurando llegar a conclusiones lógicas, claras y concisas.
- **Comunicarse eficazmente:** Es la expresión de claridad oral y escrita en sus ideas de manera exhaustiva, concisa, y directa persiguiendo al objetivo de compartir fácilmente cualquier tipo de información con los demás.
- ❖ **Liderazgo:** Es el proceso de establecer una base sólida de confianza dirigiendo las acciones de otros a través del ejemplo. Incluye la claridad de las expectativas y traza el rumbo para una ejecución exitosa. En este aspecto se

delegan apropiadamente acciones con el objetivo de facultar a los demás para enfrentar los retos por sí mismos.

- **Inspirar Confianza:** Es el mostrar una conducta ética y honesta siendo contingente con sus acciones, y expectativas hacia él mismo y los otros.
- **Proporcionar Orientación:** Es el establecer expectativas claras así como una carga de trabajo razonable por medio de la planeación.
- **Delegar Responsabilidad:** Es la acción de delegar el trabajo apropiado a la gente apropiada, confiriendo poder a los demás para que trabajen y solucionen problemas por sí mismos.
  
- ❖ **Adaptabilidad:** Es el afrontar con eficacia diversos estilos de trabajo por parte de los demás en diferentes circunstancias de trabajo. Incluye el adecuarse constructivamente ante situaciones inesperadas con el fin de planear o implementar un cambio. Por tanto se alienta de la creatividad, la innovación y la toma de riesgos.
  
- **Ajustarse a las Circunstancias:** Es el enfrentamiento y adecuación a diversos estilos de trabajo de la gente así como la anticipación y/o aceptación al proceso de cambio.
- **Facilitar el éxito en el equipo:** Es el mantener un apoyo mutuo entre los miembros de un equipo de trabajo, por medio del aprovechamiento de los talentos de los otros, así como la creación de un consenso para la toma de decisiones.
  
- ❖ **Manejo de tareas:** Es el aprendizaje que se aplica a la situación o información actual o vivencial de un individuo mediante el uso de los recursos: tecnológicos, humanos y materiales así como del tiempo de manera eficiente.

- **Trabajar Eficientemente:** Es el hacer un uso eficaz de los recursos materiales, tecnológicos y humanos de manera continua para evitar demoras.
- **Trabajar Competentemente:** Es la aplicación rápida y sagaz de nuevos métodos de trabajo así como nueva información a las tareas de trabajo por medio de la dominación de los fundamentos de trabajo.
- ❖ **Producción:** Es el iniciar una acción de manera emprendedora y decidida, con el objetivo de superar los obstáculos para alcanzar resultados favorables, y de alta calidad.
- **Tomar Acción:** Es el afrontar los problemas con dinamismo y toma decisiones firmes, en un espacio y tiempo oportunos.
- **Obtención de Resultados:** Es la superación de obstáculos para alcanzar resultados que establecen altos estándares para los demás y que influyen positivamente en la organización.
- ❖ **Desarrollo de los demás:** Es el proporcionar facilidades para la capacitación de las personas además de realizar o facilitar evaluaciones de desempeño objetivas y oportunas.
- **Cultivar los Talentos Individuales:** Es el facilitar el acceso de los demás a la capacitación así como la proporción oportuna de comentarios objetivos sobre el desempeño de la gente.
- **Motivar Satisfactoriamente:** Es el proporcionar reconocimiento a la gente que se esfuerza y produce un trabajo excelente por medio de una actitud que influya en los demás de manera positiva.

- ❖ **Desarrollo personal:** Es la exhibición de un alto nivel de energía, persistencia y visión positiva ya que se aprende de los errores y la crítica constructiva además de que se busca la manera de mejorar continuamente.
- **Demostrar Compromiso:** Es el desplegar un alto nivel de energía en la preservación de sus actos.
- **Buscar Mejorar:** Es la extracción de lecciones positivas de los errores por medio de una crítica constructiva. En esta última subárea es importante mencionar que se buscan los recursos para mejorar y desarrollarse profesionalmente.

## ÍTEMS O REACTIVOS

Los reactivos se obtuvieron del Reporte ejemplo gratuito “Sistema de retroalimentación de 360° por competencias <Checkpoint 360°™>” ([www.resultresources.com](http://www.resultresources.com), 2010, 2006 y [www.assessments-usa.com](http://www.assessments-usa.com) 2011, 2006). Nótese, que el número de ítems del instrumento 1 constituye un total de 70. Dichos reactivos se encuentran distribuidos de forma numéricamente diferente en cada área y subárea, tal y como se presenta a continuación en la tabla 5.2.

**TABLA 5.2 ÁREAS Y REACTIVOS DEL INSTRUMENTO REPORTE EJEMPLO CHECKPOINT 360°**

ÁREA COMPETENCIA	REACTIVOS POR ÁREA	SUBÁREA COMPETENCIA	REACTIVOS POR SUBÁREA
Comunicación	13	• Escuchar a los demás	5
		• Procesar información	3
		• Comunicar eficazmente	5
Liderazgo	12	• Inspirar confianza	4
		• Proporcionar orientación	4
		• Delegar responsabilidad	4
Adaptabilidad	18	• Ajuste a las circunstancias.	12
		• Facilitar el éxito en el equipo.	6
Manejo de tareas	7	• Trabajar eficazmente	4
		• Trabajar competentemente	3
Producción	7	• Tomar acción	4
		• Obtención de resultados	3
		• Cultivar talentos	4
Desarrollo de los demás	7	• Motivar satisfactoriamente	3
Desarrollo personal	6	• Demostrar compromiso	3
		• Busca mejorar	3
<b>TOTAL</b>	<b>70</b>		<b>70</b>

### ESCALAS Y OPCIONES DE RESPUESTA

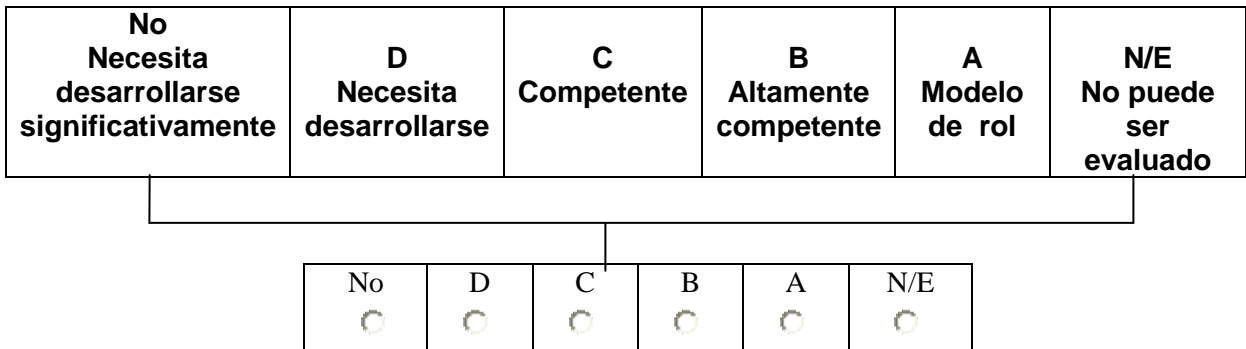
En lo que respecta a sus las escalas de respuesta, cuenta con dos: “*La escala ponderada o de presencia del comportamiento*” (escala 1) y “*La escala de frecuencia u ocurrencia del comportamiento*” (escala 2). Alles pp.198,(2003).De acuerdo con ésta última y Lévy-Leboyer (2000) las escalas en la evaluación de desempeño de 360° deben de medir tanto la presencia de la conducta, como, la frecuencia de la misma desplegada en un espectro de opciones de respuesta de números pares de respuesta.

Las opciones o grados de respuesta de la escala 1 son las siguientes: **1.-Necesita desarrollarse significativamente, 2.-Necesita desarrollarse, 3.-Es Competente, 4.- Altamente competente, 5.-Es un modelo de rol y 6.-No puede ser evaluado** mientras que, en la escala 2, las opciones son: **1.-Siempre, 2.-Frecuentemente, 3.-La mitad de tiempo y 4.- Ocasionalmente**. Nótese que en ésta última escala, a cada palabra le corresponde cierto porcentaje que va del 100% al 25%, respectivamente de acuerdo a la figura 5.3:

**FIGURA 5.3 ESCALAS COMPLEMENTARIAS DE RESPUESTA DEL CHECKPOINT 360°**

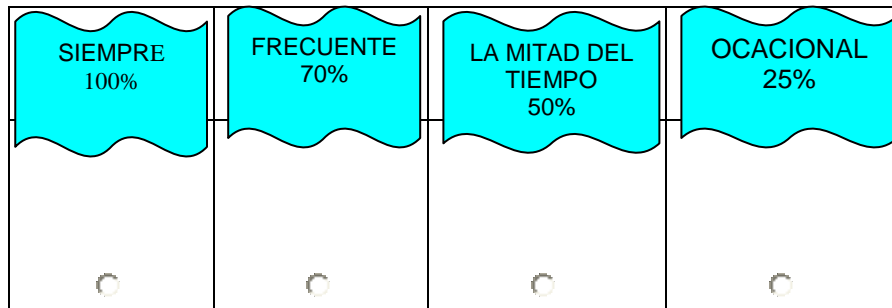
**ESCALA 1**

**“ESCALA PONDERADA O DE PRESENCIA DEL COMPORTAMIENTO”**



**ESCALA 2**

**“ESCALA DE FRECUENCIA O DE OCURRENCIA DEL COMPORTAMIENTO”**



Así, la escala y por subsecuente, las opciones de respuesta originales del “Sistema de retroalimentación de 360° por competencias <Checkpoint 360°>”, fueron modificadas completamente. Lo anterior, debido a que, se decidió agregar dos escalas de respuesta complementarias basadas en un método de corrección ascendente y descendente planteado por Alles (2003). Además, las opciones de respuesta, eran impares, por lo cual, se trató de evitar una tendencia de respuesta hacia la media, y que en consecuencia, se sesgaran las respuestas de los sujetos.

En otras palabras, tal como pudo observarse en la figura 5.3, la escala de presencia del comportamiento (escala1), cuenta un total de 6 grados de respuesta, y como se abordará más adelante, (en el capítulo de resultados) puntúan de menor a mayor puntaje de respuesta o sea, de forma ascendente. Mientras que, la escala de frecuencia de comportamiento (escala 2) tiene 4 grados de respuesta que van de mayor a menor frecuencia o bien de manera descendente, en el puntaje de respuesta. Por tanto, dichas escalas adquieren un carácter complementario (Alles, 2003).

A continuación se abordarán, los propósitos, características y/o cualidades del instrumento 2.

#### **5.8.2.2 INSTRUMENTO 2 “Valoración del Empowerment en el lugar de trabajo” (Scott y Jaffe, 1991).**

##### **ANTECEDENTES Y OBJETO DE MEDICIÓN**

El segundo instrumento utilizado fue la encuesta “*Valoración del empowerment en el lugar de trabajo*” propuesta por Scott y Jaffe (1991, pp.24 y 25) radicó, tanto en medir la latencia del nivel de Empowerment posible en un espacio de trabajo, así como la actitud personal de los sujetos hacia ciertos aspectos medulares de dicho modelo administrativo.

Este instrumento abarca un total de ocho áreas y son las siguientes: la ***Claridad en el propósito del puesto de trabajo***, la ***Moral, la Justicia***, el ***Reconocimiento***, el ***Equipo de trabajo***, la ***Participación***, la ***Comunicación*** y el ***Ambiente sano***. (Ver instrumento completo anexo 2):

A continuación se describirá cada área de esta encuesta de manera conceptual.

- **Claridad de propósito:** De acuerdo a esta área al empleado le queda claro el rol de participación que está realizando para la empresa, es decir, sabe el porque es importante su labor dentro de la organización.



- **Moral:** Esta área abarca términos como confianza intra e interpersonal de los sujetos así como, respeto, apoyo y flexibilidad de éstos en la organización.
- **Justicia:** En esta área se plantean aspectos como: el tratar de manera equitativa a todos los integrantes de la empresa así como el establecimiento de normas éticas para las decisiones que se toman de manera que no afecten la integridad de las personas.
- **Reconocimiento:** En esta área se abarcan los reconocimientos individuales y públicos hacia las personas por el esfuerzo mostrado en su trabajo de manera individual y/o grupal.
- **Trabajo en equipo:** De acuerdo a esta área es el grado de colaboración entre los miembros del equipo de trabajo y el apoyo para las situaciones laborales difíciles.
- **Participación:** En esta área de manera individual o en equipo el personal puede sugerir soluciones para situaciones conflictivas, y dar a conocer su punto de vista.
- **Comunicación:** De acuerdo con esta área hay una constante información de los avances y requerimientos que existen dentro de la organización, de manera tal que se le de sentido al trabajo realizado por el empleado.
- **Ambiente Sano:** Por último en esta área existe una presión sana del medio social para realizar las labores, hay un ambiente cordial entre facilitadores y colaboradores, así como el que hay oportunidad de crecimiento profesional dentro de la organización.

## ÍTEMS O REACTIVOS

Esta encuesta, consta de un total de 35 reactivos abarcados en un total de ocho áreas. En la tabla 5.4 se muestra la distribución numérica de cada reactivo, con respecto a su área, y que por cierto, es diferente entre cada una de las anteriores.

**TABLA 5.4 ÁREAS Y REACTIVOS DE LA ENCUESTA “VALORACIÓN DEL EMPOWERMENT EN EL LUGAR DE TRABAJO” PROPUESTA POR SCOTT Y JAFFE (1991)**

SUBÁREAS	No. de Reactivos
Claridad de propósito	5
Moral	7
Reconocimiento	3
Justicia	4
Equipo de trabajo	4
Participación	3
Comunicación	3
Ambiente sano	6
<b>TOTAL</b>	<b>35</b>

## OPCIONES DE RESPUESTA

El instrumento 2, cuenta con 4 opciones de respuesta que se asignan de menor a mayor frecuencia, por el sujeto, según sea el caso. Cabe destacar que, dichas

opciones de respuesta no fueron modificadas en absoluto. A continuación, se presenta la escala de la encuesta en la figura 5.5.

**FIGURA 5.5. OPCIONES DE RESPUESTA DE LA ENCUESTA “VALORACIÓN DEL EMPOWERMENT EN EL LUGAR DE TRABAJO” DE SCOTT Y JAFFE (1991).**

Si usted cree que cada premisa tiene una frecuencia de 25% circule el número .....1	Escala ejemplo			
Si usted cree que cada premisa tiene una frecuencia de 50% circule el número .....2	1	2	3	4
Si usted cree que cada premisa tiene una frecuencia de 75% circule el número.....3				
Si usted cree que cada premisa tiene una frecuencia de 25% circule el número.....4				

### 5.8.3 CONTEXTO Y ESCENARIO

Como anteriormente se dijo, se solicitó la cooperación de una empresa dedicada a proporcionar servicios informáticos para la realización de ésta investigación, específicamente en las áreas de Administración y Comercialización, la cual fue otorgada por el gerente de administración de dicha empresa.

El escenario dentro de la compañía donde se llevó a cabo la impartición del curso fue al interior de la sala de juntas de la empresa, la cuál, cuenta con sillas y mesas amplias, adecuada iluminación y ventilación, por lo que está exenta de ruidos externos. Dicho espacio de trabajo, tiene un pizarrón grande y varios enchufes para la colocación de materiales didácticos como el proyector o cualquier otro tipo de aparato.

Por otro lado, el escenario ocupado para el llenado de los instrumentos fue el propio lugar de trabajo de cada individuo en su área respectiva.

#### **5.8.4 MATERIALES DEL CURSO**

Los materiales usados básicamente para el curso fueron:

- Un manual por cada participante.
- Materiales de acuerdo con las dinámica requeridas.
- Frases relacionadas con cada uno de los temas tratados en las diferentes sesiones
- Proyector
- Computadora
- Plumones
- Rompecabezas
- Hojas de papel bond

#### **5.8.5 DURACIÓN DEL CURSO**

El curso tuvo una duración de una semana con un total de 12.5 horas distribuidas en cinco sesiones, con 2.5 de duración cada una.

#### **5.9 PROCEDIMIENTO**

1. Previamente a las aplicaciones en ambos grupos, se realizó una presentación de la llamada "*Evaluación del desempeño de retroalimentación de 360°*", donde se presentaron sus atributos generales, como: concepto e implicaciones de éste tipo de evaluación de desempeño, ventajas y beneficios, entre otros, con el objetivo de

dar a conocer el instrumento 1, así como, proporcionar las instrucciones y despejar dudas sobre su llenado.

2. Una vez que los participantes conocieron el *Sistema de retroalimentación de 360° por competencias "Checkpoint 360°"* se les entregó el instrumento 1 para que lo contestaran en el lapso de una semana. Esta aplicación constituyó la fase pretest.
3. Posteriormente; se revisaron las evaluaciones del pretest del instrumento 1 hechas por el personal de ambos grupos, para detectar, las actitudes hacia el empowerment con base en el desempeño mostrado hasta ese momento. Lo anterior, influyó tanto en el contenido y diseño de una parte del curso de capacitación, como en, la elaboración de la Detección de Necesidades de Capacitación (DNC).
4. Después, se impartió el curso de capacitación, y se abordaron temas como: los principios generales del empowerment y su aplicación práctica en las empresas, consideraciones de la adopción del modelo en la cultura mexicana, entre otros temas (ver completo anexo 3).
5. En lo que se refiere a la aplicación de la fase "pretest" y llenado de la encuesta "Valoración del empowerment en el lugar de trabajo" o instrumento 2, éste se aplicó antes de que iniciara el primer tema del curso de capacitación para el grupo experimental. En el caso del grupo control, se aplicó una semana después de iniciado el curso en el grupo experimental. En ambos grupos la duración del llenado de este instrumento fue de un día.
6. Al finalizar el curso, se dejaron transcurrir alrededor de dos semanas para nuevamente aplicar el *"Checkpoint 360°"* (instrumento 1) en su fase postest, con la finalidad de observar si hubo algún cambio en el grupo experimental.

Simultáneamente al grupo control también se le aplicó el mismo instrumento en su fase postest. Esta vez, ambos grupos, tomaron aproximadamente dos semanas para contestar dicho instrumento.

7. Por último, se aplicó el segundo instrumento después de haber llenado el primero, igualmente en ambos grupos de manera simultánea, en su fase postest cuyo llenado tomó alrededor de un día.

#### **5.10. ANÁLISIS ESTADÍSTICO**

A efecto de obtener evidencia empírica que respalde la hipótesis de investigación planteada, se realizaron los siguientes análisis estadísticos en ambos grupos y en ambos instrumentos, por área y subárea, considerando el tamaño de las muestras y la escala de medida de las variables.

1.- Coeficiente de concordancia de Kendall: El cálculo de la  $W$  de Kendall se utilizó para el análisis de los puntajes del instrumento 1 en ambos grupos para tener un índice de consistencia interna entre los sujetos, es decir, que tanto entre ellos, coincidieron o discreparon en las respectivas áreas y subáreas del instrumento 1.

2.- Estadística descriptiva. Dado que en el instrumento 1 cada sujeto tuvo un total de 6 evaluaciones (grupo experimental) y 4 en total (grupo control), se procedió a obtener un promedio con la finalidad de que cada sujeto tuviera un solo puntaje en cada área y subárea. Posteriormente se procedió a obtener la media de cada área y subárea como grupo total, así como, el cálculo de las desviaciones estándar en ambos grupos y fases para describir sus puntuaciones y conocer, el nivel de desempeño que estaban mostrando en el trabajo hasta ese momento antes y después del curso, es decir

conocer que tan alto o que tan bajo habían computado entre ellos y las áreas con respecto a la media esperada.

En lo que respecta a la estadística descriptiva del segundo instrumento, se obtuvo un puntaje total de cada sujeto en cada área y posteriormente por grupos antes y después de la intervención con el fin de saber el nivel de presencia o ausencia del empowerment.

4.- En ambos instrumentos, se aplicó la U de Mann-Whitney para determinar las diferencias entre los dos grupos independientes: control y experimental, tanto en el pretest como en el posttest. En la fase del pretest, para verificar que el grupo control no difiriera del experimental en su desempeño, y así, asegurar que los cambios observados en el grupo experimental en el posttest se debieron al curso.

5.- Para determinar las diferencias Internas entre el pretest y el posttest de cada grupo, se aplicó, igualmente en ambos instrumentos, la *T de Wilcoxon* a fin de observar, que el grupo experimental sufrió cambios en el posttest en comparación con el pretest y que el grupo control no sufrió cambio alguno en ambas medidas.

## **CAPÍTULO 6**

### **RESULTADOS**



## 1.0 INTRODUCCIÓN

En el presente capítulo se muestran los resultados obtenidos en la investigación, primero se hablará sobre el cómputo de los datos para el análisis estadístico y posteriormente se presentarán los resultados de dicho análisis. La descripción se hará por cada instrumento utilizado.

### 6.1 CÓMPUTO DE LOS DATOS PARA EL ANÁLISIS ESTADÍSTICO DEL INSTRUMENTO DE EVALUACIÓN 360°

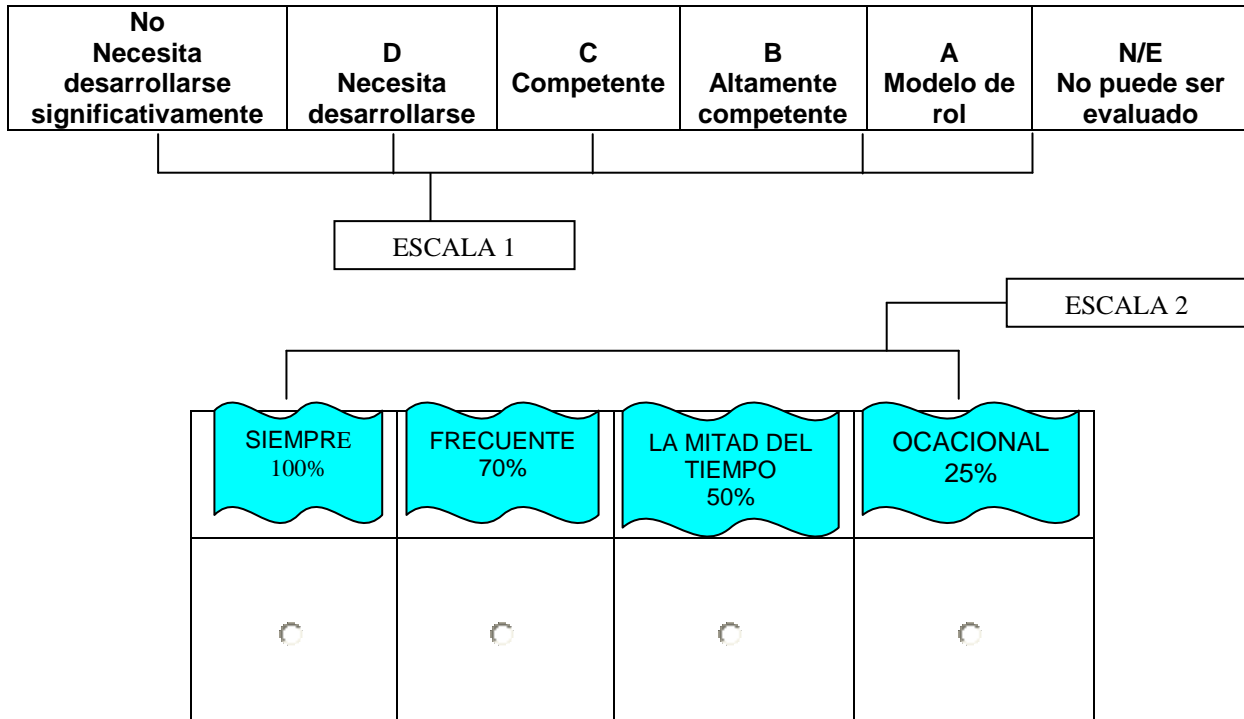
Como se dijo anteriormente la evaluación de 360° cuenta con dos escalas complementarias que son las siguientes:

ESCALA 1: *Ponderación por presencia de conducta.*

ESCALA 2: *Ponderación por frecuencia de conducta.*

Para el respectivo cómputo y análisis estadístico de datos de la primera escala, las opciones de respuesta se conglomeraron en cuatro, de menor a mayor presencia de comportamiento, al igual que la segunda escala, es decir, ambas escalas contaron con cuatro opciones de respuesta las cuales se pueden observar en la figura 6.1.1

**Figura 6.1.1 AGRUPACIÓN DE LAS OPCIONES DE RESPUESTA DE LAS DOS ESCALAS DEL CHECKPOINT 360° EN CUATRO OPCIONES.**



En lo que respecta a la asignación de valores numéricos; en la escala 1 fue la siguiente:

- No** (*necesita desarrollarse significativamente*), con un valor numérico de 1.
- D** (*necesita desarrollarse*) con valor 2.
- C** (*altamente competente*), con valor de 3
- B** (*altamente competente*) con valor de 4.

No obstante, los valores de *B* y *A* (*Modelo de rol*) fueron homologados a un mismo valor es decir, a 4, y por tanto, se eliminó por completo en el pretest y postest la opción de respuesta *N/E* (*no puede ser evaluado*), ya que, de acuerdo con la naturaleza del modelo de Empowerment todos deben de compartir la información, así

como, se debe de ejercer un liderazgo no coercitivo y la forma de organización debe de ser en forma de círculo y no de pirámide.

Por otro lado, en la escala 2 se computaron los datos de la manera siguiente:

*Siempre (100%)* con un valor numérico de 4.

*Frecuentemente (75%)* con un valor de 3.

*La mitad del tiempo (50%)* con un valor de 2.

*Ocasionalmente (25%)* con valor de 1.

## **6.2 ANÁLISIS ESTADÍSTICO DE LA EVALUACIÓN 360°**

Para determinar la consistencia de las respuestas de los participantes en el instrumento Checkpoint 360° se cálculo el estadístico W de Kendall para obtener el grado de coincidencia o discrepancia en las respectivas áreas y subáreas del instrumento 1 al momento de evaluar a sus compañeros.

Como se puede observar en la tabla 6.2.1 en el grupo experimental la mayoría de las concordancias en las evaluaciones se encontraron en las áreas de Liderazgo, Adaptabilidad y Manejo de tareas, tanto en el pretest como en el postest. En las otras áreas no hubo consenso.

Sin embargo, se encontraron concordancia antes y después de la intervención en la mayoría de las áreas en algunos sujetos mostrando un nivel de significancia y cercano a la significancia como son: Comunicación (entre el rango de .014 a .072), Liderazgo (entre .003 y .067), Adaptabilidad, (entre .007 y .058), Manejo de tareas (entre .023 y .072) Producción (entre .027 y .068) y Desarrollo de los demás (entre .006 y .072).

Esto podría deberse a que el proceso de cambio de actitud es gradual y probablemente el despliegue de su conducta este siendo susceptible al cambio.

Por otro lado en el grupo control (tabla 6.2.2), se puede observar un comportamiento parecido al del grupo experimental, esto es, que se observaron pocas consistencias, y éstas se dieron para los sujetos 1, 3 y 4; específicamente en las áreas y subáreas de Comunicación (significancias entre .01 a .071), Liderazgo (entre .002 y .061), Adaptabilidad, (entre .001 y .045), Manejo de tareas (entre .018 y .072), Producción (entre .007 y .039), Desarrollo de los demás (entre .04 y .058) y Desarrollo personal (entre .034 y .061). Lo cual puede deberse a que el grupo control continuó atribuyendo valores y conceptos probablemente no muy certeros sobre el Empowerment.

Se observó que, en el grupo experimental hay un mayor número de consistencias para la mayoría de los sujetos en pocas áreas, y en el control se concentraron en pocos sujetos pero en varias áreas.

TABLA 6.2.1 VALORES DE LA PROBABILIDAD DEL COEFICIENTE DE CONCORDANCIA W DE KENDALL OBTENIDOS EN EL GRUPO EXPERIMENTAL.

Áreas y subáreas	SUJETO 1				SUJETO 2				SUJETO 3				SUJETO 4				SUJETO 5				SUJETO 6				
	Eso 1 pre	Eso 1 post	Eso 2 pre	Eso 2 post	Eso 1 pre	Eso 1 post	Eso 2 pre	Eso 2 post	Eso 1 pre	Eso 1 post	Eso 2 pre	Eso 2 post	Eso 1 pre	Eso 1 post	Eso 2 pre	Eso 2 post	Eso 1 pre	Eso 1 post	Eso 2 pre	Eso 2 post	Eso 1 pre	Eso 1 post	Eso 2 pre	Eso 2 post	
<b>COMUNICACIÓN</b>																									
Escucha a los demás	0,081	0,231	0,896	0,896	0,406	0,554	0,637	0,115	0,663	0,406	0,131	0,878	0,519	0,029	0,543	0,73	0,688	0,736	0,926	0,449	0,147	0,231	0,821	0,238	
Procesa información	0,050	0,368	0,210	0,210	0,867	0,135	0,717	0,779	0,368	0,368	0,926	0,607	0,135	0,223	0,449	0,174	0,097	0,135	0,135	0,050	0,223	0,607	0,156	0,284	
Comunicación eficaz	0,109	0,061	0,085	0,085	0,562	0,244	0,730	0,827	0,134	0,061	0,347	0,098	0,406	0,046	0,641	0,083	0,871	0,755	0,406	0,777	0,709	0,244	0,366	0,153	
Área total comunicación	0,014	0,043	0,072	0,072	0,573	0,369	0,763	0,816	0,255	0,182	0,537	0,102	0,270	0,042	0,663	0,106	0,361	0,469	0,575	0,630	0,324	0,273	0,643	0,273	
<b>LIDERAZGO</b>																									
Inspira confianza	0,318	0,032	0,093	0,093	0,048	0,044	0,194	0,112	0,392	0,067	0,753	0,10	0,029	0,30	0,875	0,423	0,232	—	0,733	0,494	0,733	0,392	0,733	0,815	
Proporciona orientación	0,440	0,532	0,439	0,915	0,204	0,066	0,497	0,332	0,753	0,201	0,103	0,738	0,494	0,514	0,733	0,822	1,00	0,032	0,392	0,202	0,112	0,634	0,159	0,866	
Delega responsabilidad	0,634	0,572	0,392	0,468	0,295	0,261	0,029	0,145	0,163	0,532	0,733	0,468	0,801	0,468	0,753	0,067	0,3	—	0,112	0,392	0,572	0,121	0,439	0,075	
Área total liderazgo	0,802	0,090	0,36	0,112	0,091	0,001	0,062	0,003	0,118	0,297	0,590	0,508	0,010	0,819	0,756	0,295	0,156	0,001	0,115	0,002	0,047	0,366	0,131	0,319	
<b>ADAPTABILIDAD</b>																									
Ajuste de circunstancias	0,808	0,213	0,807	0,092	0,628	0,265	0,290	0,432	0,789	0,190	0,182	0,101	0,057	0,684	0,517	0,41	0,299	0,140	0,321	0,009	0,082	0,013	0,051	0,378	
Facilita el éxito de trabajo en equipo	0,378	0,742	0,915	0,824	0,145	0,029	0,029	0,060	0,249	0,100	0,494	0,022	0,225	0,371	0,765	0,224	0,297	0,131	0,373	0,150	0,327	0,149	0,613	0,297	
Área total de adaptabilidad	0,819	0,281	0,947	0,295	0,043	0,017	0,012	0,058	0,546	0,017	0,257	0,009	0,036	0,540	0,110	0,276	0,042	0,029	0,081	0,007	0,096	0,019	0,058	0,469	
<b>MANEJO DE TAREAS</b>																									
Trabaja eficazmente	0,818	0,305	0,351	0,023	0,392	0,455	0,167	0,455	0,392	0,045	0,096	0,020	0,096	0,044	0,771	0,369	0,232	0,392	0,392	0,061	0,101	0,194	0,45	0,488	
Trabaja competentemente	0,368	0,039	0,368	0,039	1,00	0,607	0,174	0,223	—	0,135	—	0,060	0,097	0,264	0,779	0,15	0,368	—	0,368	—	0,223	0,607	0,223	1,00	
Área total de manejo de tareas	0,051	0,043	0,149	0,004	0,575	0,393	0,140	0,515	0,423	0,023	0,030	0,012	0,040	0,072	0,535	0,227	0,076	0,423	0,093	0,174	0,051	0,324	0,617	0,868	
<b>PRODUCCIÓN</b>																									
Toma acción	0,392	0,494	0,733	0,788	0,572	—	0,634	0,572	—	0,172	0,801	0,290	0,572	0,572	0,818	0,392	0,753	0,204	0,494	0,093	0,194	0,261	0,194	0,494	
Obtiene resultados	0,223	0,368	0,799	0,15	0,368	0,607	0,368	1,00	0,368	0,368	0,097	0,717	0,368	0,717	0,368	0,223	0,223	0,368	0,264	0,135	0,368	0,368	0,717	0,368	
Área total producción	0,477	0,11	0,809	0,616	0,937	0,293	0,379	0,824	0,193	0,277	0,461	0,543	0,423	0,929	0,856	0,517	0,068	0,125	0,343	0,027	0,157	0,366	0,468	0,393	
<b>DESARROLLO DE LOS DEMÁS</b>																									
Cultiva talentos individuales	0,072	1,00	0,299	0,119	0,129	0,078	0,636	0,017	0,572	0,281	0,494	0,537	0,706	0,032	0,603	0,096	0,297	0,093	0,270	0,097	0,112	0,572	0,392	0,733	
Motiva satisfactoriamente	0,368	1,00	0,368	0,082	0,697	0,223	0,449	0,174	0,67	0,097	0,607	0,15	0,061	0,116	0,135	0,174	0,779	0,368	0,717	0,607	0,717	0,202	0,292	0,717	
Área total desarrollo de los demás	0,015	0,944	0,115	0,071	0,134	0,006	0,626	0,006	0,158	0,163	0,713	0,442	0,113	0,027	0,417	0,272	0,423	0,222	0,285	0,238	0,206	0,258	0,618	0,913	
<b>DESARROLLO PERSONAL</b>																									
Demuestra compromiso	—	0,368	0,867	0,819	1,00	0,368	0,549	1,00	0,223	0,368	0,097	0,264	—	0,529	1,00	0,307	0,717	0,779	0,717	0,819	0,368	0,368	0,223	0,472	
Busca mejorar	0,368	0,67	0,097	0,529	—	0,368	0,368	0,135	0,368	0,717	0,223	0,717	0,497	0,092	0,273	0,368	0,264	0,368	0,717	0,368	—	0,368	0,779	0,607	
Área total desarrollo personal	0,416	0,911	0,199	0,789	0,796	0,549	0,86	0,776	0,21	0,543	0,117	0,566	0,598	0,212	0,638	0,499	0,521	0,594	0,909	0,24	0,416	0,416	0,382	0,416	

Nota: La probabilidad se considera significativa a 0.01 (simbología, **0.01** y  $\geq 0.01$ ) cercana a la significancia

**TABLA 6.2.2 VALORES DE LA PROBABILIDAD DE LOS COEFICIENTES DE CONCORDANCIA W DE KENDALL  
OBTENIDOS EN EL GRUPO CONTROL**

Áreas y subáreas	SUJETO 1				SUJETO 2				SUJETO 3				SUJETO 4			
	Eso 1 pre	Eso 1 post	Eso 2 pre	Eso 2 post	Eso 1 pre	Eso 1 post	Eso 2 pre	Eso 2 post	Eso 1 pre	Eso 1 post	Eso 2 pre	Eso 2 post	Eso 1 pre	Eso 1 post	Eso 2 pre	Eso 2 post
<b>COMUNICACIÓN</b>																
Escucha a los demás	0,406	0,663	0,046	0,663	0,809	0,856	0,216	0,231	0,162	0,926	0,522	0,287	0,092	0,406	0,216	0,071
Procesa información	0,368	0,67	0,368	0,497	1	0,607	0,497	0,607	0,232	0,717	0,097	0,607	...	0,039	0,097	0,779
Comunicación eficaz	0,010	0,165	0,827	0,456	0,511	0,573	0,216	0,236	0,126	0,231	0,222	0,406	0,115	0,478	0,777	0,406
Área total comunicación	0,017	0,375	0,268	0,749	0,921	0,735	0,228	0,469	0,076	0,493	0,187	0,047	0,033	0,083	0,056	0,162
<b>LIDERAZGO</b>																
Inspira confianza	...	...	0,572	0,392	0,194	0,532	0,845	0,112	0,392	...	0,845	0,295	...	0,468	0,112	0,112
Proporciona orientación	0,043	0,733	0,221	0,733	0,572	0,392	0,494	0,392	0,733	0,392	0,733	0,212	0,061	0,733	0,223	0,83
Delega responsabilidad	0,145	0,392	0,058	...	0,801	0,261	0,392	0,261	0,112	0,494	0,112	0,494	0,029	0,392	0,061	0,392
Área total liderazgo	0,002	0,029	0,006	0,078	0,495	0,657	0,135	0,137	0,055	0,770	0,01	0,251	0,002	0,563	0,024	0,471
<b>ADAPTABILIDAD</b>																
Ajuste de circunstancias	0,001	0,568	0,68	0,791	0,341	0,837	0,143	0,409	0,345	0,979	0,221	0,819	0,406	0,798	0,012	0,994
Facilita el éxito de trabajo en equipo	0,042	0,34	0,045	0,874	0,893	0,483	0,935	0,178	0,326	0,722	0,041	0,129	0,416	0,416	0,131	0,513
Área total de adaptabilidad	0,010	0,207	0,404	0,607	0,72	0,898	0,540	0,390	0,225	0,996	0,032	0,555	0,416	0,520	0,102	0,984
<b>MANEJO DE TAREAS</b>																
Trabaja eficazmente	0,252	0,572	0,603	0,494	0,145	0,112	0,194	0,697	0,392	0,284	0,037	0,300	0,072	0,845	0,392	0,599
Trabaja competentemente	0,273	...	0,497	0,368	0,156	0,497	0,082	0,717	0,368	...	0,156	...	0,368	0,607	0,368	0,607
Área total de manejo de tareas	0,462	0,544	0,707	0,477	0,088	0,376	0,043	0,830	0,295	0,554	0,018	0,544	0,028	0,423	0,304	0,521
<b>PRODUCCIÓN</b>																
Toma acción	0,194	0,261	0,194	0,194	0,733	0,603	0,308	0,460	0,392	...	0,836	0,218	0,266	0,392	0,392	0,132
Obtiene resultados	0,472	0,368	0,039	0,368	0,368	0,368	1	0,717	0,368	...	0,607	0,223	0,368	0,607	0,135	0,670
Área total producción	0,455	0,494	0,007	0,313	0,231	0,463	0,101	0,539	0,544	...	0,65	0,317	0,124	0,650	0,140	0,318
<b>DEBARRILLO DE LOS DEMÁS</b>																
Cultiva talentos individuales	0,192	0,668	0,392	0,514	0,822	0,194	0,599	0,733	0,194	0,029	0,308	0,733	0,013	0,223	0,392	0,139
Motiva satisfactoriamente	0,717	...	0,012	0,223	0,368	1	0,368	0,607	...	...	...	0,607	0,135	1	0,097	0,223
Área total desarrollo de los demás	0,718	0,703	0,058	0,242	0,552	0,315	0,193	0,712	0,028	0,088	0,025	0,659	0,039	0,289	0,504	0,04
<b>DEBARRILLO PERSONAL</b>																
Demuestra compromiso	0,607	...	0,779	0,717	0,223	0,607	0,223	0,097	0,368	0,416	1	0,174	0,368	0,174	0,717	0,061
Busca mejorar	0,607	...	1	0,368	0,135	0,368	0,368	0,368	...	...	0,368	0,717	0,097	1	0,607	0,223
Área total desarrollo personal	0,909	...	0,775	0,818	0,178	0,722	0,21	0,075	0,416	0,368	0,874	0,193	0,048	0,556	0,526	0,034

Nota: La probabilidad se considera significativa a 0,01 Simblegia, 0,05 y  $\geq 0,01$  cercano a la significancia

A continuación, se mostrarán los resultados del análisis descriptivo e inferencial:

### **6.3 ESTADÍSTICA DESCRIPTIVA.**

En las áreas de Comunicación, Liderazgo, Adaptabilidad, Producción y Desarrollo personal se puede observar que en la **escala 1** del grupo control el valor obtenido está por arriba de la media esperada tanto en el pretest como en el postest, lo que indica que el desempeño en ambas aplicaciones es bueno. Por su parte en el grupo experimental se observa que el valor obtenido está arriba de la media esperada tanto en el pretest como en el postest, por lo que apunta a que el desempeño en estas áreas es bueno también. (Tabla 6.3.1)

En cuanto a las siguientes áreas se observa lo siguiente:

#### **MANEJO DE TAREAS**

En la escala 1 se puede observar que, en el grupo control el valor obtenido está muy por arriba de la media esperada en el pretest mientras que en el postest se encuentra por debajo de la media, por lo que indicaría que en el pretest el desempeño es bueno y en el postest se bajó el rendimiento. Por su parte, en el grupo experimental se observa que el valor obtenido está por arriba de la media esperada tanto en el pretest como en el postest, por lo que el desempeño en esta área es bueno.

#### **DESARROLLO DE LOS DEMÁS**

En el área de Desarrollo de los demás en la escala 1 se puede observar en el grupo control que el valor obtenido está muy por abajo de la media esperada tanto en el pretest como en el postest, por lo que el desempeño es bajo. En contraste, en el grupo experimental se observa que el valor obtenido está arriba de la media esperada tanto en el pretest como en el postest, lo que refleja que el desempeño en esta área es bueno.

En lo que respecta a la **escala 2** en las áreas de Comunicación, Liderazgo, Adaptabilidad, Manejo de tareas, y Producción, se puede observar que, en el grupo control el valor obtenido está por arriba de la media esperada tanto en el pretest como en el postest, lo cual indica un desempeño bueno. En el grupo experimental se observa que el valor obtenido está por arriba de la media esperada tanto en el pretest como en el postest, lo que indica que el desempeño en esta área es bueno. (Tabla 6.3.2).

En cuanto a las siguientes áreas se observaron algunas diferencias en su puntuación.

### **DESARROLLO DE LOS DEMÁS**

En el área de desarrollo de los demás, se puede observar en el grupo control que el valor obtenido está por la media esperada en el pretest y arriba de la media esperada en el postest. Lo que nos indica que el desempeño es bueno. A su vez, en el grupo experimental se observa que el valor obtenido está arriba de la media esperada en el pretest y muy por arriba de la media esperada en el postest.

### **DESARROLLO PERSONAL**

En el área de desarrollo personal se puede observar en el grupo control que el valor obtenido está muy por arriba de la media esperada en el pretest sin embargo se encuentra debajo de la media esperada en el postest; por lo que indica que el desempeño es regular. En contraste en el grupo experimental se observa que el valor obtenido está muy arriba de la media esperada tanto en el pretest como en el postest, lo que indica que el desempeño en esta área es bueno.

En las siguientes tablas se mostrará un análisis descriptivo del valor obtenido de todos los evaluadores con respecto a la media o valor esperado.



**TABLA 6.3.1 MEDIAS OBTENIDAS Y ESPERADAS EN LAS DIFERENTES ÁREAS DEL DESEMPEÑO EN LOS GRUPOS CONTROL Y EXPERIMENTAL EN LA ESCALA 1 DEL CHECKPOINT 360°.**

AREA	CONTROL		EXPERIMENTAL		MEDIA ESPERADA
	PRE	POST	PRE	POST	
COMUNICACION	42.57	42.72	44.46	43.74	32.50
LIDERAZGO	36.47	37.85	37.95	38.96	30.00
ADAPTABILIDAD	54.90	56.95	57.12	59.87	45.00
MANEJO DE TAREAS	23.67	22.30	24.15	23.94	17.20
PRODUCCION	22.92	24.12	23.72	24.53	17.50
DESARROLLO DEMAS	17.55	18.40	19.41	20.28	17.50
DESARROLLO PERSONAL	19.15	14.68	20.25	20.38	15.00

**TABLA 6.3.2 MEDIAS OBTENIDAS Y ESPERADAS EN LAS DIFERENTES ÁREAS DEL DESEMPEÑO EN LOS GRUPOS CONTROL Y EXPERIMENTAL EN LA ESCALA 2 O DE FRECUENCIA DEL COMPORTAMIENTO DEL CHECKPOINT 360.**

AREA	CONTROL		EXPERIMENTAL		MEDIA ESPERADA
	PRE	POST	PRE	POST	
COMUNICACION	42.57	42.72	44.46	43.74	32.50
LIDERAZGO	36.47	37.85	37.95	38.96	30.00
ADAPTABILIDAD	54.90	56.95	57.12	59.87	45.00
MANEJO DE TAREAS	23.67	22.30	24.15	23.94	17.20
PRODUCCION	22.92	24.12	23.72	24.53	17.50
DESARROLLO DEMAS	17.55	18.40	19.41	20.28	17.50
DESARROLLO PERSONAL	19.15	14.68	20.25	20.38	15.00

#### 6.4 ESTADÍSTICA INFERENCIAL.

Para determinar diferencias entre el grupo control y el experimental se aplicó la prueba no paramétrica U de Mann-Whitney en ambas escalas. Como se puede observar, en la tabla 6.4.1, y como se esperaba, en la escala 1, en el pretest no se encontraron diferencias significativas en ambos grupos de manera general, lo cual permite evaluar

el efecto del curso; puesto que, al no ser diferentes los grupos al inicio, los cambios observados se pueden atribuir al curso en sí.

En cambio en el postest del grupo experimental se esperaban diferencias en todas las áreas o en su mayoría, y contrariamente a esto solo se observaron pocas diferencias significativas en las áreas de: Comunicación, específicamente, en la subárea de Escucha a los demás (0.52) al igual que en el área de Desarrollo de los demás (.033) específicamente en las subareas de Cultivación de talento individual (.033) por parte de un supervisor.

**6.4.1. TABLA U DE MANN-WHITNEY EXPERIMENTAL VS CONTROL EN LAS APLICACIONES PRETEST Y POSTEST DE LA ESCALA 1.**

COMUNICACIÓN	PRETEST		Z	P	POSTEST		Z	P
	RANGOS PROMEDIOS				RANGOS PROMEDIOS			
	CONTROL	EXPERIMENTAL			CONTROL	EXPERIMENTAL		
Escucha a los demás	5,38	5,58	-0,107	0,915	3,25	7,01	-1,292	0,052
Procesa información	5,75	5,33	-0,214	0,831	6,25	5,01	-0,651	0,516
Comunicación eficaz	5,01	5,83	-0,441	0,661	6,01	5,17	-0,433	0,665
Área total comunicación	5,25	5,67	-0,214	0,831	5,38	5,58	-0,107	0,915
<b>LIDERAZGO</b>								
Inspira confianza	6,75	4,67	-1,006	0,286	4,01	6,51	-1,287	0,198
Proporciona orientación	4,51	6,17	-0,855	0,392	6,13	5,08	-0,536	0,592
Delega responsabilidad	5,63	5,42	-0,107	0,915	5,88	5,25	-0,321	0,748
Área total liderazgo	5,75	5,33	-0,213	0,831	5,01	5,83	-0,428	0,669
<b>ADAPTABILIDAD</b>								
Ajuste de circunstancias	6,75	4,67	-1,066	0,286	4,01	6,51	-1,279	0,201
Facilita el éxito de trabajo en equipo	5,25	5,67	-0,213	0,831	6,13	5,08	-0,535	0,593
Área total de adaptabilidad	6,51	4,83	-0,853	0,394	5,25	5,67	-0,213	0,831
<b>MANEJO DE TAREAS</b>								
Trabaja eficazmente	4,01	6,51	-1,079	0,201	5,01	5,83	-0,429	0,665
Trabaja competentemente	4,01	6,51	-1,295	0,195	5,51	5,52	0,001	1,001
Área total de manejo de tareas	4,88	5,92	-0,535	0,593	5,25	5,67	-0,213	0,831
<b>PRODUCCIÓN</b>								
Toma acción	4,25	6,33	-1,066	0,286	6,25	5,01	-0,647	0,517
Obtiene resultados	4,13	6,42	0,241	0,241	5,25	5,67	-0,216	0,829
Área total producción	5,13	5,75	-0,321	0,748	6,01	5,17	-0,433	0,655
<b>DESARROLLO DE LOS DEMÁS</b>								
Cultiva talentos individuales	4,51	6,17	-0,853	0,394	8,01	3,83	-2,132	0,033
Motiva satisfactoriamente	7,51	4,17	-1,711	0,087	7,25	4,33	-1,516	0,131
Área total desarrollo de los demás	7,25	4,33	-1,492	0,136	8,01	3,83	-2,132	0,033
<b>DESARROLLO PERSONAL</b>								
Demuestra compromiso	4,88	5,92	-0,541	0,588	5,01	5,83	-0,429	0,668
Busca mejorar	6,01	5,17	-0,433	0,665	4,51	6,17	-0,874	0,382
Área total desarrollo personal	6,51	4,83	-0,855	0,392	5,25	5,67	-0,214	0,831

P y Z= probabilidad del valor de U con respecto al promedio, es decir su significancia es  $\leq 0.05$

Se puede observar, en la tabla 6.4.2, que en la escala 2, igualmente no hubo diferencias significativas entre ambos grupos. Sin embargo, sí hay diferencias significativas en las áreas de comunicación, específicamente, en los rangos de significancia en las subáreas de Escucha a los demás (.011), así como, en el área de Desarrollo de los demás, específicamente en las subáreas de Cultivación de talentos individuales (.032), y Motivación satisfactoria (.033) respectivamente, a favor del grupo experimental. Esto podría explicarse a que el Empowerment proviene de manera individual y posteriormente se permea con el medio social.

**TABLA 6.4.2 .TABLA DE U DE MANN-WHITNEY EXPERIMENTAL VS CONTROL EN LAS APLICACIONES PRETEST Y POSTEST DE LA ESCALA 2.**

COMUNICACIÓN	PRETEST				POSTEST			
	RANGOS PROMEDIOS		Z	P	RANGOS PROMEDIOS		Z	P
	CONTROL	EXPERIMENTAL			CONTROL	EXPERIMENTAL		
Escucha a los demás	8.75	4.67	-1.066	0.286	2.51	7.51	-2.566	0.011
Procesa información	4.01	6.51	-1.292	0.195	3.63	6.75	-1.614	0.107
Comunicación eficaz	3.25	7.01	-1.919	0.055	5.63	5.42	-0.107	0.915
Área total comunicación	5.01	5.83	-0.429	0.668	3.13	7.08	-2.032	0.042
<b>LIDERAZGO</b>								
Inspira confianza	7.75	4.01	-1.925	0.054	4.01	6.51	-1.267	0.198
Proporciona orientación	4.38	6.25	-0.952	0.336	6.25	5.01	-0.644	0.521
Delega responsabilidad	4.75	6.01	-0.641	0.522	6.13	5.08	-0.535	0.593
Área total liderazgo	5.01	5.83	-0.426	0.671	5.25	5.67	-0.213	0.831
<b>ADAPTABILIDAD</b>								
Ajuste de circunstancias	6.75	4.67	-1.066	0.286	4.01	6.51	-1.279	0.201
Facilita el éxito de trabajo en equipo	5.51	5.52	0.001	0.999	5.51	5.51	0.001	1.001
Área total de adaptabilidad	6.51	4.83	-0.856	0.392	4.75	6.01	-0.641	0.522
<b>MANEJO DE TAREAS</b>								
Trabaja eficazmente	5.25	5.67	-0.214	0.831	6.01	5.17	-0.426	0.671
Trabaja competentemente	3.51	6.83	-1.716	0.086	4.75	6.01	-0.652	0.515
Área total de manejo de tareas	3.75	6.67	-1.497	0.134	5.75	5.33	-0.214	0.831
<b>PRODUCCIÓN</b>								
Toma acción	6.01	5.17	-0.426	0.671	5.01	5.83	-0.429	0.668
Obtiene resultados	5.51	5.52	0.001	0.999	5.51	5.52	0.001	1.001
Área total producción	4.75	6.01	-0.641	0.522	4.75	6.01	-0.644	0.521
<b>DESARROLLO DE LOS DEMÁS (motivación)</b>								
Cultiva talentos individuales	5.38	5.58	-0.107	0.915	8.01	3.83	-2.138	0.032
Motiva satisfactoriamente	6.51	4.83	-0.853	0.394	8.01	3.83	-2.132	0.033
Área total desarrollo de los demás	6.25	5.01	-0.641	0.522	8.51	3.51	-2.568	0.011
<b>DESARROLLO PERSONAL</b>								
Demuestra compromiso	5.63	5.42	-0.107	0.915	5.13	5.75	-3.22	0.748
Busca mejorar	4.01	6.51	-1.295	0.195	6.63	4.75	-0.965	0.334
Área total desarrollo personal	5.25	5.67	-0.214	0.831	6.01	5.17	-0.429	0.668

P y Z= probabilidad del valor de U con respecto al promedio, es decir su significancia es  $\leq 0.05$

De acuerdo con la tabla 6.4.3, se observa que no hubo diferencias significativas en las subáreas de: Escucha a los demás, (.028) del área de Comunicación y en el área de Desarrollo personal (.028) específicamente en la subárea demuestra Compromiso (.046).

**6.4.3. TABLA DE WILCOXON DEL GRUPO EXPERIMENTAL EN LAS ESCALAS 1 Y 2 DEL INSTRUMENTO 1.**

COMUNICACIÓN	ESCALA 1				ESCALA 2			
	RANGOS PROMEDIOS APAREADOS		Z	P	RANGOS PROMEDIOS APAREADOS		Z	P
	PRETEST	POSTEST			PRETEST	POSTEST		
Escucha a los demás	3.81	2.01	-1.782	0,075	3.51	0.001	-2,201	0,028
Procesa información	4.01	3.01	-0,318	0,751	5.01	2.51	-0,674	0,501
Comunicación eficaz	5.51	2.51	-0,105	0,916	2.17	4.83	-0,841	0,401
Área total comunicación	2.67	4.33	-0,524	0,601	2.67	4.33	-0,525	0,601
<b>LIDERAZGO</b>								
Inspira confianza	3.01	3.01	-0,405	0,686	3.25	2.01	-1,491	0,136
Proporciona orientación	3.01	4.51	-0,315	0,752	3.01	4.51	-0,317	0,751
Delega responsabilidad	3.51	3.51	0,001	1,001	2.67	3.51	-0,135	0,893
Área total liderazgo	4.01	2.51	-1,153	0,249	3.01	3.01	-0,405	0,686
<b>ADAPTABILIDAD</b>								
Ajuste de circunstancias	3.25	2.01	-1,483	0,138	3.51	3.51	-0,734	0,463
Facilita el éxito de trabajo en equipo	3.33	3.67	-0,105	0,917	5.01	2.01	-0,943	0,345
Área total de adaptabilidad	4.51	1.51	-1,575	0,116	3.45	3.01	-0,943	0,345
<b>MANEJO DE TAREAS</b>								
Trabaja eficazmente	2.67	4.33	-0,524	0,601	3.51	3.51	0,001	1,001
Trabaja competentemente	5.01	3.21	-1,156	0,248	4.01	2.01	-0,365	0,715
Área total de manejo de tareas	3.51	3.51	-0,134	0,463	2.51	5.51	-0,105	0,917
<b>PRODUCCIÓN</b>								
Toma acción	3.51	3.51	-0,736	0,462	3.01	3.01	-0,408	0,683
Obtiene resultados	3.51	2.67	-0,135	0,893	3.01	1.01	-1,461	0,144
Área total producción	3.51	3.51	-0,734	0,463	4.01	2.51	-1,186	0,236
<b>DESARROLLO DE LOS DEMÁS</b>								
Motiva satisfactoriamente	3.33	2.51	-0,674	0,601	3.67	3.33	-0,105	0,916
Área total desarrollo de los demás	4.25	2.01	-1,363	0,173	4.33	2.67	-0,524	0,601
<b>DESARROLLO PERSONAL</b>								
Demuestra compromiso	4.01	3.41	-1,363	0,173	1.01	4.01	-1,992	0,046
Busca mejorar	2.51	.001	-1,241	0,066	4.01	3.01	-0,314	0,753
Área total desarrollo personal	3.33	2.51	-0,674	0,511	0.001	3.51	-2,201	0,028

P $\leq$ .05 es significativa,  $\geq$ .05 pero  $\leq$ .075 es "relativamente significativa"

Tal como se puede observar en la tabla 6.4.4, como se esperaba, en el grupo control no hubo diferencias significativas en el pre y postest en ninguna de las áreas y subáreas en las dos escala; aunque se observaron probabilidades cercanas a .05 en la subárea facilita el éxito de trabajo en equipo (.066) y en la de cultiva talentos individuales (.068) en la escala 1 y en la escala 2 en las áreas de: Comunicación, Adaptabilidad y Desarrollo personal, en las subáreas escucha a los demás, ajusta a las circunstancias y en el puntaje total de desarrollo personal.

**TABLA 6.4.4. TABLA DE WILCOXON DEL GRUPO CONTROL EN LAS ESCALAS 1 Y 2 DEL INSTRUMENTO 1.**

COMUNICACIÓN	ESCALA 1				ESCALA 2		Z	P
	RANGOS PROMEDIOS APAREADOS		Z	P	RANGOS PROMEDIOS APAREADOS			
	PRETEST	POSTEST			PRETEST	POSTEST		
Escucha a los demás	1.51	2.25	-0.816	0.414	0.001	2.51	-1.826	0.068
Procesa información	2.25	2.75	-0.184	0.854	3.01	2.33	-0.731	0.465
Comunicación eficaz	2.33	3.01	-0.796	0.461	2.33	3.01	-0.731	0.465
Área total comunicación	2.01	3.01	-0.365	0.715	2.01	2.67	-1.095	0.273
<b>LIDERAZGO</b>								
Inspira confianza	0.01	2.01	-1.604	0.109	1.01	3.01	-1.473	0.141
Proporciona orientación	2.67	2.01	-1.134	0.257	3.01	1.01	-1.461	0.144
Delega responsabilidad	2.67	2.01	-1.095	0.273	3.01	1.01	-1.461	0.144
Área total liderazgo	2.01	4.01	-0.365	0.715	2.67	2.01	-1.095	0.273
<b>ADAPTABILIDAD</b>								
Ajuste de circunstancias	2.01	2.67	-1.095	0.273	0.001	2.51	-1.826	0.066
Facilita el éxito de trabajo en equipo	2.51	0.001	-1.841	0.066	2.01	4.01	-0.365	0.715
Área total de adaptabilidad	2.75	2.25	-0.184	0.854	0.001	2.51	-1.826	0.068
<b>MANEJO DE TAREAS</b>								
Trabaja eficazmente	2.33	3.01	-0.731	0.465	3.51	1.51	-0.731	0.465
Trabaja competentemente	2.51	1.01	-1.069	0.295	2.51	1.01	-1.065	0.295
Área total de manejo de tareas	2.01	3.01	-0.731	0.465	2.67	2.01	-1.095	0.273
<b>PRODUCCIÓN</b>								
Toma acción	3.51	1.51	-0.731	0.465	3.01	2.33	-0.731	0.465
Obtiene resultados	3.51	1.51	-0.731	0.465	3.01	2.01	-0.365	0.715
Área total producción	2.67	2.01	-1.095	0.273	2.51	2.51	0.001	1.001
<b>DESARROLLO DE LOS DEMÁS</b>								
Cultiva talentos individuales	2.51	0.001	-1.826	0.068	3.01	1.01	-1.461	0.144
Motiva satisfactoriamente	2.25	2.75	-0.184	0.854	2.51	2.51	-0.921	0.357
Área total desarrollo de los demás	3.01	1.01	-1.461	0.144	3.01	1.01	-1.461	0.144
<b>DESARROLLO PERSONAL</b>								
Demuestra compromiso	3.01	1.51	0.001	1.001	2.33	3.01	-0.736	0.461
Busca mejorar	4.01	2.01	-0.368	0.713	3.01	2.33	-0.736	0.465
Área total desarrollo personal	1.51	2.25	-0.816	0.414	0.001	2.51	-1.826	0.068

P= $\leq$ .05 es significativa,  $\geq$ .05 pero  $\leq$ .075 es "relativamente significativa"

A continuación se mostrarán los resultados del segundo instrumento, y que igualmente seguirán con el mismo esquema de interpretación de resultados, es decir, se comenzará con el cómputo de los datos y posteriormente se hablarán sobre sus datos descriptivos y no paramétricos.

## **6.5 CÓMPUTO DE LOS DATOS PARA EL ANÁLISIS ESTADÍSTICO DEL INSTRUMENTO 2 “VALORACIÓN DE EMPOWERMENT EN EL LUGAR DE TRABAJO” DE SCOTT Y JAFFE (1991).**

Para el respectivo cómputo y análisis estadístico de los datos del segundo instrumento, las opciones de respuesta fueron de un total de cuatro, de menor a mayor presencia de comportamiento, respectivamente en cada una de sus ocho áreas donde 4 es 100% de la conducta observada y 1 el 25% o menos presencia de la conducta observada.

Así, con base en los anteriores cálculos se obtuvieron los índices de actitud de cada sujeto por grupo desplegados en las siguientes tablas.

### **Estadística descriptiva**

De acuerdo con la tabla 6.5.1 se puede observar un decremento de puntuación de los puntajes de actitud hacia el Empowerment entre el pretest y el posttest de 3 puntos del grupo experimental, lo cual sugiere nuevamente un cambio, probablemente a que cambiaron la concepción de lo creían como Empowerment.

**TABLA 6.5.1. PUNTAJE TOTAL POR SUJETO GRUPO CONTROL DEL INSTRUMENTO VALORACIÓN DE EMPOWERMENT EN EL LUGAR DE TRABAJO DE SCOTT Y JAFFE (1991).**

<b>SUJETOS</b>	<b>PRETEST</b>	<b>POSTEST</b>
<b>1</b>	<b>25.19</b>	<b>22.57</b>
<b>2</b>	<b>17.49</b>	<b>11.03</b>
<b>3</b>	<b>19.87</b>	<b>19.23</b>
<b>4</b>	<b>11.86</b>	<b>26.61</b>
<b>SUMATORIA DE PUNTAJES</b>	<b>74.41</b>	<b>79.44</b>
<b>MEDIA OBTENIDA</b>	<b>18.60</b>	<b>19.86</b>

De acuerdo con la tabla 6.5.2 se puede observar que en el grupo control hubo el aumento de 1 punto respecto de los puntajes de actitud hacia el Empowerment entre el pretest y posttest, lo cual sugiere que se mantuvieron estables los sujetos en ambas aplicaciones, y probablemente no cambiaron su concepción sobre el mismo.

**TABLA 6.5.2 PUNTAJE TOTAL POR SUJETO GRUPO EXPERIMENTAL DEL INSTRUMENTO VALORACIÓN DE EMPOWERMENT EN EL LUGAR DE TRABAJO DE SCOTT Y JAFFE (1991)**

<b>SUJETOS</b>	<b>PRETEST</b>	<b>POSTEST</b>
<b>1</b>	<b>22.49</b>	<b>24.95</b>
<b>2</b>	<b>19.13</b>	<b>22.54</b>
<b>3</b>	<b>21.43</b>	<b>21.47</b>
<b>4</b>	<b>24.70</b>	<b>15.61</b>
<b>5</b>	<b>26.71</b>	<b>13.07</b>
<b>6</b>	<b>21.73</b>	<b>20.80</b>
<b>SUMATORIA DE PUNTAJES</b>	<b>136.19</b>	<b>118.44</b>
<b>MEDIA OBTENIDA</b>	<b>22.69</b>	<b>19.74</b>



## 6.6 ESTADÍSTICA INFERENCIAL

Como se puede observar en la tabla 6.6.1 no hay diferencias significativas en la mayoría de las áreas del segundo instrumento en el pretest, sin embargo en lo que respecta al área de reconocimiento y ambiente sano si hay diferencias significativas al nivel de .030 y .013, respectivamente contrario a lo que se esperaba. Más aún, en el área del postest no se reportan diferencias significativas lo cual podría deberse a que hubo variables extrañas en el grupo control (está bajo otro esquema de liderazgo, forma de trabajo y circunstancias) ajenas a la intervención, también esto lo podemos atribuir a que la información recibida en el curso hizo que reconsideraran su postura y por eso no hubo diferencias.

**TABLA 6.6.1 TABLA DE U DE MANN-WHITNEY CONTROL VS EXPERIMENTAL ANTES Y DESPUÉS DE LA APLICACIÓN EN LAS ÁREAS DE LA ESCALA DE ACTITUD.**

ÁREAS DE LA ESCALA DE SCOTT Y JAFFE (1991)	PRETEST				POSTEST			
	RANGOS PROMEDIOS		Z	p	RANGOS PROMEDIOS		Z	p
	CONTROL	EXPERIMENTAL			CONTROL	EXPERIMENTAL		
CLARIDAD DE PROPÓSITO	4.50	6.17	-.869	.385	6.13	5.08	-.538	.591
MORAL	5.63	5.42	-.108	.914	6.88	4.58	-1.180	.238
JUSTICIA	4.00	6.50	-1.311	.190	5.50	5.50	.000	1.000
RECONOCIMIENTO	3.00	7.17	-2.165	.030	5.00	5.83	-.429	.668
EQUIPO DE TRABAJO	5.50	5.50	.000	1.000	6.00	5.17	-.433	.665
PARTICIPACION	4.13	6.42	-1.195	.232	5.50	5.50	-.434	.664
COMUNICACION	3.75	6.67	-1.520	.128	5.88	5.25	.000	1.000
AMBIENTE SANO	2.63	7.42	-2.474	.013	4.50	6.17	-.323	.347

P y Z= probabilidad del valor de U con respecto al promedio, es decir su significancia es  $\leq 0.05$

De acuerdo con la tabla 6.6.2, se observa que no hubo diferencias significativas en el grupo experimental antes y después de la intervención. Conforme a lo que se

esperaba, en el grupo control no hay diferencias antes y después de la intervención lo cual nos indica que ambos grupos fueron comparables entre ellos de acuerdo al segundo instrumento.

**TABLA 6.6.2. . TABLA DE U DE MANN-WHITNEY CONTROL VS EXPERIMENTAL DE LA ESCALA DE ACTITUD DE AMBOS GRUPOS**

AREAS DE LA ESCALA DE SCOTT Y JAFFE (1991)	Grupo Control				Grupo Experimental			
	RANGOS PROMEDIOS APAREADOS		Z	p	RANGOS PROMEDIOS APAREADOS		Z	p
	PRETEST	POSTEST			PRETEST	POSTEST		
CLARIDAD DE PROPOSITO	2.33	3.00	-0.736	.461	2.25	3.50	-0.813	0.416
MORAL	3.00	1.50	.000	1.000	2.00	5.00	-0.954	0.340
JUSTICIA	4.00	2.00	-0.368	0.713	1.50	3.50	-0.736	0.461
RECONOCIMIENTO	3.00	1.50	.000	1.000	1.50	3.50	-0.736	0.461
EQUIPO DE TRABAJO PARTICIPACION	3.50	2.17	-0.552	0.581	1.50	3.38	-1.633	0.102
COMUNICACION	2.67	2.00	-1.134	0.257	3.00	2.33	-0.730	0.465
AMBIENTE SANO	2.50	2.50	.000	1.000	2.00	2.67	-1.095	0.273
	2.50	1.00	-1.069	0.285	3.50	3.50	-1.472	0.141

P y Z= probabilidad del valor de U con respecto al promedio, es decir su significancia es  $\leq 0.05$

En el próximo capítulo se abordarán las consideraciones observadas de acuerdo a los resultados obtenidos en ambos grupos, y aplicaciones de ambos instrumentos, así como sus especificaciones relacionadas con la sensibilización del cambio de actitud hacia el Empowerment.

## **CAPÍTULO 7**

### **DISCUSIÓN Y CONCLUSIONES**

## 7.1 DISCUSIÓN

La investigación tuvo como objetivo el observar si la capacitación podía ser una herramienta útil, para la sensibilización al cambio de actitud hacia la adopción de una nueva corriente de administración "*Empowerment*" es decir el asumir la responsabilidad de desempeñarse eficientemente en el puesto de trabajo (Blanchard, 1996, Leach y Jackson, 2003, Magaña, 2000, Scott y Jaffe, 1991; Spreitzer, 1995, Spreitzer y cols, 1999, entre otros).

*Esto se realizó* basándose en un instrumento de evaluación de desempeño de 360° y en un cuestionario de nivel de presencia de actitud hacia el empowerment de Scott y Jaffe (1991), en dos grupos independientes de dos departamentos de la empresa (grupo control y experimental). El fin de ambos instrumentos fue el obtener indicadores de actitud hacia el empowerment, a través de la conducta manifiesta (desempeño) de cada sujeto y grupo evaluado, antes y después del curso en diversos pilares fundamentales del empowerment, como son: el trabajo en equipo, la comunicación, el nivel de motivación, y liderazgo (Grados 2002, Spence, et al, 2005, Jay, 1989, Kappelman y cols, 1996, Wyer 1999, Geisler 2005, Magaña 2000, Arceaga 2003, García, 2001, entre otros autores).

En el instrumento 1 (Checkpoint 360°) se realizaron diversos análisis estadísticos como: el cálculo del índice  $W$  de Kendall, con lo cual se mostró que en la evaluación de desempeño de 360° ambos grupos no presentan concordancia entre los sujetos a la hora de evaluar el desempeño de sus compañeros (France, 2000) en la mayoría de los casos y áreas evaluados. Esto muestra la diversidad de opiniones que se pueden tener sobre el desempeño de un individuo y lo difícil que puede ser converger en una misma percepción dado que ésta puede estar influida por la subjetividad de cada quien.

En el grupo control se observaron más consistencias en la evaluación de los individuos y en el experimental más bien en áreas (Comunicación, Liderazgo,

Adaptabilidad, Manejo de tareas, Producción y Desarrollo de los demás), lo cual parece indicar que la pertenencia al grupo influye también en la evaluación que se hace.

Por otro lado, también puede considerarse que estas diferencias, específicamente en el posttest, sean debidas al hecho de que como el grupo control no recibió la intervención, sus evaluaciones estén basadas en los mismos conceptos y valores que manejan y que parecen no estar acordes con el modelo de empowerment, en cambio en el grupo experimental, las inconsistencias pueden deberse a que revaloraron sus juicios sobre el desempeño considerando lo aprendido en el curso.

En lo que respecta a la comparación entre el valor esperado y el valor obtenido del promedio de las observaciones de todos los sujetos por grupos, aplicaciones y áreas del instrumento, se muestra que el desempeño en general de la escala 1 está por arriba de la media, salvo en el área “Desarrollo de los demás” en el grupo control porque puntúan por debajo de la media a diferencia del experimental. Lo mismo sucede en la escala 2, donde el desempeño en las áreas en general está por arriba de la media pero en el área de “desarrollo personal” los puntajes del grupo control puntúan por debajo de la media esperada. Este resultado es interesante porque muestra que el desarrollo individual es percibido como el menos promovido en la empresa. Estos resultados son consistentes con lo que dicen Audrey,1996, Beltrán, 2001, Brutus y cols, 1998, 2005, Fracasso,1991, Kappelman,1996, y Maurerr, 2002.

Las diferencias encontradas entre el grupo control y experimental se dan precisamente en esta área “desarrollo de los demás”, aunque a favor del control. Esto podría deberse a que el proceso de cambio de actitud es gradual y probablemente,, el despliegue de su conducta esté siendo susceptible al cambio ya que los intereses personales de cada sujeto están siendo impactados de manera directa como lo mencionan Katz y Scotland (1959). Además, no se percataron de cambios significativos a mediano plazo en el ambiente laboral directo como: un cambio en el Liderazgo, Trabajo en equipo, Comunicación, etc y

de que no se realizó una intervención más profunda para implementar el modelo de Empowerment dentro de la organización y el lapso de tiempo entre las aplicaciones del pretest y posttest fue corto.

En relación a los cambios antes y después de la intervención, se encontró que en el grupo control hubo diferencias en cuanto a que puntuaron más altos en el posttest aun sin recibir la intervención, en comparación con el grupo experimental, sin embargo cabe destacar que en este último también se encontraron diferencias tal y como se esperaba.

Dado lo anterior, se puede decir que en las áreas donde el grupo control mostró diferencias probablemente se debieron a causas ajenas, como el control de variables de la investigación, por ejemplo: el riego de información entre los empleados que estaban en la intervención con los que no lo estaban, estilos de liderazgo ejercidos en cada departamento, entre otros. Mientras que los sujetos del grupo experimental se sensibilizaron y probablemente por ello puntúen como más bajos en el posttest, al darse cuenta de que no estaban implementando el modelo de una manera integral dentro de la organización.

Además las áreas en el grupo experimental donde se registra una diferencia significativa, así como una cercanía con los rangos de significancia; indicarían que la relación entre el colaborador y facilitador necesariamente debe conllevar un cambio de actitud en ambos, para que se avance en el cambio de actitud aunque sea de manera individual como lo plantean Conger y Kanugo (1988). Por ello las áreas en las que hubo un nivel de significancia, dentro de este grupo necesariamente abarcan otras áreas como Comunicación, Liderazgo, y Motivación, puesto que en el empowerment, se comienza por uno mismo para posteriormente permearse con el resto del equipo de trabajo. (Spence, et al,2001, Cohen,2001,Kelly y Kelly 1994,Lasley,1998, Morales, 2000).

En lo que respecta a los cálculos del instrumento 2 (Instrumento Valoración de Empowerment en el lugar de trabajo de Scott y Jaffe, 1991), se observó que en general no hubo diferencias significativas en la percepción del Empowerment en su ambiente laboral salvo en las áreas de Reconocimiento y Ambiente sano, lo cual es consecuencia de su atribución de actitud hacia el modelo de empowerment (Scott y Jaffe 1991, Marshall, et al. 1997, Spence, 2001, Magaña, 2001).

Finalmente se puede decir que las personas en ambos departamentos empezaron por interiorizar la cultura del empowerment y a sensibilizarse con respecto a su cambio de actitud pues; en cuanto a las áreas de: *Comunicación, Desarrollo personal, Desarrollo de los demás*, se presentó un cambio.

Sin embargo, para lograr un cambio en la comunicación eficaz se necesita de un liderazgo participativo y a su vez un trabajo en equipo dinámico, por lo cual las funciones y pilares del empowerment son incluyentes y extensivos (Beltrán, 2001, Alonso, 2006).

## **7.2 COMENTARIOS FINALES DE LOS EFECTOS DEL CURSO**

Durante el transcurso de la intervención, se observó la manifestación de varios elementos que podían motivar a las personas a realizar bien su trabajo, lo cual sensibilizó al facilitador al darse cuenta de que no a todas las personas se les debe tratar igual y darles los mismos estímulos, si no que se necesita invertir un tiempo con cada miembro del equipo de trabajo para saber lo que realmente hace funcionar al colaborador pues es parte fundamental para el logro de los objetivos en común.

Otro aspecto que se pudo observar en el curso de capacitación sobre Empowerment es que al principio los sujetos trabajaban mucho de manera individual, y al final de este mostraron mayor integración y colaboración, logrando

experimentar el concepto de Empowerment durante el curso y días posteriores a éste.

Por otro lado dado que una de las investigadoras estuvo laborando en dicha empresa, después de la intervención, pudo observar lo siguiente:

El efecto del curso duró aproximadamente un mes, dado que el facilitador empezó a realizar juntas una vez por semana con todo el equipo administrativo para saber cuáles eran las necesidades que tenían para realizar su trabajo de manera adecuada, así mismo se le daba oportunidad a cada persona de dar a conocer sus avances y logros durante ese periodo de tiempo y cuales eran los planes o proyectos a realizar en el área de trabajo.

Por otro lado se pudo observar más interés por parte de cada sujeto en las actividades de los otros, mostrando respeto y colaboración para alcanzar lo planeado. Cuando se aplicaron los cuestionarios para el postest, no se presentaron dudas acerca de los conceptos y uso del instrumento, por lo que su recopilación fue más rápida que el pretest.

De la experiencia anterior, se puede rescatar que dado que el Empowerment es un cambio de cultura de manera completa e integral, es algo pretencioso pensar que con un curso de capacitación se puede llegar a sensibilizar por completo a las personas y llegar a todas las áreas que implica la actitud del ser humano; afectivo, cognitivo y conductual.

Sin embargo se logró llegar al área cognitiva de los sujetos, logrando que éstos pudieran sensibilizarse de la necesidad que hay de un cambio en la manera de administración para que la organización pueda ser más productiva y mantenerse a la vanguardia.



### **7.3 CONCLUSIONES GENERALES**

Podemos decir que el modelo de empowerment al ser parte de la corriente de competencias laborales ofrece ser una herramienta útil para la empresa inteligente que busca el aprendizaje y aprovechamiento de su capital humano, debido a que, al lograr que los empleados se hagan responsables de su propio desempeño en su puesto de trabajo favorece su satisfacción laboral.

Por otro lado al tomar en cuenta el desempeño (conducta) de los empleados como manifestación directa de la actitud, es necesario utilizar instrumentos eficientes, como podría ser el caso del Checkpoint 360° porque toma en cuenta el punto de vista de los diferentes involucrados en el ambiente de trabajo en relación a una sola persona, siendo esto algo muy diferente a los modelos tradicionales de evaluación del desempeño, ya que también está basado en el modelo de competencias laborales, sin embargo aun falta investigación y perfeccionamiento de esta técnica, en las empresas interesadas en la implementación del modelo de Empowerment en México sin importar su tamaño o giro.

Lo anterior sólo nos indica la forma en la que éstas competencias latentes pueden ser medidas, sin embargo para lograr implementar este modelo es necesario el uso de otras herramientas de la Psicología ya utilizadas y respaldadas por un marco normativo dentro del país como lo es la capacitación, y que está al alcance de los empleados, siendo un modelo que tiene relación directa con el aspecto cognoscitivo, afectivo y motor de los receptores y emisores, llegando a ser una estrategia de la comunicación persuasiva para lograr una sensibilización y posteriormente un cambio de actitud hacia dicho modelo (Empowerment). Logrando con esto que las organizaciones, alcancen una productividad eficiente en donde existan relaciones de reciprocidad entre el facilitador y colaborador, y se aprovechen adecuadamente los talentos de las personas para crear una sinergia de trabajo.

Finalmente podemos resumir lo anterior en el siguiente cuadro, en forma de adición y cuyo producto final es el Empowerment:

Empowerment + desempeño + 360 + actitud =  
implantación empowerment y sensibilización al cambio  
de actitud.

## **CAPITULO 8**

# **LIMITACIONES Y SUGERENCIAS**

A continuación se hablará sobre los alcances y limitaciones de la presente investigación, con el objetivo de contribuir en las futuras investigaciones relacionadas con el o los temas abordados en la presente tesis.

## **8.1 LIMITACIONES**

En nuestro estudio encontramos las siguientes limitaciones que sugerimos se tomen en cuenta para futuras investigaciones:

1.- Debido a las características inherentes de la empresa respecto al número de empleados, el tamaño de la muestra no fue representativa estadísticamente, para definir adecuadamente si el modelo funcionará para otras empresas del mismo giro.

2.- Ahora bien, las variables en los sujetos en cuanto a diferencias en niveles educativos, edad, sexo, así como bagaje cultural impactan de manera indirecta la percepción del planteamiento de los instrumentos.

3.- Debido al tiempo dentro de las actividades de la empresa, no se pudo dar un seguimiento a largo plazo sobre los efectos del curso.

4.- Al ser pionera la presente investigación, no se encontraron estudios empíricos en México que manejara de manera conjunta el Empowerment, cambio de actitud y evaluación de 360° con los cuales se pueda comparar este estudio.

5.-El instrumento de 360° es muy viable para la investigación de competencias laborales, sin embargo es necesario aplicarlo en una muestra mayor y sensibilizar a las empresas sobre su uso.

6.- Debido al grado de control de las variables de la investigación, no se tuvo otra fuente de comparación, es decir, otra empresa en la cual existieran dos grupos experimentales e igualmente se aplicará el mismo procedimiento.

7.- Finalmente la presente investigación no abarcó la implementación del modelo de Empowerment en la empresa, por tanto no hubo un seguimiento ni un estudio longitudinal que abordara los efectos de su implementación.

## **8.2 SUGERENCIAS**

Para futuras investigaciones se hace una invitación a realizar las siguientes observaciones.

1.- Aplicar el estudio a un grupo experimental más grande que permita hacer un estudio más representativo estadísticamente.

2.- Se sugiere la replica del estudio en un modelo experimental que contemple 2 empresas.

3.- Antes de la presentación del modelo, sugerimos dar un curso de sensibilización al cambio como proceso constante (Chiavenato, 2004) y darle un seguimiento a éste de manera permanente.

4.-Sensibilizar a los altos mandos de la necesidad de comunicación que requiere el personal, por medio de técnicas como el Coaching o el Mentoring para lograr una mejora en esta área y se de la oportunidad de conocer mejor las necesidades de la empresa.

5.- Dar seguimiento a la implementación del empowerment dentro de la empresa probablemente mediante cursos de capacitación, encuestas de clima laboral o satisfacción laboral, evaluación de desempeño por lo menos dos veces al año, etc.

6.- Para la elaboración y aplicación del Checkpoint 360° se sugiere eliminar la escala 1 o bien poner mayor atención en el computo de la escala 2, e incluso para el diseño de futuros instrumentos de medición de evaluación de desempeño por 360 es conveniente el desarrollar escalas de frecuencia de la conducta más que de presencia de conducta.

7.- Se sugiere el realizar otras investigaciones que aborden el uso de la evaluación de 360° con el objetivo de indagar el comportamiento de evaluados y evaluadores, así como las relaciones entre ellos mismos con el fin de estandarizar el instrumento de acuerdo a las características culturales del país.

## BIBLIOGRAFÍA

### FUENTES BIBLIOGRÁFICAS

Adam, Félix. (1980). "La Teoría Sinérgica y el Aprendizaje Adulto". Revista de Andragogía" N° 1. INSTIA. Caracas, Venezuela

Alonso Velasco, Antonio Miguel. (2006) "Equipos de trabajo altamente efectivos" México. Tesis de Licenciatura Campus Iztacala. UNAM.

Alles, M. (2006) "Desempeño por competencias. evaluación de 360°". 3ra.reimpresión. Edit, Granica, Buenos Aires, Argentina.

Alles, M.(2004) "El enfoque de competencias. El diccionario". Edit. Granica. Buenos Aires, Argentina.

Arcega D. (2003)."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." Tesis de Maestría. Facultad de Contaduría y Administración. UNAM.

Ariza Montes, J. y Morales Gutiérrez, A, (2004). "Dirección y Administración integrada de personas. Fundamentos, procesos, y técnicas en práctica". España.

Arias Galicia, (1979)."Administración de RH para el alto desempeño". Edit.Trillas 5ta edición,. México, D.F.

Atwater, L. (2002), "Understanding and optimizing multisource feedback" cols, Vol.41,No 2,Pp 193 -208.

Atkins, P y Wood, R. (2002). "Self- versus others' ratings as predictors of assessment center ratings: validation evidence for 360-degree feedback programs." Personnel Psychology; Winter. Vol. 55 Issue 4, p871-904.

Audrey J. (1996). "Empowerment to the people: creating an atmosphere for growth. Empowerment in Organizations". 1996. Vol. 4, Pp. 29-33

Aponte, Henry; Marrero cols. (1985). "El Andragogo, un Investigador Permanente". Revista de Andragogía, Año II, N°2. Instia. Caracas, Venezuela.

Azuara Gonzáles, Victor. (2004). "Empowerment en dinámica termoplástica, S.A. de C.V." México: Tesis de Licenciatura. Facultad de Química. UNAM

Bailey, C. y Austin, M (2006). "360 Degree Feedback and Developmental Outcomes: The Role of Feedback Characteristics, Self-Efficacy and Importance of Feedback Dimensions to Focal Managers Current Role." International Journal of Selection and assessment volume 14 number 1 March 2006.

Beltrán Pacheco, A. (2001). "Propuesta de implementación de un programa de Empowerment para coadyuvar al incremento de la calidad de vida en el trabajo en la Contraloría Interna en una dependencia del gobierno del Distrito Federal. Mexico." Tesis de Licenciatura Campus Iztacala, UNAM.

Bedolla, C.E.(2001). "Selección y evaluación de personal a través de la entrevista por competencias." Tesis de Licenciatura. Facultad de Psicología UNAM.

Ben Reich y Christine Adhock (1980). "Valores, actitudes y cambio de conducta". Compañía editorial continental, Barcelona.

Blake, J..A (2003): "La capacitación." (un recurso dinamizador en las organizaciones) cuarta edición. Edit. Ediciones Macchi. Barcelona, España.

Blanchard K,(1996): "Empowerment", tercera edición. Edit. Norma, Buenos Aires Argentina.

Bolívar, A. (1995). "La Evaluación de valores y actitudes." Edit. Anaya Madrid, España.



Broekhdn E. (1997) “Empowering people in a five shift operation for continuous improvement.” International Journal of Industrial Psychology. Winter

Brower. Michael F. (1995). Empowering teams: what, why, and how Empowerment in Organizations. Bradford: Vol. 03, Iss. 1, p. 13-25 .

Brutus S, cols, (1998) “Does 360-degree feedback work in different industries? A between-industry comparison of the reliability and validity of multi-source performance ratings “ The Journal of Management Development. Bradford:1998 Vol. 17, Iss. 3, Pp. 177-190 .

Brutus,S. y London, M. (1999) “The impact of 360-degree feedback on planning for career development.” The Journal of Management Development. Bradford:Tomo 18, Nº 8; Pp. 676

Brutus, S. cols (2005) “Who Will Evaluate Me? Rater Selection in Multi-Source Assessment Contexts.” International Journal of Selection and Assessment volume 13 number 2 june 2005.

Chiavenato, I. (2000), “Administración de Recursos Humanos”, 5ta. Edit. McGraw. Hill, Colombia.

Chiavenato, I. (2004) “Comportamiento Organizacional. La Dinámica del Éxito en las Organizaciones”, Edit. Thomson, Buenos Aires, Argentina.

Cohen, G, cols (1994) “The effectiveness of self-managing teams: A quasi experiment.” Human Relations. New York:Jan Vol. 47, Iss. 1, Pp. 13.

Conger, J.A y Kanungo R, N.(1988) “The Empowerment process: integrating Theory and Practice.” Academy of management Review, vol 13.Númer.3 471-482

De la Cueva, R.M (1999). “La evaluación de desempeño como una herramienta de retroalimentación de personal administrativo en una institución agropecuaria.” Tesis de Licenciatura. Facultad de Psicología.UNAM.

Elmes B.M, Strong M. D,Volkoff O(2005) "Panoptic Empowerment and reflexitive conformity in enterprise systems-enabled organizations". Information and Organization Vol 15 (2005)1-37.

Escobar, J.C. (1999) "El perfil del directivo ante nuevas formas de trabajo empresarial." Tesis de Licenciatura. Facultad de Ingeniería. UNAM

France, S. (2004) "Diseño y aplicación de procesos de evaluación de 360°".1era impresión. Ed. Panorama, México, D.F.

*Fracasso, F (1997) "Absolute Empowerment: Mastering Psychophysics".* Edit. Fmb, Philadelphia.

Ford y Fodder(1995) "Empowerment" Academy of Management Executive, Vol.2, Spring

Garavan, T. N. Morley, M (1997) "Flynn, Mary.360 degree feedback: its role in employee development" The Journal of Management Development. Bradford: 1997. Tomo 16, N° 2; Pp. 134.

García V. I. (2001) "Propuesta de la implementación de Empowerment para el aprovechamiento del capital intelectual en el área de servicio al cliente de una comercializadora de calzado y ropa deportiva." Tesis de Licenciatura. Facultad de Contaduría y Administración. UNAM.

Geisler D. (1995) "The Next Level In Employee Empowerment." Quality Progress. Milwaukee: Jun 2005. Vol. 38, Iss. 6, p. 48-52 (5 pp.)

Gómez, S. (2000). "Evaluación de desempeño como seguimiento al proceso de selección de personal". Tesina de Licenciatura. Facultad de Psicología. UNAM.

González D. (2007). "Relación entre satisfacción y desempeño laboral en trabajadores operativos".Tesis de Licenciatura. Facultad de Psicología UNAM.

Grados, Jaime (2002)."Calificación de méritos, evaluación de competencias laborales".Editorial Trillas, México, D.F.

Gregar G. et. al. (2003). "Manager attention to multisource feedback." The Journal of Management Development. Bradford: 2003. Vol. 22, Pp. 345-361.

Guzmán, L (2002.). "Construcción de equipos de trabajo con Empowerment (facultación); hacia una nueva cultura de la integración y participación del servidor publico de calidad." Tesis de Licenciatura en Psicología. UNAM.

Hellriegel, Don y Slocum J.W. (2004) "Comportamiento organizacional". Edit. International Thompson Learning, México, D.F.

Hellriegel, R, Jackson E,S y Slocum J.W (2005) "Administración. Un enfoque basado en competencias".Edit.Thompson, México.D.F.

Hernández Sampieri R, Fernández C. et al (2003) "Metodología de la investigación". Edit. Mac Graw-Hill. México, D.F.

Jay A. (1989) "The Art of Empowering Others The Academy of Management" Executive, Vol. III, No. 1, pp. 17-24 Leadership.

Kappelman, L.cols (1996) "Training, Empowerment, and creating a culture for change." Empowerment in Organizations. Bradford Vol. 4, Iss. 3, Pp. 26-29

Keith D. y Newtrom, J. (2006) "Comportamiento humano en el trabajo". 9na.reimpresión, Edit. Mac Graw Hill.México,D.F.

Kelly C, and Kelly. (1994). "Who gets involved in collective action?: Social psychological determinants of individual participation in trade unions." Human Relations. New York:Jan. Vol. 47, Pp63.

Knowles, Robert (1977) "La práctica moderna de la educación de adultos: andragogía frente a pedagogía", Edit. Prentice Hall y Cambridge University Press. Venezuela. pp1-150

Kim, P.(2001). “Utilising 360-degree feedback in the public sector: a case study of the Korean central government”. Asian Journal of political science, vol.9,number 2, December, 2001

Landy A.y M. Comnte. (2004). “Introducción a la Psicología del Trabajo”. Edit. Thompson Learning Education, México,D.F.

Lashley, C. y McGoldrick,J.(1994) “The Limits of Empowerment:” A Critical Assessment of Human Resource Strategy for Hospitality Operations Empowerment in Organizations, Vol. 2 No. 3,1994, pp. 25-38.

Lashley. C (1999) “Employee Empowerment in services: a framework for análisis.” Personnel Review. Farnborough:.1999 .Vol.28, Iss. 3; pg. 169.

León, J. et al. (1998). “Psicología Social: Orientaciones teóricas y ejercicios prácticos.”  
Edit. McGraw-Hill/Interamericana España Cop.

Leach J Desmond, Wall D.T y Jackson R.P.(2003)“The effect of Empowerment on job knowledge: An empirical test involving operators of complex technology” journal of Occupational and Organizational psychology, Manchester University,UK. Vol 76, 27-52.

Leboyer, L. (2003). “Evaluación de Desempeño por 360°”.Edit. Gestión 2000. España.

London, M y Smither J.(1995).“Can multi-source feedback change perceptions of goal accomplishment, self-evaluations, and performance-related outcomes? Theory-based applications and directions for research Personnel Psychology.” Durham:Winter Vol. 48, Pp. 803

London M; y Richard W (1993). “360-Degree Feedback as a Competitive Advantage.” Human Resource Management (1986-1998); Summer; 32, 2-3; Global Pp. 353.

López Luna, D. García Bernal M. cols (2006). "Estado actual de la evaluación de desempeño en organizaciones mexicanas". tesis de licenciatura. Facultad de Contaduría y Administración UNAM.

López Ortega, M. (2006) "Implementación de un modelo de indicadores de gestión de recursos humanos para la toma de decisiones en una empresa de la industria química." Facultad de Química. UNAM.

Rodríguez R, S, Lorenzana, G, J (2004) "Evaluación integral del desempeño". Tesis de Licenciatura, Facultad de Psicología, UNAM, México, D.F.

Magaña A. M. (2006) "El Empowerment como proceso para optimizar la cultura de la efectividad en el trabajo (propuesta de un modelo para la dirección operativa del psicólogo." Campus Iztacala. UNAM

Marshall, R.(2006) "Strategic Finance Employee Empowerment Works at Small Companies, Too". Vol. 88, Fascículo 3.

Maurer, T, et al (2002). "Predictors of attitudes toward a 360 degree feedback system and involvement in post-feedback management development activity.". Journal of Occupational and Organizational Psychology vol.75,87-107.

Mabey, C.(2001). "Closing the circle: Participant views of a 360 degree feedback programme." Human Resource Management Journal; 2001; 11, 1; Global pg. 41

Marín, R. (1976). "Valores, Objetivos y Actitudes en Educación." Edit. Miñon Valladolid

Mendoza E. (1998): "Capacitación para la calidad y productividad". Edit. Trillas México, D.F.

Moya, Miguel (1999). "Persuasión y cambio de actitudes" Morales (coord). Mc.Graw Hill. Madrid. España.

Morales, J. F, Huici C,(1997) "Psicología Social".. (2000) Edt. Cristina de Haro 2003

Morales, P. (2000). “Medición de actitudes y educación: Construcción de escalas y problemas metodológicos”. Madrid: Universidad Pontificia Comillas de Madrid.

Muchinsky, P, M. (2002).“Psicología aplicada al trabajo”.6ta.edición, México, D.F. Edit. International Thompson Learning.

Papalia, Diana E. “Psicología del desarrollo humano” México, McGraw-Hill. 1993.

Pérez, M. y Ruiz, J. (1995). “Factores que favorecen la calidad educativa.” Jaén: Universidad de Jaén.

Ríos Manríquez, M, Téllez Ramírez M, y Ferrer Guerra J(2010) “ El Empowerment como predictor del compromiso organizacional en las Pymes”. Instituto Tecnológico de Celaya, México.

Robert T y Shipper, F. (1998) “A study of the impact of training in a management development program based on 360 feedback.” Journal of Managerial Psychology; Vol. 13 Issue 1/2, pp.13-77.

Robbins, S.P(2004).”Comportamiento Organizacional 10 edición, México, Prentice Hall”

Rosti, R, and Shipper,F (1999). “A study of the impact of training in a management developed program based on 360 feedback.” Journal of managerial psychology, vol.13 number 1 tomo 2.

Russell M.A; cols (2003). “The organizational Empowerment scale” Personnel Review, Tomo 32, Vol.3;Psychology Journals pg. 297.

Rynes, S. cols, (2005) “Personnel Psychology Performance Evaluation and Pay for Performance.” Annu. Rev. Psychol. 2005. 56:571–600.

Sandoval Rodríguez, S. (2006). “Aportaciones al liderazgo en la organización: una revisión documental.” Tesis de Licenciatura. Facultad de Psicología. UNAM.

Senge, P. (1991). La Quinta Disciplina. Edit. Granica. Barcelona, España

Spreitzer, G.M, (1995). “Psychological Empowerment in the workplace: Dimentions, Measurement and Validation”. The Academy of Management Journal, Vol 38,N.5 1442-1465.

Spreitzer G,M, Janasz C.S, Quinn E.R, (1999) Empowered to lead: the rol of psychological Empowerment in leadership. Journal of Organizational Behavior. Vol.20, 511-526.

Silicio, A. (2001) “Capacitación y desarrollo de personal”. Tercera edición Edit. Limusa. México, D.F.

Smit, J.B y Delahaye,B. (1990) “El ABC de la capacitación práctica” Segunda edición. Edit. Mac Graw-Hill. México, D.F.

Smither Ly Vasilopoulos W (1996) “A longitudinal study of upward feedback “.*Personnel Psychology*; Autumn 1996; 49, 3;Global pg. 599.

Smither, J, London.M y Reilly R. (2005). “Does performance improve following multisource feedback? A theoretical model, meta-analysis, a review of empirical findings.” *Personnel Psychology*, vol.58 pag.33-66.

Spector, P. (2002) “Psicología Industrial y organizacional” (investigación y práctica).Edit. Manual Moderno. México, D.F.

Spence L, cols. (2001). “The Impact of Workplace Empowerment, Organizational Trust on Staff Nurses' Work Satisfaction and Organizational Commitment Heather“ *Health Care Manage Re!*, 2001, 26(3), 7-23. Aspen Publishers, Inc.

Spence L. cols (2005) "Using Empowerment to Build Trust and Respect in the Workplace: A Strategy for." Nursing Economics; Academic Research Library Pp. 6

Stonehouse, G, H. cols (1999). "Learning and knowledge management in the intelligent organisation Participation & Empowerment." Bradford: . Vol. 7, Pp. 131.

Summers, G. (1976). "Medición de actitudes." Edit. Trillas. México

Tejada, J. y Sosa, F. (1997). "Las Actitudes en el Perfil del Formador de Formación Profesional y Ocupacional." Ponencia presentada en el Segundo Congreso CIFO. Universidad Autónoma de Barcelona. España.

Van-Hooft,H. cols (2006) 360 Degree System International Journal of selection and assessment. volume 14 number 1 march.

Vergara Méndez, M (2002) "Modelo propuesto para la evaluación de desempeño de delegados administrativos y su aplicación en una dependencia gubernamental". Tesis de Maestría en Administración de Organizaciones. Programa en Ciencias de la Administración UNAM.

Vinson, M. (1996). "The pros and cos of 360-degree feedback" Making it work, Training & Development; Apr96, Vol. 50, Pp11,

Wyer P, Mason, J. (1999) "Empowerment in small businesses." Participation & Empowerment. Bradford:. Vol. 7, Iss. 7, p. 180.

Werther Jr. Ph. y Davis, W.B (2001) "Administración de personal y RH". Mac- Graw Hill, México.

FUENTES VIRTUALES:

[www.andragogy.net](http://www.andragogy.net) tomado el 4 de abril del 2007

[www.agp.org](http://www.agp.org) tomado el 30 dic.06 a las 2:30 am



[www.assessments-usa.com](http://www.assessments-usa.com) tomado el 29 de mayo de 2011, 6:55 am

[www.assessments-usa.com](http://www.assessments-usa.com) tomado el 20 de noviembre de 2006, 2:55 am

[www.gestiopolis.com/canales7/rrhh/la-transferencia-del-aprendizaje-en-los-procesos-de-capacitacion.htm](http://www.gestiopolis.com/canales7/rrhh/la-transferencia-del-aprendizaje-en-los-procesos-de-capacitacion.htm) tomado el 26 de octubre de 2008.

Loreto R, M (2005) "Hacia un modelo de la implementación del alineamiento estratégico". Tomado el 14 de noviembre del 2006 19:57 hrs en [www.eumed.net](http://www.eumed.net)

Sotillo R (2011) [www.capitalemocional.com](http://www.capitalemocional.com) tomado el 17 de marzo 2011 a las 14:30 hrs.

[www.instia.com.ve](http://www.instia.com.ve) tomado el 20 de abril del 2007.

[www.psicothema.com](http://www.psicothema.com) tomado el 14 de enero de 2007 19:54 hrs.

[www.resultresources.com](http://www.resultresources.com) tomado el 28 de abril de 2011, 10:32 am.

[www.resultresources.com](http://www.resultresources.com) tomado el 15 de noviembre de 2006, 10:38 am

[www.rrhh.com](http://www.rrhh.com) tomado el 16 de diciembre de 2006, 10:40 am.

# EVALUACION DE DESEMPEÑO DE 360°

PERIODO DE OBSERVACION Del \_\_\_\_/\_\_\_\_/\_\_\_\_ al \_\_\_\_/\_\_\_\_/\_\_\_\_

## DATOS DEL EVALUADO

NOMBRE: \_\_\_\_\_  
 PUESTO: \_\_\_\_\_

## DATOS DEL EVALUADOR

NOMBRE: \_\_\_\_\_  
 PUESTO: \_\_\_\_\_

## COMENTARIOS

\_\_\_\_\_

NOTA \*\*\*\*\*TODA INFORMACION RECOGIDA EN ESTE FORMULARIO ES ESTRICTAMENTE CONFIDENCIAL\*\*\*\*\*



## INSTRUCCIONES

A continuación encontrará una serie de preguntas con 2 escalas de respuesta para cada una de ellas.

Marque la opción que de acuerdo a sus observaciones previas, se ajuste al desempeño de la persona evaluada.

Recuerde que la información proporcionada en este cuestionario no se entregará de manera directa si no que se promediará con otras evaluaciones, por lo que le pedimos sea lo más sincero y objetivo posible ya que es en beneficio del evaluado y para brindar un mejor servicio dentro y fuera de nuestra organización.

## ESCALA 1

No	Necesita desarrollarse significativamente	Necesita significativas mejoras para lograr eficiencia en esta área de competencia
D	Necesita desarrollarse	Necesita algunas mejoras para ser eficiente en esta área de competencia
C	Competente	Generalmente capacitado en esta área de competencia Cumple las expectativas
B	Altamente competente	Muy eficiente en esta área de competencia. Excede las expectativas
A	Modelo de rol	Establece un estándar de excelencia en esta área de competencia. ( Es visto por los otros como un modelo o mentor en esta área)
NE	No puede ser evaluado	Esta área de competencia no puede ser evaluada. (por ejemplo, no hubo oportunidad para observarlo o esta área de competencia no es importante para su rol)

# (Anexo 1) INSTRUMENTO 1 CHECKPOINT 360°

## PONDERACION POR FRECUENCIA



SIEMPRE 100%	REPRESENTA EL COMPORTAMIENTO HABITUAL DEL EVALUADO. SIEMPRE SE COMPORTA DE ESE MODO
FRECUENTE 75%	REPRESENTA EL COMPORTAMIENTO FRECUENTE DEL EVALUADO
LA MITAD DEL TIEMPO 50%	REPRESENTA EL COMPORTAMIENTO EN LA MITAD DE LAS OCASIONES
OCASIONAL 25%	REPRESENTA EL COMPORTAMIENTO OCASIONAL DEL EVALUADO

**EVALUACION DE DESEMPEÑO DE 360°**

**COMUNICACIÓN** : Acción de analizar la información desde diversas perspectivas, determinando los elementos esenciales de una situación en particular con el objetivo de llegar a conclusión o solución. También es el escuchar atentamente las ideas y preocupaciones de los demás. Así como la expresión de ideas de manera clara, concisa, directa y deliberada.

**Escucha a los Demás**

- 1.-Solicita ideas, sugerencias u opiniones de los demás

No	D	C	B	A	N/E
Desarrollada	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

- 2.-Crea un clima favorable para ventilar preocupaciones.

No	D	C	B	A	N/E
Desarrollada	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

- 3.-Escucha todos los puntos de vista con la mente abierta

No	D	C	B	A	N/E
Desarrollada	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

- 4.-Escucha cuidadosamente sin interrumpir

No	D	C	B	A	N/E
Desarrollada	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

- 5.-Resume los comentarios recibidos y luego verifica que los ha entendido bien

No	D	C	B	A	N/E
Desarrollada	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

SIEMPRE 100%	FRECUENTE 70%	LA MITAD DEL TIEMPO 50%	OCASIONAL 25%
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

**EVALUACION DE DESEMPEÑO DE 360°**

- 11.-Cubre un tema exhaustivamente, sin exagerar

No	D	C	B	A	N/E
Desarrollada	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

- 12.- Se comunica de manera directa, inclusive cuando trata asuntos

No	D	C	B	A	N/E
Desarrollada	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

- 13.-Pone prontamente al alcance de los demás información vigente vinculada

No	D	C	B	A	N/E
Desarrollada	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

**LIDERAZGO** Es el proceso de establecer una base sólida de confianza, dirigiendo acciones a través del ejemplo. Define con claridad las expectativas y traza el rumbo para una ejecución exitosa. En este aspecto se delegan apropiadamente acciones con el objetivo de facultar a los demás para enfrentar los retos por sí mismos.

**Inspira Confianza**

- 14.- Cumple sus promesas

No	D	C	B	A	N/E
Desarrollada	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

- 15.-Se le puede confiar información reservada

No	D	C	B	A	N/E
Desarrollada	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

SIEMPRE 100%	FRECUENTE 70%	LA MITAD DEL TIEMPO 50%	OCASIONAL 25%
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

**EVALUACION DE DESEMPEÑO DE 360°**

**Procesa Información**

- 6.-Identifica el elemento central de un asunto

No	D	C	B	A	N/E
Desarrollada	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

- 7.-Considera los pro y los contra, así como las consecuencias a corto y largo plazo de las decisiones

No	D	C	B	A	N/E
Desarrollada	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

- 8.-Llega a conclusiones lógicas y claras

No	D	C	B	A	N/E
Desarrollada	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

**Se Comunica Eficazmente**

- 9.-Expresa claramente sus ideas por escrito

No	D	C	B	A	N/E
Desarrollada	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

- 10.-Es un expositor(a) efectivo(a), articulado (a), coherente

No	D	C	B	A	N/E
Desarrollada	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

SIEMPRE 100%	FRECUENTE 70%	LA MITAD DEL TIEMPO 50%	OCASIONAL 25%
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

**EVALUACION DE DESEMPEÑO DE 360°**

- 16.- Es honesto en su trato con los demás

No	D	C	B	A	N/E
Desarrollada	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

- 17.-Demuestra altos principios éticos

No	D	C	B	A	N/E
Desarrollada	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

**Brinda Orientación**

- 18.-Pone en claro sus expectativas

No	D	C	B	A	N/E
Desarrollada	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

- 19.-Asigna una carga de trabajo razonable

No	D	C	B	A	N/E
Desarrollada	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

- 20.-Alcanza objetivos de largo plazo planeando las etapas progresivas

No	D	C	B	A	N/E
Desarrollada	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

SIEMPRE 100%	FRECUENTE 70%	LA MITAD DEL TIEMPO 50%	OCASIONAL 25%
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

**EVALUACION DE DESEMPEÑO DE 360°**

21 - Mantiene la visión en el panorama general mientras se ocupa de los detalles

No	D	C	B	A	INE
Desarrollada	C	C	C	C	C

**Delega Responsabilidad**

22 - sabe cuando delegar y cuando asumir personalmente la responsabilidad

No	D	C	B	A	INE
Desarrollada	C	C	C	C	C

23 - Delega el trabajo correcto a la gente correcta.

No	D	C	B	A	INE
Desarrollada	C	C	C	C	C

24 - Da autoridad a los demás para cumplir independientemente

No	D	C	B	A	INE
Desarrollada	C	C	C	C	C

25 - Facilita a los demás ara encontrar soluciones creativas a los problemas

No	D	C	B	A	INE
Desarrollada	C	C	C	C	C

SIEMPRE 100%	FRECUENTE 70%	LA MITAD DEL TIEMPO 50%	OCASIONAL 25%
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

**EVALUACION DE DESEMPEÑO DE 360°**

**ADAPTABILIDAD** Es el afrontar con eficacia diversos estilos de trabajo por parte de los demás en diferentes circunstancias de trabajo. También es la adecuación constructiva ante situaciones inesperadas, con el fin de planear o implementar un cambio. Por tanto se alienta así, la creatividad, la innovación y la toma de riesgos

**Se Ajusta a las Circunstancias**

26 - Es flexible en su trato con gente con diversos estilos de trabajo

No	D	C	B	A	INE
Desarrollada	C	C	C	C	C

27 - Se siente cómodo(a) en diversos ambientes

No	D	C	B	A	INE
Desarrollada	C	C	C	C	C

28 - Reacciona constructivamente ante un fracaso.

No	D	C	B	A	INE
Desarrollada	C	C	C	C	C

29 - Se anticipa y planea para enfrentar las situaciones cambiantes piensa creativamente.

No	D	C	B	A	INE
Desarrollada	C	C	C	C	C

30 - Afronta el trabajo con imaginación y originalidad

No	D	C	B	A	INE
Desarrollada	C	C	C	C	C

SIEMPRE 100%	FRECUENTE 70%	LA MITAD DEL TIEMPO 50%	OCASIONAL 25%
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

**EVALUACION DE DESEMPEÑO DE 360°**

31 - Promueve la innovación dentro de la organización

No	D	C	B	A	INE
Desarrollada	C	C	C	C	C

32 - esta dispuesto(a) a asumir riesgos audaces, calculados

No	D	C	B	A	INE
Desarrollada	C	C	C	C	C

33 - Ve los obstáculos como oportunidades para un cambio creativo

No	D	C	B	A	INE
Desarrollada	C	C	C	C	C

34 - Muestra consideración por los sentimientos de los demás

No	D	C	B	A	INE
Desarrollada	C	C	C	C	C

35 - Demuestra en sus palabras y acciones que no tiene prejuicios ni ideas preconcebidas

No	D	C	B	A	INE
Desarrollada	C	C	C	C	C

SIEMPRE 100%	FRECUENTE 70%	LA MITAD DEL TIEMPO 50%	OCASIONAL 25%
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

**EVALUACION DE DESEMPEÑO DE 360°**

36 - Hace críticas constructivamente y mostrando tacto

No	D	C	B	A	INE
Desarrollada	C	C	C	C	C

37 - Mantiene la compostura en situaciones de alta presión

No	D	C	B	A	INE
Desarrollada	C	C	C	C	C

**Facilita el Éxito del Equipo**

38 - Resuelve conflictos con imparcialidad

No	D	C	B	A	INE
Desarrollada	C	C	C	C	C

39 - Crea una atmósfera de cooperación, en vez de competencia, en el equipo.

No	D	C	B	A	INE
Desarrollada	C	C	C	C	C

40 - Promueve el consenso en las decisiones

No	D	C	B	A	INE
Desarrollada	C	C	C	C	C

SIEMPRE 100%	FRECUENTE 70%	LA MITAD DEL TIEMPO 50%	OCASIONAL 25%
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

**EVALUACION DE DESEMPEÑO DE 360°**

41.-Guía al equipo en la formulación de metas que complementan la misión de la organización

No  D  C  B  A  I/NE   
Desarrollada

42.- Incorpora gente capaz dentro del grupo.

No  D  C  B  A  I/NE   
Desarrollada

43.-Aprovecha al máximo los diversos talentos y experiencia del grupo

No  D  C  B  A  I/NE   
Desarrollada

**MANEJO DE TAREAS** es el aprendizaje que se aplica a la situación o información actual o ~~existente~~ de un individuo mediante el uso de los recursos tecnológicos, humanos y materiales, así como del tiempo de manera eficiente.

**Trabaja Eficientemente**

44.-Aplica tecnología vigente de manera práctica para maximizar la eficiencia

No  D  C  B  A  I/NE   
Desarrollada

45.-Hace uso inteligente de los recursos externos

No  D  C  B  A  I/NE   
Desarrollada

SIEMPRE 100%	FRECUENTE 70%	LA MITAD DEL TIEMPO 50%	OCASIONAL 25%
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

**EVALUACION DE DESEMPEÑO DE 360°**

**PRODUCCIÓN** Es iniciar una acción de manera emprendedora y decidida, con el objetivo de superar los obstáculos para alcanzar resultados favorables, de alta calidad.

**Toma Acción**

51.- Sabe cuando dejar de planear y comenzar a actuar

No  D  C  B  A  I/NE   
Desarrollada

52.-Toma la iniciativa par hacer que ocurran las cosas

No  D  C  B  A  I/NE   
Desarrollada

53.-Es activo(a) en manejar problemas

No  D  C  B  A  I/NE   
Desarrollada

54.- Toma decisiones oportunas, firmes y claramente decididas

No  D  C  B  A  I/NE   
Desarrollada

**Obtiene Resultados**

55.-Supera obstáculos para culminar satisfactoriamente los proyectos

No  D  C  B  A  I/NE   
Desarrollada

SIEMPRE 100%	FRECUENTE 70%	LA MITAD DEL TIEMPO 50%	OCASIONAL 25%
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

**EVALUACION DE DESEMPEÑO DE 360°**

46.-Evita las distracciones y actúa rápidamente

No  D  C  B  A  I/NE   
Desarrollada

47.-Establece prioridades y ejerce las tareas consecuentemente

No  D  C  B  A  I/NE   
Desarrollada

**Trabaja Competentemente**

48.-Demuestra dominio de los fundamentos necesarios para el trabajo

No  D  C  B  A  I/NE   
Desarrollada

49.-Tiene habilidad para aprender y aplicar rápidamente información Nueva

No  D  C  B  A  I/NE   
Desarrollada

50.-Integra nuevas teorías, tendencias y métodos en las operaciones de negocios apropiados

No  D  C  B  A  I/NE   
Desarrollada

SIEMPRE 100%	FRECUENTE 70%	LA MITAD DEL TIEMPO 50%	OCASIONAL 25%
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

**EVALUACION DE DESEMPEÑO DE 360°**

56.-Generan resultados que establecen altos estándares para los demás

No  D  C  B  A  I/NE   
Desarrollada

57.-Obtiene resultados que tienen un impacto positivo sobre toda la organización en conjunto

No  D  C  B  A  I/NE   
Desarrollada

**DESARROLLO DE LOS DEMAS** Es el brindar facilidades para la capacitación. Realizar evaluaciones de desempeño objetivas y oportunas.

**Cultiva los Talentos Individuales**

58.-Es un instructor paciente, amable y eficaz.

No  D  C  B  A  I/NE   
Desarrollada

59.-Facilita capacitación para que los demás desarrollen destrezas y progresen profesionalmente

No  D  C  B  A  I/NE   
Desarrollada

60.-Emite apreciaciones objetivas de las fortalezas y necesidades de los demás

No  D  C  B  A  I/NE   
Desarrollada

SIEMPRE 100%	FRECUENTE 70%	LA MITAD DEL TIEMPO 50%	OCASIONAL 25%
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

**EVALUACION DE DESEMPEÑO DE 360°**

61. Mantiene un calendario preciso de revisiones y seguimiento.

No	D	C	B	A	NE
Desarrollada	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

**Motiva Satisfactoriamente**

62. Brinda reconocimiento a los que producen un trabajo de alta calidad

No	D	C	B	A	NE
Desarrollada	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

63. Muestra agradecimiento cuando los demás hacen un esfuerzo adicional

No	D	C	B	A	NE
Desarrollada	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

64. Comparte un entusiasmo contagioso que promueve una actitud positiva en los demás

No	D	C	B	A	NE
Desarrollada	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

**DESARROLLO PERSONAL** Es la exhibición de un alto nivel de energía, persistencia y visión positiva ya que se aprende de los errores y la crítica constructiva y continuamente busca la forma de mejorar.

**Demuestra Compromiso**

65. Mantiene un nivel de energía consistentemente alto

No	D	C	B	A	NE
Desarrollada	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

SIEMPRE 100%	FRECUENTE 70%	LA MITAD DEL TIEMPO 50%	OCASIONAL 25%
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

**EVALUACION DE DESEMPEÑO DE 360°**

66. Persiste y persevera

No	D	C	B	A	NE
Desarrollada	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

67. Mantiene una perspectiva optimista

No	D	C	B	A	NE
Desarrollada	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

**Busca Mejorar**

68. Admite sus errores y aprende de ellos

No	D	C	B	A	NE
Desarrollada	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

69. Acepta críticas constructivamente

No	D	C	B	A	NE
Desarrollada	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

70. Identifica y busca los recursos necesarios para manejar su desempeño

No	D	C	B	A	NE
Desarrollada	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

SIEMPRE 100%	FRECUENTE 70%	LA MITAD DEL TIEMPO 50%	OCASIONAL 25%
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

**( Anexo 2 )**  
**INSTRUMENTO 2**

**VALORACIÓN DE EMPOWERMENT EN NUESTRO LUGAR DE  
TRABAJO DE SCOTT Y JAFFE (1991)**

La encuesta que se hace a continuación está orientada hacia cada una de éstas áreas del ambiente de su organización, las cuales, ayudan a obtener un mejor clima del empowerment.

Valore el nivel de empowerment y trabajo en conjunto que su compañía tiene actualmente, según su percepción de la forma más sincera posible.

Conteste cada una de las preguntas. Considere el grado de veracidad que usted cree que tiene cada punto, aplicado a su propio grupo de trabajo.

**ESCALA**

Si usted cree que cada premisa tiene una frecuencia de 25% circule el número..... 1

Si usted piensa que cada premisa tiene una frecuencia de 50% circule el número..... 2

Si usted piensa que cada premisa tiene una frecuencia de 75% circule el número.... 3

Si usted piensa que cada premisa tiene una frecuencia de circule el número..... 4

<b>1.- Claridad de propósito</b>				
1.-Usted sabe donde esta respecto a su organización.	1	2	3	4
2.-Yo se que es lo que se espera de mí.	1	2	3	4
3.-Tareas y responsabilidades están organizados claramente.	1	2	3	4
4.-Los sistemas y procedimientos son los adecuados.	1	2	3	4
5.-Conozco los valores de la compañía.	1	2	3	4
<b>2.- Moral</b>				
1.-Confío en la gente	1	2	3	4
2.-Las políticas son lo suficientemente flexibles para considerar las necesidades personales.	1	2	3	4
3.-Me siento respetado como persona.	1	2	3	4
4.-Se respetan las diferencias en valores y estilos de vida.	1	2	3	4
5.-Me gusta trabajar aquí.	1	2	3	4
6.-Hay un espíritu positivo.	1	2	3	4
7.-Si tuviera algún problema personal la compañía (el equipo) me apoyaría mientras lo resuelvo.	1	2	3	4
<b>3.- Justicia</b>	1	2	3	4
1.-Apruebo las cosas que se están haciendo aquí.	1	2	3	4
2.-Se trata a la gente con justicia.	1	2	3	4
3.-Confío en lo que dice la compañía (el equipo).	1	2	3	4



<b>4.-Reconocimiento</b>				
1.-Se recompensan adecuadamente los esfuerzos individuales.	1	2	3	4
2.-Se reconoce cuando la gente hace algo bien.	1	2	3	4
3.-La compañía (el equipo) se fija en lo que usted hace, no en quien conoce	1	2	3	4
4.-La compañía (el equipo) espera lo mejor de la gente.	1	2	3	4
<b>5.- Equipo de trabajo</b>				
1.-La gente se ayuda entre sí.	1	2	3	4
2.-La gente trabaja en conjunto para resolver problemas difíciles.	1	2	3	4
3.-A la gente le importan los demás.	1	2	3	4
4.-La gente lucha por la compañía (el equipo) no solo por si misma.	1	2	3	4
<b>6.-Participación</b>				
1.-La gente tiene ingerencia en la toma de decisiones.	1	2	3	4
2.-Se comparten los problemas.	1	2	3	4
3.-La gente recibe los recursos necesarios para hacer su trabajo.	1	2	3	4
<b>7.- Comunicación</b>				
1.-Me mantienen informado de lo que esta pasando en la compañía	1	2	3	4
2.-La compañía entre los grupos es clara y oportuna	1	2	3	4
3.-Entiendo porque se me piden las cosas.	1	2	3	4
<b>8.- Ambiente sano</b>				
1.-La gente es capaz de manejar la presión de su trabajo.	1	2	3	4
2.-No se espera que yo haga muchas cosas.	1	2	3	4
3.-El cambio se maneja en forma adecuada.	1	2	3	4
4.-Los procedimientos no interfieren para hacer bien las cosas.	1	2	3	4
5.-Tengo capacidad de crecer y aprender.	1	2	3	4
6.-Hay oportunidad para desarrollar una carrera.	1	2	3	4
<b>Promedio</b>				
<p>1.- Promedie la calificación de cada una de las ocho áreas dividiendo la suma total de los números que se circularon entre el número de preguntas en esa sección. Si varias personas del equipo y trabajo hicieron la evaluación, se pueden promediar sus respuestas también como calificación de grupo.</p> <p>2.- Escriba sus calificaciones promedio en cada una de las secciones.</p> <p>3.- Marque las 2 calificaciones más altas con un asterisco (*) y circule las 2 mas bajas.</p> <p>4.- Generalmente, las secciones con promedio mayor a 2.0 tienen elementos que deberán ser comentados con su equipo.</p>				
	$\Sigma$ = sumatoria	Calificaciones más altas	Calificaciones más bajas	
1.- Claridad de propósito				
2.- Moral				
3.-Justicia				
4.- Reconocimiento				
5.- Equipo de trabajo				
6.- Participación				
7.- Comunicación				
8.- Ambiente sano				



**(Anexo 3)****CARTA DESCRIPTIVA DEL CURSO DE CAPACITACIÓN**

(Formato 1. Información General)

CURSO EMPOWERMENTFECHA 1 de junio al 7 de junio de 2007Alessandra del Carmen Tapia García, CarolinaNOMBRE DE FACILITADOR(AS) Guadalupe Cruz EstradaDURACIÓN TOTAL 15 Horas**I. REQUISITOS DE LOS PARTICIPANTES**

<b>Experiencia Requerida</b>	Formar parte de un equipo de trabajo dentro de una organización formal.
<b>Escolaridad Mínima</b>	Escolaridad técnica
<b>Aspectos Físicos</b>	Capacidad de audición, lenguaje y psicomotricidad óptimos de cada uno de los participantes.
<b>Puestos y áreas a los que se dirige</b>	Nivel gerencial, mandos medios y operativos.

**II. OBJETIVO DE APRENDIZAJE GENÉRICO O CLAVE****1er nivel, Cognoscitivo**

Al término del curso el participante *conocerá* el modelo de empowerment, *valorará* la importancia de llevar a la práctica esta filosofía en su conducta, *analizará* las técnicas y herramientas presentadas en el mismo y *seleccionará* la más adecuada de acuerdo a la situación que se le presente con la finalidad de cambiar su actitud hacia el mismo.

**III. DESCOMPOSICIÓN DEL OBJETIVO DE APRENDIZAJE**

- Comprensión de los siguientes procesos de manera general: Comunicación, liderazgo, trabajo en equipo, toma de decisiones, motivación e introducción al cambio
- Técnicas y herramientas para la implementación del empowerment

No	Actividades	Objetivos	Técnicas	Materiales
<b>Día uno</b>				
1	Presentación de las instructoras y bienvenida al curso	Se dará la bienvenida, y proporcionará el material del curso así como la recopilación de expectativas a cada uno de los participantes.	Expositiva	Pliegos de papel América y bond y/o pizarrón
2	Inicio del curso	El participante identificará a las instructoras y el objetivo del curso. También se darán a conocer las expectativas de los participantes.	Expositiva	
3	Dinámica de rompehielos Rejilla, y petición de sus compromisos.	Que los participantes se integren por equipo, se presenten ante el resto del grupo, así como el dar a conocer los compromisos de estos últimos al curso.	Vivencial.	Hojas de papel bond para que anoten, sus rasgos personales y lo que esperan del curso
4	Conclusión de la dinámica	Exponer compromisos y expectativas de los participantes.	Expositiva	Pliegos de papel, pizarrón, Manuales

				para que ellos los anoten también.
5	Pretest sobre el empowerment escrito	Pretest sobre el Empowerment escrito	Vivencial	Cuestionario sobre empowerment
7	Introducción y antecedentes del empowerment	Dar a conocer a los participantes los orígenes y subtemas que se darán en el curso.	Expositiva	Cañón y Manuales
8	Concepto, elementos, finalidad e importancia del empowerment.	Analizará el concepto de empowerment, su finalidad e importancia dentro de la organización.	Expositiva	Cañón y manuales
10	Ventajas del modelo de empowerment y descripción de sus características más importantes.	Describirá las ventajas que el modelo de empowerment conlleva.	Expositiva	Cañón y Manuales
11	Resultados y Beneficios del empowerment.	Se resaltarán los beneficios en las empresas de empowerment mediante la exposición de ejemplos.	Expositiva	Cañón y Manuales
12	Auto diagnóstico del nivel de empowerment en los participantes.	Los participantes identificarán su nivel de empowerment mediante una autorreflexión.	Reflexiva	Test en el manual sobre nivel de Empowerment
13	Dinámica de estudio de caso, caso remeros	Que los participantes identifiquen la importancia del empowerment en la organización, así como sus beneficios, ventajas y resultados.	Vivencial, resolverán un cuestionario sobre la presentación de cómo aplicarían empowerment y habrá una lluvia de ideas.	Cañón
14	Casos de empowerment	Que los participantes puedan identificar con un ejemplo claro las características del empowerment aplicadas en empresas actuales	Vivencial Leerán y comentaran el caso así como identificarán la característica del empowerment de la que se está hablando	Manual
<b>Día dos</b>				
1	Retome de conceptos del empowerment, ventajas y desventajas.	Recordar lo visto el día anterior por parte del participante.	Expositiva por medio de interrogación	Cañón
2	Hablar sobre las empresas tradicionales y por qué están así.	análisis de caso	Retomar lo de los remeros	Cañón
3	Concepto, tipos, finalidad e importancia del cambio.	Analizará el concepto de cambio, su finalidad e importancia dentro de la organización.	Expositiva y participativa	Cañón y Manuales
4	Presentación de la película " <u>Quién se robó mi queso</u> ".	El participante observará la importancia del cambio vía gráfica.	Gráfica	Cañón y/o DVD
5	Comentarios, resumen y retome de roles de los personajes en la película rol adaptativo	Resumir los roles de los personajes de la película y resaltar la importancia de cada uno de los personajes.	Expositiva y de debate	Manuales
6	Explicar la razón del cambio, y su relación con el empowerment. Meter dinámica de energizante.	Resaltar la importancia entre el cambio y su relación con el empowerment.	Expositiva	Cañón y Manuales
7	Presentar las ventajas y desventajas de la adopción de un	Conocer la importancia de la adopción del cambio	conclusiones, lluvia de ideas	Manual para escribir 2 o 3 ejemplos de

	cambio.			cambios de segundo nivel
8	Conclusión de la dinámica y la sesión checar receso disfrazado	Conocer la importancia del cambio	Se pedirá a alguien del grupo que de sus conclusiones	
<b>Día tres</b>				
1	Retome de conceptos del cambio, ventajas y desventajas de adoptarlo y su relación con el empowerment.	Repaso de los conceptos aprendidos y de las vivencias anteriores.	Participación, de los integrantes del grupo	
2	Concepto, elementos e importancia implícita de la motivación en la empresa.	Analizará el concepto de motivación, su finalidad e importancia dentro de la organización.	Expositiva	Cañón
3	Escala de jerarquización de los factores de la motivación.	Los participantes identificarán que los niveles de motivación entre ellos son diferentes para comprender su importancia.	Escrita	Lista de incentivos para poner en orden
4	Retome de la jerarquización.	Discutirán e inferirán de manera individual la importancia y conceptos de la motivación.	Escrita	Hojas de rotafolio o pizarrón, para anotar el orden que cada uno puso en su lista y hacer la comparación
5	Relación entre empowerment y motivación	El participante observará la importancia entre la motivación y el empowerment para establecer los principios de la mutualidad.	Expositiva	Cañón
6	Casos de Motivación	Identificar la importancia que tiene la motivación para realizar su trabajo como un elemento importante del empowerment	Participativa	Manual
7	Contestar Autoestimometro	Hacer una autoanálisis de su percepción de ellos mismos e identifiquen sus áreas deficientes.	Escrita	Manual
8	Concepto e importancia de la autoestima, enemigos y su relación con la motivación.	Se preguntará a los participantes que definan con sus propias palabras el concepto de autoestima.	Participativa lluvia de ideas.	Manual
9	Relación entre autoestima y empowerment	Identificará la relación entre el empowerment, la motivación y la autoestima.	Expositiva	Cañón
10	Casos de empowerment	El participante se dará cuenta que el concepto de autoestima es modificable y adaptable.	Expositiva	Cañón y manual
11	Análisis de caso Harry Potter	Identificar el elemento de la importancia de la motivación como elemento clave del empowerment	Reflexiva	Manual
12	Dinámica de la comunicación sobre una foto	Los participantes identificarán la relevancia del proceso de comunicación en la empresa y /o área de trabajo.	Dinámica de mensaje descompuesto	Cuadro o fotografía
13	Conceptos, elementos, tipos e importancia de la comunicación	Analizará el concepto de comunicación, su finalidad e importancia dentro de la organización.	Expositiva	Cañón
14	Tips para la comunicación efectiva	Se resaltarán los beneficios en las empresas de empowerment	Expositiva	Cañón

		mediante la exposición de ejemplos.		
15	Relación entre la comunicación y el empowerment.	Identificarán la relación entre el empowerment y la comunicación y su importancia en la empresa.	Lluvia de ideas.	Manuales
16	Análisis de caso Damler-Chrysler	Identificar el elemento de la importancia de la comunicación como elemento clave del empowerment.	Reflexiva	Cañón y Manuales
<b>Día cuatro</b>				
1	Retome de la importancia de la motivación, su relación con la autoestima y su importancia para el empowerment.	Recordar lo visto el día anterior por parte del participante.	Pedirle a un participante un resumen de lo más importante	Manual
2	Dinámica y su retome (Dinámica para identificar el liderazgo Grados, 2006).	Los caballos	Grupal discusión	Problema de los caballos en cartulina
2	Concepto, elementos, finalidad e importancia del liderazgo.	Analizará el concepto de liderazgo, su finalidad e importancia dentro de la organización.	Expositiva	Cañón
3	Test de perfil de liderazgo	Identificar el tipo de liderazgo		
4	Relación entre el liderazgo y el empowerment	Identificarán la relación entre el empowerment y el liderazgo para resaltar su relevancia.	expositiva	Cañón
5	Dinámica de las capacidades diferentes para que trabajen en equipo Copias Caro y Ale	Manco, ciego y mudo armar un rompecabezas	Vivencial	Rompecabezas
6	Concepto, tipos, características y ventajas del trabajo en equipo.	Analizará el concepto de trabajo en equipo, su finalidad e importancia dentro de la organización.	Expositiva	Cañón
7	Relación entre Empowerment y trabajo en equipo	Identificar la relación estrecha que existe entre el trabajo en equipo y el empowerment	Expositiva	
8	Caso de Transportación marítima mexicana	Identificar el elemento de la importancia del trabajo en equipo como elemento clave del empowerment en un caso real	Manual y lluvia de ideas	
9	Concepto de toma de decisiones , tipos, niveles y tips.	Conocer el concepto de toma de decisiones de acuerdo al empowerment	Expositiva	Cañón
10	Conceptos de delegación de poder , diferencia entre facultar y delegar	El participante analizará el concepto de la delegación de poder y su relación con la toma de decisiones en el proceso de empowerment.	Expositiva	Cañón
11	Concepto de autoridad, elementos y roles de empleados con autoridad Beneficios y tips	Conocer el concepto de autoridad de acuerdo al empowerment	Expositiva	Cañón
12	Relación entre empowerment y trabajo en equipo.	Identificarán la relación entre el empowerment y el trabajo en equipo como proceso para resaltar su relevancia.	Vivencial	Manual
<b>Día cinco</b>				
1	Resumen del curso	Lluvia de ideas	Vivencial	Manual
2	Dinámica integradora. Vivencial energizante	Rally	Vivencial	Materiales de la dinámica ( pistas, rotafolios,

				pegamento, plumones)
3	Resumen de todo el curso de manera general	Mapa conceptual	Vivencial	Materiales
4	Análisis de caso final de empowerment, caso google	Expositiva	Vivencial	Manual
5	Análisis de caso de la misma empresa. Conclusiones	Lluvia de ideas	Vivencial	Manual
6	Aplicación del pretest, examen final	Test de empowerment	Vivencial	Hojas de Test
7	Cierre del curso	El instructor dará unas breves palabras de despedida y agradecimiento a los participantes por su asistencia al curso.	Vivencial	Nada
8	Análisis del cumplimiento de las expectativas y del contrato del grupo	Contrato	Vivencial	Contrato
9	Entrega de constancias	Se entregarán las constancias de participación y asistencia a los asistentes al finalizar el curso.	Fin de curso,	Diplomas
10	Evaluación del curso	Se les pedirá a los participantes que llenen las hojas de evaluación	Vivencial	Hojas de retroalimentación.
<b>Descripción de dinámicas</b>				
1.-	Dinámica de integración al grupo: La rejilla El objetivo es que los participantes se integren por medio de la exposición de cada una de sus metas, objetivos e intereses dentro de la empresa.	3	Dinámica para identificar el liderazgo. Entre todos los sujetos trataran de armar un rompecabezas cuyas piezas se encantarán regadas alrededor del aula. Con ello se busca monitorear el liderazgo de cada uno de los presentes en "X" situación.	
2.-	Dinámica sobre la foto: Un participante de un total de 6 observará una foto por 30 segundos y la describirá por palabras a un sujeto y ese sujeto a otro y así hasta que se completen los 5 restantes, tratando de que se distorsione la información.	4	Dinámica sobre las capacidades diferentes: Se les plantará en grupos de 3 personas que tendrán como objetivo el construir un muñeco de periódico. Sin embargo cada sujeto tendrá una discapacidad diferente uno será sordo, otro manco, y uno ciego. El sordo verá y tendrá manso mientras que el manco tendrá vista y no será sordo y el ciego escuchará y tendrá manos. Entre ellos se ayudarán para cumplir con el objetivo y lo que se busca es la valoración de los sujetos hacia el trabajo en equipo.	