

UNIVERSIDAD RAFAEL LANDÍVAR
FACULTAD DE HUMANIDADES
LICENCIATURA EN PSICOLOGÍA INDUSTRIAL/ORGANIZACIONAL

**"NIVELES DE EMPODERAMIENTO EN JEFES DE AGENCIA DE UNA EMPRESA DE
TELECOMUNICACIONES QUE OPERA EN GUATEMALA."**

TESIS DE GRADO

JOHANNA LISSETTE ORTEGA BONILLA

CARNET 10472-10

GUATEMALA DE LA ASUNCIÓN, ENERO DE 2015
CAMPUS CENTRAL

UNIVERSIDAD RAFAEL LANDÍVAR
FACULTAD DE HUMANIDADES
LICENCIATURA EN PSICOLOGÍA INDUSTRIAL/ORGANIZACIONAL

**"NIVELES DE EMPODERAMIENTO EN JEFES DE AGENCIA DE UNA EMPRESA DE
TELECOMUNICACIONES QUE OPERA EN GUATEMALA."**

TESIS DE GRADO

TRABAJO PRESENTADO AL CONSEJO DE LA FACULTAD DE
HUMANIDADES

POR

JOHANNA LISSETTE ORTEGA BONILLA

PREVIO A CONFERÍRSELE

EL TÍTULO DE PSICÓLOGA INDUSTRIAL / ORGANIZACIONAL EN EL GRADO ACADÉMICO DE
LICENCIADA

GUATEMALA DE LA ASUNCIÓN, ENERO DE 2015
CAMPUS CENTRAL

AUTORIDADES DE LA UNIVERSIDAD RAFAEL LANDÍVAR

RECTOR: P. EDUARDO VALDES BARRIA, S. J.
VICERRECTORA ACADÉMICA: DRA. MARTA LUCRECIA MÉNDEZ GONZÁLEZ DE PENEDO
VICERRECTOR DE INVESTIGACIÓN Y PROYECCIÓN: DR. CARLOS RAFAEL CABARRÚS PELLECCER, S. J.
VICERRECTOR DE INTEGRACIÓN UNIVERSITARIA: P. JULIO ENRIQUE MOREIRA CHAVARRÍA, S. J.
VICERRECTOR ADMINISTRATIVO: LIC. ARIEL RIVERA IRÍAS
SECRETARIA GENERAL: LIC. FABIOLA DE LA LUZ PADILLA BELTRANENA DE LORENZANA

AUTORIDADES DE LA FACULTAD DE HUMANIDADES

DECANA: MGTR. MARIA HILDA CABALLEROS ALVARADO DE MAZARIEGOS
VICEDECANO: MGTR. HOSY BENJAMER OROZCO
SECRETARIA: MGTR. ROMELIA IRENE RUIZ GODOY
DIRECTORA DE CARRERA: MGTR. GEORGINA MARIA MARISCAL CASTILLO DE JURADO

NOMBRE DEL ASESOR DE TRABAJO DE GRADUACIÓN

DR. FIDELIO GUADALUPE SWANA WONG

REVISOR QUE PRACTICÓ LA EVALUACIÓN

MGTR. JULIO ROBERTO AREVALO MORALES

Guatemala 24 de Noviembre de 2014

Señores
Consejo Facultad de Humanidades
Universidad Rafael Landívar
Presente

Estimados Señores:

Por este medio hago de su conocimiento que he tenido la oportunidad de asesorar el proyecto de tesis titulado: **“Niveles de empoderamiento en jefes de agencia de una empresa de telecomunicaciones que opera en Guatemala.”** De la estudiante **Johanna Lissette Ortega Bonilla** con carné no. 1047210

He revisado el trabajo de investigación y considero que cumple con los requisitos solicitados por la Facultad de Humanidades.

Es por ello que solicito que se proceda la revisión final para optar al grado académico correspondiente a la Licenciatura en Psicología Industrial/Organizacional.

Agradeciendo de antemano su atención, y quedando a sus órdenes en espera de una resolución favorable.

Atentamente



Dr Eideño Swaña
Asesor de Tesis



Orden de Impresión

De acuerdo a la aprobación de la Evaluación del Trabajo de Graduación en la variante Tesis de Grado de la estudiante JOHANNA LISSETTE ORTEGA BONILLA, Carnet 10472-10 en la carrera LICENCIATURA EN PSICOLOGÍA INDUSTRIAL/ORGANIZACIONAL, del Campus Central, que consta en el Acta No. 05936-2014 de fecha 11 de diciembre de 2014, se autoriza la impresión digital del trabajo titulado:

"NIVELES DE EMPODERAMIENTO EN JEFES DE AGENCIA DE UNA EMPRESA DE TELECOMUNICACIONES QUE OPERA EN GUATEMALA."

Previo a conferírsele el título de PSICÓLOGA INDUSTRIAL / ORGANIZACIONAL en el grado académico de LICENCIADA.

Dado en la ciudad de Guatemala de la Asunción, a los 5 días del mes de enero del año 2015.



Irene Ruiz Godoy.

**MGTR. ROMELIA IRENE RUIZ GODOY, SECRETARIA
HUMANIDADES
Universidad Rafael Landívar**

DEDICATORIA

A DIOS

Por su protección, sabiduría y entendimiento para culminar esta etapa de mi carrera.

A MIS PADRES

Por ser un ejemplo de vida y lucha constante. Por estar conmigo para apoyarme a que sea perseverante y siempre alcance mis sueños a pesar de los obstáculos. A enseñarme a que sea una mujer tenaz.

A MIS HERMANOS

Edgar, Andrés y Giancarlo que con su amor y apoyo me han enseñado a salir adelante. Por su paciencia y preocupación.

A MIS ABUELITOS

Por estar siempre en los momentos importantes de mi vida, por ser el ejemplo de conocimiento, sabiduría y los consejos que han sido de ayuda para mi vida y crecimiento.

A MI ASESOR

Por el apoyo y guía incondicional y la orientación en las asesorías brindadas.

A MIS AMIGOS

Por todos los momentos inolvidables que vivimos y por esta trayectoria que terminamos.

ÍNDICE

CONTENIDO	PÁGINA
I. INTRODUCCIÓN	1
1.1 Antecedentes	2
1.2 Marco teórico	9
II. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	42
2.1 Objetivos	
2.1.2 Hipótesis:	43
2.2 Variables de estudio	43
2.3 Definición de variables de estudio	44
2.4 Alcances y límites	45
2.5 Aporte	46
III. MÉTODO	47
3.1 Sujetos	47
3.2 Instrumento	49
3.3 Procedimiento	51
3.4 Tipo de investigación, diseño y metodología estadística	52
IV. PRESENTACIÓN Y ANÁLISIS DE RESULTADOS	53
V. DISCUSIÓN DE RESULTADOS	56
VI. CONCLUSIONES	60
VII. RECOMENDACIONES	62
VIII. REFERENCIAS	64
ANEXOS	

RESUMEN

La presente investigación tuvo como objetivo determinar el nivel de empoderamiento, teniendo como muestra: género, escolaridad y antigüedad o tiempo de servicio con mayor incidencia en los jefes de una empresa dedicada a telecomunicaciones.

El estudio fue de tipo descriptivo cuantitativo, en el cual se seleccionaron 26 colaboradores del área capital y departamental de la ciudad de Guatemala en como sujeto de estudio para la recolección de información.

Para la recolección de datos se utilizó el cuestionario Escala de Likert para medir el nivel de empoderamiento (WART).

Se concluyó que el género con mayor empoderamiento es el género femenino; el nivel de escolaridad con mayor empoderamiento son las personas no universitarias; la antigüedad o tiempo de servicio con mayor empoderamiento en la organización corresponde a las personas que tienen 3 años o más tienen un nivel más alto de empoderamiento en la empresa.

La principal recomendación para la organización es poder capacitar a su personal para aumentar el nivel de empoderamiento en el género masculino, incentivar y motivar a las personas universitarias ya que tienen una mejor preparación intelectual y crear sentido de pertenencia en las personas que tiene un tiempo de 0 a 2 años laborando en la organización a través de campañas.

I. INTRODUCCIÓN

Hoy en día los tiempos modernos y paradigmas administrativos contemporáneos demandan mayores propuestas de creatividad empresarial, lo que a su vez obliga a las organizaciones a formar parte de ese cambio, y estar a la vanguardia.

En las últimas décadas, las personas se han convertido en fuente esencial de ventaja competitiva y capital humano para las compañías, tomando en consideración el éxito de ellas; como parte importante de su desarrollo se puede mencionar la formación de líderes, participación e integración de los colaboradores ayudando a mantener permanencia y una competitividad sólida. Por lo tanto es importante promover equipos de alto desempeño, motivar al personal, capacitación constante para mayor aprendizaje y brindar estrategias para adaptarse a cambios promoviendo la innovación y creatividad del personal.

Los nuevos esquemas gerenciales son reflejo de la forma como la organización piensa y opera, el empoderamiento es una herramienta eficaz para contar con una organización única, esto implica el conocimiento de un colaborador para desarrollar y alcanzar los objetivos de la empresa, creando un ambiente que satisfaga a quienes participen en la ejecución de los objetivos organizacionales; un sistema de recompensas basado en la efectividad del proceso donde se comparte el éxito y el riesgo; y un equipo de trabajo participativo en las acciones de la organización.

La percepción del colaborador respecto del clima generado por los distintos elementos que conforman la cultura, pueden ser factor de motivación o desmotivación a la hora de asumir un rol dentro de la empresa, e indudablemente redundará en más productividad y mejor calidad o baja productividad y calidad según el caso.

Por ello, el motivo de estudio es poder determinar cuáles son los niveles de empoderamiento que posee un grupo de jefes de agencia de una empresa de telecomunicaciones que opera en Guatemala, con el propósito de conocer el aporte que

esta herramienta tiene hoy en día en las empresas, generando poder de conocimiento a sus colaboradores. Según Richards (s/f) el término empoderamiento es un proceso que permite a los colaboradores poder desarrollar sus capacidades, habilidades y destrezas dentro de un ámbito laboral con el afán de que sean responsables de sus actos y decisiones, para que generen un aporte significativo en la empresa compartiendo ideas sólidas y sugerencias para que desempeñen un rol importante dentro de la organización y puedan servir como embajadores fuertes para sus organizaciones.

1.1. Antecedentes

Las organizaciones hoy en día se enfrentan a diversos problemas como amenazas y debilidades, pero la mayoría no cambia la manera fundamental en la que los empleados operan dentro del área que se desempeñan, por ello es importante contar con estrategias, para que la empresa pueda ser competitiva y se desarrolle en su mayor potencia, con el apoyo de los colaboradores a través de sus conocimientos, habilidades y toma de decisiones.

Silva (2009) cita a Blanchard e indica que empoderamiento es utilizado hoy en día como estrategia en los niveles de mandos medios y operativos. El sistema jerárquico que anteriormente se utilizaba en la toma de decisiones ha dado pie a un sistema que los empleados son responsables de sus propias acciones, y el liderazgo proviene de los equipos de trabajo y ya no sólo de una persona como ocurría anteriormente.

Blanchard indica que para crear un ambiente de trabajo empoderado es preciso pasar de una mentalidad de mando y control a un ambiente de responsabilidad y apoyo en el cual todos los empleados tienen la oportunidad de dar lo mejor de sí mismos.

Tanto gerentes como empleados tienen que formarse a no ser burocráticos y estar facultados. Empoderar implica liberar poderes que las personas ya tienen por sus conocimientos y motivación, lleva consigo un sentido de ser dueño y empieza con el sistema de creencias de la alta gerencia. Sin embargo, es un trabajo que se logra en conjunto con todo el personal de la empresa, ya que todos tienen como objetivo lograr una organización empoderada.

Con los resultados obtenidos en la investigación se pretende determinar cuáles son los niveles de empoderamiento que poseen un grupo de jefes de una agencia de una empresa de Telecomunicaciones que opera en Guatemala.

Se ha encontrado una serie de estudios e investigaciones realizadas tanto en el ámbito nacional como internacional, los cuales brindan una explicación fundamentada del empoderamiento y el aporte del mismo, dicha información será de gran influencia para el tema de investigación.

A continuación se detallan estudios de diversos autores nacionales, los cuales aportan información relevante para la comprensión del tema de estudio.

Para principiar, se menciona a Destarac (2009) quien publicó un artículo para incentivar a los jóvenes. Cita a Ortega y Gasset (2009) afirmó que cada generación tiene su vocación propia, su misión histórica, aunque acontece que las generaciones, como los individuos, faltan a veces a su vocación y dejan su misión incumplida, por lo que se convierten en generaciones desertoras, porque son infieles a sí mismas, es decir que defraudan la intención histórica depositada en ellas. El autor considera que la actual generación de guatemaltecos es desertora, ya que no tuvo el valor y la entereza para asumir su responsabilidad histórica en todos los órdenes, en la política, en la economía, en el derecho, en la academia, en la ciencia y en el arte. En fin, esta generación simplemente fracasó, ya que no cumplió con su compromiso histórico. Por tanto, debe ser reemplazada por la siguiente generación, así como ocurrió en la Guatemala de 1944 o en países en donde los jóvenes tomaron el control de las instituciones y las empresas, y con energía, optimismo y, sobre todo, con la autoridad moral que da la autenticidad y el patriotismo, catapultaron a su nación hacia adelante. De suerte que es imperativo que la juventud guatemalteca, especialmente aquella que es idealista, vigorosa, entusiasta y no comprometida con el pasado, sustituya a la actual generación, cuya impronta es la desertión y la cobardía, e inicie la profunda transformación que se necesita para salir de la pobreza, del inmovilismo, de la injusticia y del subdesarrollo.

Por su parte, Muñoz (2011) realizó una tesis de metodología experimental, la cual tuvo como fin primordial colocar en marcha el empoderamiento, investigando previamente la situación en la que se encuentra la empresa; como problema principal es la autoridad para la toma de decisión y agilización de procesos por parte de gerente, lo cual ocasionó desmotivación y baja productividad en los colaboradores. Concluyó implantar el empoderamiento, como herramienta para aumentar la productividad y cambiar procesos para un cambio positivo, para ello se necesita actuar sobre siete áreas claves de la organización. Llegó a la conclusión que el empoderamiento es una técnica que mejora la motivación personal, con esto aumenta la productividad porque el personal ahora se siente parte importante de la empresa además, saben que el éxito de la empresa es éxito de ellos, mejora la motivación de los colaboradores porque delega autoridad, permitiendo la toma de decisiones, la información que antes no se proporcionaba ahora llega a todos, se permite mejor canalización de información, lo que trae consigo el aumento de productividad de los colaboradores porque su compromiso aumenta considerablemente con la empresa.

Por su lado, Batres (2011) realizó un programa de capacitación, utilizando la metodología experimental, con el fin de impulsar el desarrollo económico en mujeres. Empresas como Wal-Mart de México y Centroamérica lanza un programa para capacitar a 5 mil mujeres en 5 países de la región. La idea era lograr que mujeres emprendedoras que ya dirigían una pequeña o mediana empresa, con ideas innovadoras entraran al programa de **Empoderamiento Económico para la mujer** de Wal-Mart, para recibir capacitación y poder convertirse en proveedoras de dicha cadena de supermercados.

Anabelle de Freeman, coordinadora de Pequeñas y Medianas Empresas (Pymes) de la cadena, indicó que las mujeres que ya tengan una empresa serán apoyadas por el programa **Una mano para crecer** el cual apoya a Pymes.

Por su parte, Recinos (2012) realizó una tesis tipo participativa, que tiene como objetivo fortalecer la coordinación entre el personal y miembros de Junta Directiva que trabajan para la Asociación de Desarrollo y Capacitación Integral ADECI. Alcanzando los

siguientes resultados: realiza la promoción de estrategias que empoderaron a trabajadores de instituciones para identificarse con las actividades que deben desempeñar, es necesario que un profesional capacitado en esta área lo ejecute y así obtener resultados positivos en su implementación. La coordinación entre los trabajadores de una institución es fundamental en la planificación, ejecución y evaluación de un proyecto, estableciendo con eficiencia y eficacia las acciones a realizar. El liderazgo es la actuación de dirección de un individuo en los procesos de desarrollo de un programa o proyecto, en la promoción de estrategias que eliminen los problemas que obstaculizan el crecimiento del capital social. Luego de analizar los resultados, se llegó a la siguiente conclusión que se establecerán estrategias que facilitarán el trabajo en equipo de las personas que intervienen en dicha asociación, para el empoderamiento de capacidades de los empleados de la asociación y los miembros de Junta Directiva, con el objetivo de ejecutar con eficacia y eficiencia las acciones que se realicen en beneficio propio que necesita los servicios que ADECI promueve.

Asímismo, Soto (2014) realizó una tesis tipo descriptiva, que tuvo como objetivo determinar el tipo de característica de empoderamiento con mayor incidencia en los colaboradores de una entidad del Estado en los puestos de trabajo. Como instrumento se utilizó la recolección de datos para el estudio por medio del cuestionario para medir Agencia Personal y Empoderamiento. Seleccionó un grupo de 20 colaboradores del departamento y diferentes secciones de recursos humanos en una entidad del estado. En los resultados obtenidos determinó que la característica que tuvo mayor incidencia en los colaboradores de una entidad del estado eran: identificación de necesidades de cambio, pensamiento independiente, reconocimiento de aprendizaje, autodeterminación, asertividad, control sobre el entorno y autoeficacia.

Concluyó que el nivel de empoderamiento en los colaboradores de dicha entidad, ha sido alto debido a que la mayoría de ellos demuestran estar empoderados en sus funciones dentro de sus puestos de trabajo, además de identificarse con la empresa, ser eficaces, eficientes y sentirse parte fundamental de la organización. Determinó un alto nivel de autonomía, lo cual indica que en dicha entidad del estado los colaboradores poseen discernimiento, son capaces de actuar y pensar independientemente con propia

locomoción y ejecución, hábiles para controlar sus conductas y emociones con autodeterminación, carácter y dominio sobre sí mismos, demostrando en dicho nivel la presencia de autosuficiencia y auto eficacia para ejecutar sus labores diarias en sus puestos de trabajo.

Los estudios, tesis, artículos que anteriormente se incluyen, brindan una mayor visión de los diversos beneficios que brinda la herramienta del empoderamiento en las empresas, que conlleva a resultados positivos. Esta herramienta reemplaza la vieja jerarquía por equipos autos dirigidos, donde la información se comparte con todos. Los empleados tienen la oportunidad y la responsabilidad de dar lo mejor de sí.

A continuación se presentarán una serie de estudios, artículos y tesis, para el argumento válido de la importancia y aporte organizacional del empoderamiento a nivel internacional.

Para continuar, Fernández (2003) en España, publicó un artículo que tuvo como objetivo determinar la influencia de una persona altamente capacitada para la toma de decisiones. A pesar de lo mucho que se escribe y se lee sobre la evolución de la Gerencia y Negocios, nadie parece estar plenamente seguro de si el primer ejecutivo debe, como tal, concentrar el poder dentro de la organización realizando incluso controles o tomando decisiones que podrían corresponder a directivos de los siguientes niveles, o si debe dejar que también acierten y se equivoquen sus colaboradores próximos. Sobre el terreno, debería depender, sobre todo, de las circunstancias, pero también depende lógicamente de la personalidad o estilo del propio ejecutivo principal, que en buena medida, determina la cultura de la organización. Concluyó que el empoderamiento sólo funciona en condiciones favorables. Los trabajadores deben sentirse satisfechos con lo que ven a su alrededor para decidirse a asumir gratuitamente mayor compromiso y responsabilidad. Las orquídeas necesitan altitud, humedad, temperatura, luz. A veces, las empresas mueren de éxito mal digerido. **Empowerment** reductor de la distancia entre el nosotros y el ellos- viene a asegurar la prosperidad de la empresa y ha de terminar de orquestarse en la sexta fase, la fase de estabilidad, para que ésta -la estabilidad- no se quiebre.

Es así como Silva y Loreto (2004) en Chile redactaron un artículo que tuvo como objetivo estudiar el fenómeno de empoderamiento y analizar la distinción teórica entre proceso y

resultado del empoderamiento (Zimmerman, 2000). A partir de las formulaciones de este autor y el aporte de una perspectiva interrelacional (Bronfembrenner, 1987) sostiene que aquella diferenciación es poco viable en términos objetivos y absolutos o de esencia, pero sí útil, en términos analíticos. También estableció una diferencia entre contexto y nivel de empoderamiento, y analizar el contexto del fenómeno en los niveles individual, organizacional y comunitario del agregado social, lo que aporta claridad a su definición. De esta manera adquirió centralidad la concepción del empoderamiento como proceso en sucesivos contextos que benefician no sólo a los individuos sino que a los colectivos sociales. Finalmente concluyó que es importante recalcar que la mayoría de los estudios, de acuerdo a este esquema, se realizan en el nivel individual, y que es difícil establecer claros límites entre el proceso de empoderamiento organizacional o comunitario y el empoderamiento a nivel individual que este proceso conlleva e implica por lo general, ya que una organización, una comuna o región del planeta es empoderada a medida que se empoderan sus miembros y partes componentes.

Por su lado, Medina (2007) en Venezuela realizó una investigación de metodología cualitativa con el propósito de comprender el sentir de un grupo de mujeres con relación al empoderamiento y su influencia en la acción colectiva, para ello se seleccionó una muestra intencionalmente de cuatro participantes residentes de la Urbanización Popular Trapichito, municipio Valencia estado Carabobo. Como resultados, obtuvo que en cuanto a la situación conyugal de las mujeres entrevistadas, una de ellas mantuviera una unión libre, dos de las participantes se encontraban casadas, y otra de las mujeres manifiesta no tener pareja. En lo correspondiente al funcionamiento familiar, es evidenciada la socialización armónica de las mujeres con el resto de los miembros del grupo familiar y el entorno, un sistema de apoyo familiar donde los miembros del grupo colaboran, entre sí, con las tareas de la casa y relaciones afectuosas (alegría, expresiones de cariño). Una preocupación en común es la permanencia de los jóvenes en la calle debido a los enfrentamientos armados entre bandas. Haciendo referencia a la situación económica, de las participantes, dos de las mujeres estaban incorporadas al trabajo remunerado (una era empleada del sector público y la otra pertenece al sector de la economía informal) ambas expresan percibir ingresos aproximados a los setecientos cincuenta mil bolívares

mensuales; el siguiente grupo familiar se mantuvo con un ingreso mensual equivalente a un sueldo mínimo, y el otro grupo, contaba con la ayuda mensual de sus hijos correspondiente a trescientos mil bolívares

Concluyó de que es cierto y que esta experiencia exitosa de empoderamiento en mujeres no es generalizable, en un momento dado, puedan responder a los intereses de las mujeres en sus comunidades, logrando movilizaciones que les ayude a superar los problemas, necesidades o inquietudes.

Por su parte, Zamora (2012) en México realizó una investigación científica que demuestra que una empresa mexicana innovadora en condiciones de crisis y bajo la globalización económica le fue posible lograr un crecimiento sobresaliente y ser altamente competitiva. Todo ello con base en la integración de tres variables: empoderamiento, clima laboral y el crédito a la medida, y bajo un nicho de mercado selecto para tal hazaña.

Finalmente, Jáimez (2013) en España redactó una tesis que tuvo como objetivo estudiar cuáles son las grandes categorías de prácticas organizacionales que han demostrado tener buenos resultados sobre el bienestar y salud de los trabajadores y la eficacia organizacional. Así, Grawitch, Gottschalk & Munz (2006) establecieron cinco sets de prácticas para la consecución de una organización saludable: Conciliación trabajo-vida personal, Crecimiento y desarrollo de los empleados, salud y seguridad, recompensar al empleado y participación e implicación del empleado. Sin embargo, de todas ellas, Grawitch, Trares & Kohler (2007), señalaron a la participación de los empleados como un conjunto de prácticas de orden superior sobre las demás de manera que, en las organizaciones que se desarrolla un espíritu de participación de los trabajadores es más probable utilicen estrategias de participación de los mismos en el desarrollo y perfeccionamiento de otros tipos de prácticas. Es decir, para crear un lugar de trabajo saludable es necesario que los empleados estén activamente implicados en la participación y configuración de las prácticas organizacionales (Grawitch, Ledford, Ballard & Baber, 2009). Por tanto, la participación e implicación de los trabajadores en la organización se convierte en elemento base para poder crear una organización saludable.

Entre esas prácticas, una de las más conocidas es el empoderamiento organizacional, el cual nace de la idea de que la efectividad de la organización se incrementa cuando el poder y el control son compartidos (Keller y Dansereau, 1995).

Concluyó que el establecimiento de prácticas de empoderamiento estructural (oportunidades de desarrollo, acceso a la información, recursos y apoyo) es fundamental para que los trabajadores desarrollen su trabajo con altos niveles de empoderamiento psicológico. Otra de las conclusiones es que el establecimiento de prácticas de empoderamiento estructural dió lugar a resultados organizacionales positivos tales como un mayor nivel de compromiso organizacional. La tercera conclusión es que altos niveles de compromiso afectivo dieron lugar a mayores niveles de bienestar laboral, un mejor clima laboral y a una menor intención de irse por parte de los trabajadores. El empoderamiento psicológico actúa como mediador entre el empoderamiento estructural y el compromiso afectivo de los trabajadores.

Los antecedentes orientan el trabajo de investigación, debido a que son referencias de trabajos realizados o de publicaciones científicas que comprueban teorías sobre ciertos fenómenos.

A continuación se mencionarán especialistas, autores que sustentan la investigación, lo cual proporcionará una idea más clara del tema, se encontrarán conceptos básicos, complementarios y específicos.

1.2 Marco Teórico

Actualmente las empresas buscan herramientas que les ayuden a mejorar el desempeño, la productividad e innovación para la agilización de procesos. El conocimiento en sí merece ser tomado en cuenta, ya que con el compromiso y participación de los empleados se lleva a lograr los objetivos deseados y así mismo se brinda herramientas o estrategias para que las empresas puedan ser competitivas.

Algunas publicaciones, documentación, escritos, tesis nacionales e internacionales, son documentos válidos y fundamentados para comprender con mayor exactitud el tema a investigar.

A continuación se mencionarán especialistas y autores que sustentan la investigación, con conceptos básicos necesarios para el entendimiento de dicho estudio.

Actualmente las empresas buscan herramientas que les ayuden a mejorar el desempeño, la productividad e innovación para la agilización de procesos. El conocimiento en sí merece ser tomado en cuenta, ya que con el compromiso y participación de los empleados se lleva a lograr los objetivos deseados y así mismo se brinda herramientas o estrategias para que las empresas puedan ser competitivas.

Algunas publicaciones, documentación, escritos, tesis nacionales e internacionales, son documentos válidos y fundamentados para comprender con mayor exactitud el tema a investigar. Ahora es pertinente poder aclarar los temas de relación con el tema de investigación a profundidad para comprender el motivo de la misma.

1.2.1 Empoderamiento

Hasta hace un tiempo los gerentes y ejecutivos podían aplicar uno o dos enfoques gerenciales durante toda su vida profesional y no tenían mayores problemas. Los enfoques gerenciales se gestaban paulatinamente, sin grandes presiones del entorno, pero esa situación ha cambiado radicalmente (Jofré, 1999).

¿Por qué han emergido tantos enfoques en tan poco tiempo? Hasta hace algunos años los modelos para estructurar una empresa eran clásicos, la forma de dirigir y las prácticas administrativas eran recurrentes. Hay principios y prácticas que se han heredado de siglos anteriores, como la división del trabajo y la especialización, que son los cimientos de casi todas las estructuras actuales. Así ocurre también con la administración del personal y muchos otros aspectos propios de la función gerencial.

La pregunta correcta es: ¿podrá la gerencia moderna continuar trabajando solo con las herramientas que fueron útiles hace 50 o 100 años para enfrentar los desafíos del proceso competitivo tan grande que se haya gestado en la historia del mundo?

Los enfoques gerenciales emergen con el propósito de entregar instrumentos alternativos a los ejecutivos para enfrentar los nuevos desafíos. Ahora se sabe que el enfoque que la gerencia adopte para su organización constituye también una ventaja competitiva de primer orden.

Los enfoques son desarrollados en la práctica. Son las organizaciones de más éxito en el mundo las que buscan por medio de ellos innovar y lograr ventajas competitivas. Por eso los gerentes los tratan de adoptar.

Elegir el enfoque que mejor se ajusta a las necesidades y posibilidades de la organización; introducirlo en el tiempo adecuado para aprovechar mejor los beneficios del mismo; saber incorporar conceptos y herramientas de otros enfoques compatibles, y conocer los factores críticos que pueden determinar el éxito o fracaso en la ejecución es lo más importante para la gerencia moderna. En resumen, los enfoques son blancos móviles, cuando usted cree haberlos atrapado, ellos evolucionan.

Se considera importante poder contar con enfoques amplios en las organizaciones, que sean medibles y aplicables por los propios colaboradores, tomando en cuenta las necesidades y objetivos de la empresa, un diagnóstico hoy en día de la posición actual, conociendo los puntos de fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas, contando con planes de contingencia.

Según Leal (2012) existen ventajas y desventajas del empoderamiento. Las ventajas son las siguientes: La persona tiene la responsabilidad, no el jefe o el supervisor, u otro departamento, los puestos generan valor, debido a la persona que está en ellos, el aporte del trabajo de cada individuo es significativo, el personal de acuerdo a sus responsabilidades tiene autoridad de actuar en nombre de la empresa, las opiniones del personal son escuchadas y tomada en cuenta. Y las desventajas: no se obtienen cambios a corto plazo, no todas las personas tienen el mismo grado de compromiso con la organización. las culturas tradicionales están muy arraigadas, las personas están más acostumbradas a seguir órdenes que a tomar decisiones.

8. CAMPO DE APLICACION En una empresa tradicional solamente se reciben mandatos, los gerentes no siempre saben si los empleados están trabajando bien, usualmente los horarios son confusos, los trabajadores siempre deben quedarse callados, tienen poco o ningún control sobre su trabajo, no hay motivación por las cosas relacionadas con su oficio (lo ven más como por obligación que como algo que les agrada hacer) sino por las cosas que están fuera del trabajo –y cuando existe motivación es de poca duración–, el personal sólo le da importancia a su salario, sus vacaciones y sus pensiones, el paradigma que tiene la mayoría de las personas que trabajan en la empresa es "No hagas algo que no tengas que hacer. Luego, haz lo menos posible", durante todo el día la gente se mueve con parsimonia hasta el momento de marchar a casa, casi nadie está interesado por el prójimo, no prometen lo que cumple cuando se trata de hacer un mejor trabajo, todos asumen sólo la responsabilidad necesaria y existe un gran temor al cambio.

1.2.2 Significado e impacto de este enfoque

Dos términos han generado un impacto últimamente en las organizaciones, el empoderamiento y el aprendizaje organizacional. La creación de una organización flexible y capaz de adaptarse rápidamente y eficazmente a un entorno cuya característica esencial es el cambio permanente (Jofré, 1999).

Este enfoque busca un compromiso permanente de toda la fuerza laboral en el desarrollo de la organización, para lo cual es fundamental que la dirección cambie sus paradigmas tradicionales.

Jofré (1999) indica que el empoderamiento es un proceso que abarca fases importantes como la construcción, desarrollo e incremento del poder de la organización a través de factores como la cooperación, participación, trabajo en equipo; es poder facultar a los empleados a través de la liberación de conocimiento y energía de los empleados para que compartan información y tomen decisiones eficaces en equipo, con el propósito de mejorar de manera continua la organización a la que pertenecen. El propósito es el de facultar, autorizar y habilitar a los trabajadores para que realmente puedan entregar su

máximo potencial en su trabajo. Las condiciones actuales del entorno y sus perspectivas futuras, han transformado al empoderamiento en una alternativa de primer orden.

Harold y Heinz (2004) mencionan que empoderamiento significa que los empleados, administradores o equipos de todos los niveles de la organización tienen el poder para tomar decisiones sin tener que requerir la autorización de sus superiores.

La idea en la que se basa el empoderamiento es que quienes se hallan directamente relacionados con una tarea son los más indicados para tomar una decisión al respecto, en el entendido de que poseen las aptitudes requeridas para ello.

Se establecen distintas perspectivas sobre el empoderamiento e impacto en las organizaciones; el empoderamiento es una fuente poderosa para lograr cambios a través de la capacitación, e implementación de un liderazgo positivo, y que los propios colaboradores sean responsables de las decisiones para el desarrollo de la empresa.

Según Jerri (2009) Empoderamiento es un concepto, una filosofía, una nueva forma de administrar la empresa, donde se integran todos los recursos: capital, manufactura, producción, ventas, mercadotecnia, tecnología, equipo y colaboradores, haciendo uso de una comunicación efectiva y eficiente para lograr los objetivos de la organización. Aplicar el empowerment es aplicar una fuerza motivadora que vigorice a los colaboradores (gente), una guía para la acción.

Empoderamiento es un principio de liderazgo, que consiste en que delegue lo que otros puedan hacerlo, estimule las ideas, iniciativas y toma de riesgos; asegúrese de que la gente tenga metas; desarrolle e infunda empowerment: asesore para asegurar el éxito, refuerce el buen trabajo y los buenos intentos. Valore, confíe y respete a cada persona. Con la canalización de energías para un objetivo común, se logra que se hagan las cosas que no se puedan realizar individualmente; esto es SINERGIA. Jerri (2009)

1.2.3. El proceso de diseño del empoderamiento

Para Jofre (1999) la construcción de una empresa basada en el empoderamiento, implica actuar sobre siete áreas claves de la organización, las cuales normalmente deben sufrir un cambio radical respecto a las prácticas tradicionales, las áreas citadas son las siguientes:

Cambiar los modelos mentales La base o cimiento sobre el que descansa el empoderamiento es el cambio radical en la visión gerencial. Si este cambio no se da este enfoque se debilita y sus posibilidades de éxito son prácticamente nulas.

Generar un alto grado de compromiso del empleado Las empresas que trabajan con éxito bajo este enfoque ha generado un alto grado de compromiso de parte del empleado. El ideal es lograr una actitud en que el empleado actúe como si el éxito de la empresa fuera el suyo propio. La construcción de un clima de este tipo implica la formulación de nuevas políticas y prácticas en la organización.

Rediseñar las funciones de dirección En el empoderamiento muchas de las funciones de dirección son realizadas por los empleados. En el empoderamiento la dirección asume tareas diferentes a las tradicionales, centradas en la integración y orientación estratégica de la empresa. Una de las funciones de la alta dirección cuando implantan un enfoque como este es definir las fronteras, que consiste en establecer el ámbito dentro del cual los equipos auto dirigidos se movilizarán con libertad y autonomía.

Diseñar una política de empleo con garantías Se ha considerado que un factor importante para el éxito del empoderamiento es que exista un clima de tranquilidad y seguridad en el empleo. Esta política de empleo difiere de la tradicional y de la política de empleo permanentemente que han utilizado las compañías japonesas y algunas norteamericanas desde hace varias décadas.

Política de compensaciones en riesgo Las compañías han descubierto que en la práctica el sistema de compensaciones es importante para generar un mayor grado de compromiso del empleado y para que la fuerza laboral relacione su trabajo con el éxito

de la organización. El sistema más utilizado por las organizaciones que aplican con éxito el empoderamiento es el de las compensaciones en riesgo.

Nuevo enfoque de la administración de la información La forma en que se administre la información es importante para que opere el empoderamiento. Dado que las decisiones serán tomadas por equipos de trabajo, la información que quedaba en manos de directivos tendrá ahora necesariamente que bajar a los equipos. Además, la información global de la empresa, incluyendo la financiera, debe ser administrada con criterios distintos a los tradicionales.

Diseñar la dinámica de los colaboradores La base de desarrollo de una organización de este tipo es la dinámica o células auto administradas. El diseño de estos equipos, la definición de su ámbito de acción, sus tareas y responsabilidades, la selección y capacitación de sus miembros, constituye parte del desafío de este tipo de organizaciones.

Se establecen siete áreas claves en las organizaciones que utilizan el empoderamiento como estrategia de desarrollo. Se considera que de las siete áreas las más importantes está el generar un alto grado de compromiso en el empleado y diseñar la dinámica de los colaboradores, ya que son aspectos que trabajan conjuntamente con el propósito de lograr un cambio de actitud positiva en el colaborador y el diseñar equipos líderes que tengan la acción de dirigir, ejecutar acciones tareas y responsabilidades; las otras cinco áreas son importantes considerarlas pero son superficiales dentro del proceso.

1.2.4. Definición

Según Dew (1997) existe una razón por la cual muchos esfuerzos para implementar el empoderamiento no llegan a buen puerto. La razón tiene que ver con las percepciones mentales de los líderes o agentes del cambio organizacional.

Existen dos tipos de mentalidad en los líderes hoy. Están aquellos que piensan que un cambio organizacional drástico es parte de un proceso evolutivo y aquellos con un punto de vista más mecanicista, que imaginan organizaciones como máquinas

construidas y re ensambladas y se focalizan en factores mecánicos para alcanzar el éxito. Están aquellos líderes que ven a sus organizaciones como jardines y aquellos que ven a sus organizaciones como máquinas. (Dew 1997)

El empoderamiento es una forma de ser. En esta forma de ser, las personas conocen los límites dentro de los cuales tienen libertad para trabajar, y los límites son apropiados para su experiencia y madurez.

En un entorno de empoderamiento, la gente está comprometida en la toma de decisiones que afectan la calidad de su vida laboral y la calidad del producto o servicio que ofrecen a sus clientes. Las personas empoderadas tienen la retroalimentación necesaria, el entrenamiento y el conocimiento para desempeñar su trabajo de forma exitosa.

Nadie puede ordenarle a la gente en el trabajo que sea empoderada. Se recomienda crear un sistema que refuerce esa forma de ser. El empoderamiento no se alcanza por hablar y hablar de ello. O bien el sistema donde se trabaja promueve el empoderamiento o bien promueve el **endullment**.

Lo contrario a empoderamiento es **endullment**. Significa cuando la administración adopta una postura autocrática, no comparte información, no ofrece indicadores de desempeño entonces los trabajadores se comportan dentro de una resistencia pasiva, se vuelven apáticos, fallan en sus tareas y crece el ausentismo. En un entorno así los empleados son como amebas, se mantienen ocultos por la gerencia y reciben las sobras de todo lo que se cocina en la organización.

Muchos intentos por parte de profesionales calificados de comprometer a los trabajadores en una mejora continua y colaborativa son infructuosos hasta que la ira y el resentimiento hacia ese liderazgo autocrático se resuelven.

Endullment es un concepto elaborado por el educador Shor (1997) que describe condiciones en clases escolares, donde el sistema no permite a los alumnos participar de un proceso real de aprendizaje. Los alumnos se desconectan del profesor como los empleados se desconectan del lugar de trabajo. Los estudiantes aprenden como hacer

lo mínimo para pasar, igual que los empleados en el trabajo aprenden a hacer lo mínimo para continuar, como una forma de seguir día tras día en un ámbito que aborrecen.

Se considera que un líder desempeña un rol indispensable dentro del proceso de empoderamiento, que aplique procesos de innovación, libre expresión, soluciones, toma de decisiones, conozca sus límites y obtenga la experiencia necesaria para su desarrollo y el de la empresa.

1.2.5. Características e influencia de empoderamiento

Utilizar la herramienta de empoderamiento en las organizaciones, tiene como consecuencia positiva, la influencia constructiva en sus empleados.

Katzenbach (2004) expresa que las personas están orgullosas de su desempeño en la empresa: el orgullo es un activo estratégico, porque fomenta la iniciativa individual, la cooperación y el esfuerzo colectivo. Las principales acciones deben partir de los gerentes de línea por cuanto son los que están más cerca de las medidas que producen mejoras en el desempeño. Esos líderes son capaces de infundir orgullo en las personas que trabajan para ellos o con ellos, de concentrarlo en áreas prioritarias (estratégicas y operativas) y de movilizarlo para obtener resultados.

Por su parte Encina (2006) indica que la gente está involucrada en la toma de decisiones: La participación en la toma de decisiones puede mejorar la calidad y la aceptación de las decisiones, fomenta la motivación y la autoestima de los trabajadores y mejora las relaciones interpersonales con los empleados.

Tienen límites que son apropiados

Tienen una sensación de que es dueña de su trabajo

Las personas hacen el seguimiento de su propio rendimiento

Endullment

Se les dice que hacer

Los límites son muy cortos

La retroalimentación proviene sólo de una persona con autoridad

La sensación de ser dueño es ínfima

Las personas son apáticas de su trabajo en la empresa.

El término empoderamiento ha sido cooptado y ahora es muy poco utilizado. Ha sido utilizado como otro concepto de administración. Los mandos creen que pueden ir por ahí elegir a alguien y **empoderarlo**.

Se determinan influencias constructivas en los colaboradores, ejecutando el empoderamiento en la organización, generando pertenencia, identidad, satisfacción por el alcance de logro de objetivos, participación, iniciativa y desarrollo en las habilidades y capacidades.

1.2.6. Aporte del empoderamiento en las organizaciones

El interés actual en el empoderamiento proviene de fuerzas que convergen en el ámbito laboral. Cuando la combinación de estas fuerzas emerge, la gente empieza a hablar de la necesidad de empoderar procesos en su lugar de trabajo.

Estas fuerzas son:

El desarrollo organizacional. La gente que trabaja en desarrollo organizacional ha sido muy importante en construir la base conceptual del empoderamiento. Las décadas de estudio del rediseño sociotécnico de sistemas, procesos de toma de decisiones, procesos de comunicación, han creado el marco teórico para validar los beneficios de sistemas de trabajo más consensuados.

El movimiento hacia la calidad ha introducido muchos nuevos conceptos en el lugar de trabajo actual. Jurán (1997) ha introducido el concepto de involucrar a la gente en equipos para diagnosticar o solucionar problemas de calidad en los procesos. El enfoque de Juran habla de los círculos de calidad y el uso de equipos interáreas para resolver problemas. Tanto los círculos de calidad como los equipos de trabajo han influido la manera en que la gente piensa sobre su trabajo. Los círculos de calidad les

han dado a muchos empleados su primer acercamiento a la toma de decisiones, aunque ese es un falso empoderamiento, similar a los gobiernos estudiantiles en las secundarias. Los equipos interáreas han provisto de nuevas oportunidades a la gente para participar en procesos de toma de decisiones. Ambos procesos han advertido a los trabajadores de que son capaces de evaluar y mejorar la manera en que se realiza su trabajo.

Los cambios en el sistema educativo. Los sistemas educacionales de todo EE.UU. han evolucionado para crear el involucramiento en la toma de decisiones. A los padres se les consulta para que tengan una mayor participación en el gobierno de sus escuelas, y se empodera más a los maestros y directivos escolares.

El éxito de las empresas cuyos dueños son sus empleados. La gente está cada vez más consciente que hay muchas empresas exitosas que pertenecen a sus empleados. Muchas de estas compañías atienden mejor a sus clientes y utilizan este concepto como herramienta de marketing y publicidad.

La reducción de muchas compañías. No hay dudas de que las grandes empresas se están achicando. En su último libro **La paradoja global** Naisbitt (2009) destaca la tendencia de compañías a actuar y pensar como compañías pequeñas. Naisbitt describe el concepto de subsidiaridad como el poder que se tiene en la empresa debe de pertenecer al nivel más bajo de la organización. Esta tendencia se vuelve más interesante cuando Naisbitt observa que tanto en Estados Unidos como en Alemania, cerca de la mitad de los productos exportados son producidos por compañías de 19 o menos empleados. No es difícil observar que las organizaciones pequeñas no tienen sólo la ventaja del espíritu emprendedor, sino también una alta participación en los procesos de gobierno. Las grandes organizaciones tienden a poner énfasis en el control administrativo, se quedan atascados en la autocracia, al menos cuentan con un cuidadoso diseño organizacional. Las empresas pequeñas pueden ser autocráticas, pero en muchos casos, los emprendedores exitosos construyen su organización involucrando a su gente en procesos creativos de toma de decisiones.

Un nivel elevado de educación de los trabajadores. En general, el nivel de conocimiento promedio de los trabajadores, es mucho más elevado que en cualquier otra época. Los trabajadores hoy tienen más educación formal y un increíble acceso a la información a través de los medios electrónicos.

El uso creciente de computadoras que abren canales de comunicación. Cualquiera que trabaja en una empresa con gran cantidad de empleados y tiene acceso a una computadora sabe que ese acceso a la información crea nuevos patrones de comunicación. Gente en diferentes partes del mundo puede compartir información inmediatamente y tomar decisiones rápidamente.

La influencia de la educación de adultos. La educación para adultos ha llegado a los lugares de trabajo de la mano de miles de capacitadores, facilitadores y educadores que coordinan la construcción de equipos para mejorar la calidad y entrenamiento en comunicaciones. Esta gente hace posible que los grupos funcionen efectivamente y a menudo tienen un fuerte compromiso hacia el otorgar más participación a los empleados. El entrenamiento y la educación continua ha alcanzado un alto valor entre los mandos de hoy, mucho más que en cualquier otra época. El entendimiento de una necesidad de aprendizaje permanente dentro de la organización abre a la empresa al cambio y al crecimiento del empoderamiento y de los procesos democráticos.

Se describen diversas fuerzas que generan un aporte significativo del empoderamiento en las organizaciones, como el desarrollo a través de la tecnología que facilita la comunicación efectiva, por los distintos canales de comunicación para la fácil resolución de problemas y toma de decisiones, los cambios de sistemas educativos con el propósito de generar participación e involucramiento como el desarrollo de educación formal y acceso a la información. La combinación de estas fuerzas tiene relevancia en las organizaciones, las cuales hacen su uso y aplicación indispensables en la organización.

1.2.7. Desarrollo de capacidades

Para iniciar Camacho (2010) hace referencia a Crocker (2008) que promueve un concepto de desarrollo en el que el énfasis no está en las cosas, sino en las personas en sociedad, no en los objetos que satisfacen necesidades, sino en los individuos con necesidades satisfechas que pueden así ejercer la acción autónoma en comunidades democráticas donde florece la participación, deliberación y responsabilidad.

El fin es promover las capacidades de los colaboradores para que sean agentes que controlan sus propias decisiones. Sin embargo tampoco se busca indicar a los demás como deben actuar sino más bien señalar que solo si actuamos todos con independencia y deliberación llegaremos a ser desarrollados. Estamos en presencia de una concepción dinámica y flexible del desarrollo opuesta a visiones estáticas y rígidas.

No basta con señalar la importancia de las capacidades para resolver problemas éticos, pues sin duda existe una diversidad de capacidades, de las cuales algunas son beneficiosas para la sociedad en conjunto mientras unas son útiles para grupos en particular. Libertad, capacidad y funcionamiento son ciertamente bienes intrínsecos: sin ellos no podemos comportarnos como agentes racionales, como seres humanos.

Según Sen citado por Solano (2007) encargado de la reivindicación de la necesidad de dotar a las personas de las capacidades necesarias para poder generar su propio desarrollo. Sen define capacidades como combinaciones alternativas que una persona puede hacer o ser, es decir las diversas funcionalidades que puede tener, es importante para lograr su propio desarrollo; asimismo permite estimular la productividad, elevar el crecimiento, ampliar las prioridades del desarrollo y contribuir a controlar razonablemente.

Se considera importante poder incluir el desarrollo de capacidades en el proceso de empoderamiento como tal, a través de capacitación de personal con el objetivo de incentivarlo, formando líderes y guiándolos para que puedan convertirse en agentes que controlan sus propias decisiones y ayudando al desarrollo de la empresa.

1.2.8. Cambio planificado: énfasis en el rol de líder

Por su parte, Barbosa y Contreras (2013) establecen un modelo planificado de cambio, que tiene como propósito asegurar un resultado deseado. Dicha planificación incluye la reestructuración, procesos que reduzcan la incertidumbre, que se mantenga la estabilidad y se garanticen los resultados establecidos por los líderes, para el logro de objetivos; los líderes son una parte fundamental de este proceso, porque son considerados como factor clave para el éxito del cambio organizacional. Esta concepción del cambio, está enraizada en la idea clásica de Lewin (1951) quien afirmaba que **el cambio debe de ser planeado y no un proceso accidental**.

Lippitt, Watson & Westley (1958) enfatizan en la importancia de promover y mantener el cambio con planes de comunicación y retroalimentación permanentes con el grupo de trabajo antes, durante y después del cambio. En general se asume que los cambios planeados y operados tienen mayor probabilidad de éxito en las organizaciones, en cuanto se opera su impacto tanto como el desarrollo individual como en el desempeño organizacional

El rol que desempeña un líder es factor clave para el desarrollo organizacional, ya que a través de propuestas, planes de acción se puede lograr un cambio exitoso en la forma de trabajo y procesos obsoletos, que mantengan la estabilidad y garantía de los resultados establecidos por los líderes.

1.2.9. Facilitar la emergencia del cambio y la auto-organización: énfasis en los procesos de liderazgo

Según indica Barbosa y Contreras (2013:157) liderar el cambio es una de las funciones más importantes del líder en la actualidad. En tal sentido el cambio es una transformación que permite la adaptación de las organizaciones a las condiciones del entorno, en el que el líder desempeña el papel de implementación y desarrollo de estrategias y procesos que permiten guiar y dirigir el cambio y la adaptación a sus colaboradores. Actualmente se reconoce que los cambios del entorno son más rápidos e impredecibles, y que éstos a su vez, demandan a las organizaciones una mejor

capacidad de adaptación. La gestión de cambio implica que el líder promueve procesos que aseguren la flexibilidad de la organización para mantenerse en tales condiciones. Hoy en día acepta que las organizaciones son sistemas dinámicos que se encuentran sometidos a diversos cambios, y que el liderazgo debe de ser flexible para dar una respuesta favorable a las condiciones en las cuales se encuentre la empresa (Thietart & Forgues, 1995).

Toda empresa hoy en día sufre constantes cambios, los cuales deben de ser previstos y que el líder sea la persona que guíe el cambio aportando estrategias que permitan la adaptación de sus colaboradores.

1.2.9.1. Estilos de liderazgo y cambio organizacional

En base en lo anterior, al tratar de configurar un estilo de liderazgo actual, orientado hacia el cambio en las organizaciones, podría decirse que el liderazgo transformacional estaría más acorde con esta nueva perspectiva del cambio, pues una de sus características fundamentales es la de promover el desarrollo de competencias en la organización, en la cual cada uno contribuya al cambio organizacional (Seidman & Mc Cauley 2011). Mientras los líderes transformacionales tienen la habilidad de cambiar la perspectiva de sus colaboradores, motivar e inspirar (Seidman & Mc Cauley, 2011).

El papel del líder transformacional estaría más acorde con los modelos tradicionales de cambio planificado, en el que los líderes planean y generan las estrategias para garantizar el cumplimiento de los procesos que llevan al resultado deseado. Desde los paradigmas tradicionales, premiar los comportamientos esperados es usual cuando el cambio está orientado hacia la búsqueda de la eficiencia mediante la reducción máxima de riesgo, lo cual se refuerza a través del reconocimiento de personas cuando se logran las metas pre establecidas por el líder, característica fundamental de este tipo de liderazgo, pues la dinámica de la relación líder-seguidor dentro del liderazgo transaccional implica un intercambio explícito o una negociación implícita entre unos y otros (Bass, 1985).

Otro aspecto que vale la pena mencionar respecto del cambio organizacional en relación con el liderazgo transformacional, es que los comportamientos asociados a este estilo de liderazgo estimula la capacidad de innovación, a través de la promoción de cambio y la transformación permanente; también tienen la labor de modificar cultura promoviendo el compromiso, lealtad, y la motivación hacia la innovación a nivel individual y grupal, logran proponer ambientes para la innovación a través de la interpretación de símbolos y la propia cultura organizacional (Barbosa & Contreras 2013: 156, 160).

Hoy en día existen constantes avances tecnológicos que han influido en la forma en la que las organizaciones operan, con el objetivo de tener un mejor desarrollo y aumento en la productividad, a continuación se muestra un cuadro comparativo de las empresas en la actualidad y las empresas a futuro teniendo como herramienta primordial el empoderamiento y el avance en procesos, autogestión del propio personal.

Cuadro no. 1 MODELO DE CAMBIO ORGANIZACIONAL

Se pretende dar un giro a las empresas actuales para que se enfoquen en un cambio transformacional que implique procesos, adaptación de personal, liderazgo, empoderamiento, clima laboral.

Las empresas en la actualidad	Empresas a futuro
1. Transaccional	1. Transformacional
2. Énfasis en el rol de líder (sujeto)	2. Énfasis en el liderazgo (proceso)
3. Proceso planificado e intencional	3. Considera procesos espontáneos y dirigidos
4. Organización deliberada para el logro de objetivos	4. Auto- organización para la adaptación
5. Evitar la incertidumbre	5. Aceptar la incertidumbre
6. Micro-nivel	6. Macro-nivel
7. Estructura rígida y estable	7. Sistema flexible y cambiante
8. Poder centralizado	8. Poder distribuido
9. Influencia lineal vertical	9. Influencia difusa y en múltiples sentidos
10. Gestiona la diversidad	10. Potencia la diversidad
11. Negocia la generación de innovación	11. Favorece ambientes propicios para la innovación

Fuente: elaboración propia con base a (Jaskyte, 2004; Martins & Martins, 2002)

1.2.9.2. Toma de decisiones

1.2.9.2.1 Racionalidad en toma de decisiones

Por un lado, Duarte (2005) indica que en el proceso de toma de decisiones no siempre se dispone en el momento preciso de toda la información requerida y mientras más compleja sea la decisión trate de ser objetivo no siempre es posible lograrlo. Por estas

razones, es ilógico esperar que las personas actúen en forma completa y racional, en particular en la toma de decisiones.

La mayoría de los que cuentan con esta responsabilidad, intentan tomar sus propias decisiones dentro del margen de racionalidad, aunque no sea posible, porque se enfrentan a un mundo real, complejo y distinto, donde las limitaciones de información, tiempo e incertidumbre limitan la racionalidad.

Los diversos cambios que se han dado a través de los años en aspectos de tipo económico, social, cultural y de mercado, llevan a que todas las organizaciones manipulen información, es una notable transformación, en la que la base es el conocimiento; por ello se vive una nueva **Era del Conocimiento**, según indica (Duarte 2005).

Dicha era se caracteriza por una serie de cambios constantes en lo que a los procesos gerenciales respecta:

La dirección se basa en el liderazgo.

Los estilos de dirección evolucionan.

Los directivos se convierten en facilitadores.

Se trabaja en entornos participativos y de colaboración que compromete a todos los miembros de la organización.

La gestión es estratégica y presenta un enfoque sistémico.

Las estructuras son cada vez más planas.

Las estrategias tienen mayor orientación al cliente.

A su vez, Duarte señala que los diversos cambios en el entorno y el interior de las organizaciones promueven la necesidad de una reestructuración en la mejora de procesos para la toma de decisiones, ello tiene como consecuencia un mejoramiento continuo de la información que se traslada a Gerencia.

Un elemento importante en este proceso es conocer a la persona que se le atribuyan las características de un líder y la toma de decisiones, que muestre un comportamiento

racional, solo en función de aquellos aspectos de la situación que logra percibir y conocer, por lo que aquellos que no se conozcan no interfieren en su decisión aunque si influya en el resultado final. Mientras se disponga de más información de calidad necesaria, que aporte elementos valiosos de juicio sobre el problema a resolver, aumenta la probabilidad de que la decisión sea más racional y saludable para el logro del objetivo deseado.

Asímismo, Duarte (2005) considera necesario que para las personas que toman decisiones existen preferencias, prejuicios, predisposiciones, gustos y desagradados, que, en fin, sin ánimo de disertar sobre la psicología del ser humano, es imprescindible reconocer que forman parte de las características intrínsecas del individuo. Por lo que la persona que realmente desee tomar una decisión acertada requiere para ello:

Estar bien informado.

Conocer todas las alternativas.

Ser objetivo.

En esta misma línea, Olivé (2005) define decisión como proceso de análisis y elección entre diversas alternativas disponibles, en el que se consideran ventajas y desventajas para lograr una decisión acertada. Según esta autora, en la selección de la alternativa existe la condición implícita de la racionalidad, Toda decisión racional escoge los medios apropiados para alcanzar un determinado fin; es decir es esencialmente la selección de los medios más adecuados -estrategia que depende de los recursos disponibles para el alcance de determinados fines (objetivos) en el sentido de obtener los mejores resultados.

Tomar decisiones en el proceso de empoderamiento es poder trazar un objetivo en común de lo que se desea alcanzar, reunir la información clave y relevante, tomar el tiempo necesario para analizar y planificar los pros y contras.

1.2.9.3. Gestión en la organización y procesos de decisión

Otra vez Duarte (2005) señala que el surgimiento y auge de la llamada industria de la información ha contribuido de forma sustancial al incremento del caudal de información. Su principal exponente, Internet, ha favorecido que la generación de conocimiento a partir de información, se acelere cada vez más y lleve a las organizaciones por caminos insospechados.

La sociedad de la información crece cada día, traspasa las barreras del tiempo y el lugar y proporciona un desmesurado cúmulo de información que no puede controlarse por ningún ser humano.

Es precisamente en este contexto donde se desarrollan nuevas actitudes y comportamientos hacia la información. El trabajo profesional vinculado a la información en cualquier organización, exige el dominio de un conjunto de variables que están presentes en su tratamiento. Asimismo, el dominio de las funciones de la gestión y de algunas de las principales herramientas que desarrolladas en las últimas décadas, no deviene en mero elemento cultural del profesional que maneja información, sino en una necesidad imperiosa.

El acceso rápido y eficiente a una información confiable y precisa permite adoptar una posición adecuada a la hora de tomar una decisión para solucionar un problema con un menor costo. Pero esto sólo es posible, si se ha realizado previamente un proceso de análisis de la información, en el que se adicione un conjunto de valores pertinentes a partir del trabajo intenso que realizan especialistas entrenados en el uso de las técnicas de información.

Estas y otras condiciones han transformado la actividad de información dentro y fuera de las organizaciones, ha compulsado la aparición de tendencias relacionadas con el desarrollo del proceso de inteligencia y el consiguiente uso de información de inteligencia, la que debe hacerse accesible a todos aquellos que la necesiten, fundamentalmente, a los responsables de la toma de decisiones.

Por lo anterior y en concordancia con el planteamiento de Ponjuán, queda claro que las organizaciones precisan liderar inteligentemente todos sus procesos y recursos, por esto, debe hacerse una eficaz y efectiva gestión de la información y los conocimientos que ellas poseen, de modo que propicie una adecuada toma de decisiones.

Es por ello que, a diario las organizaciones se ven obligadas a realizar actividades y funciones lógicas por medio determinadas habilidades y técnicas con el objetivo de cumplir sus metas y objetivos. Dichas técnicas deben conocerse por aquellas personas responsables de funciones claves de las que depende el desarrollo exitoso de la organización. Estas funciones claves propician el desarrollo de la gestión organizacional según indica Duarte (2005).

Al respecto, Ponjuán (1998) en su definición, expresa que la gestión es el proceso por el cual se obtienen y se utilizan recursos básicos para apoyar al logro de objetivos de la organización.

Es necesario señalar que, al igual que las organizaciones, las personas en la práctica diaria también necesitan apoyarse en determinadas técnicas a la hora de liderar su quehacer por lo que también inconscientemente realizan funciones de gestión.

Por su parte, Koontz y Weihrich (1990) definen la gestión como el conjunto de operaciones a través de un proceso que se realizan para dirigir y administrar un negocio, manteniendo un clima laboral estable, promoviendo el trabajo en equipo para lograr los objetivos de la empresa.

Según Best (s/f) la gestión puede considerarse como el conjunto de procesos, orientados a la resolución de una meta específica.

Considera que la información es manejable si:

Su producción se desarrolla para contribuir al propósito de la organización.

La relación de la información con el logro del propósito mencionado puede demostrarse.

Nuevamente Duarte (2005) indica que cualquier entidad debe desarrollar las cuatro funciones básicas de la gestión, englobadas dentro del proceso administrativo: planear, organizar, dirigir y controlar. Dichas funciones tienen carácter cíclico, debido a su constante interrelación dinámica para alcanzar los objetivos propuestos con eficiencia.

Cuando una organización es incapaz de desarrollar sus funciones de gestión eficaz y eficientemente, resulta imposible, cualquiera que sea su misión y objetivos a alcanzar a largo y corto plazo, tener un desarrollo exitoso. Sin dudas, estará condenada al fracaso y lo que es peor, cuando intente reanimarse será como un elefante centenario sin oportunidades y con amenazas que atentarán constantemente contra su vida.

Según Olivé (1997) la eficacia es una medida del logro de los resultados. Se refiere a la capacidad de la empresa por satisfacer una necesidad en común de los colaboradores a través del suministro de bienes y recursos. Mientras que la eficiencia es una medida de la utilización de recursos, relación entre costos y beneficios, recursos aplicados y resultado final, esfuerzo y resultado, gastos e ingresos, es decir la habilidad de contar con recursos o medios para llegar al resultado deseado.

Así la eficiencia está orientada a una mejor ejecución a través de métodos y estrategias para lograr algo, con el fin de que los recursos que se proporcionen sean adecuadamente utilizados.

La eficiencia se preocupa por los métodos y procedimientos más indicados que necesitan planearse y organizarse adecuadamente con el fin de asegurar el perfeccionamiento del uso de los recursos disponibles".

En este mismo orden, cabe señalar que toda organización que se proponga alcanzar la eficacia y la eficiencia organizacionales necesarias debe desarrollar un fuerte proceso decisorio. Las teorías modernas de la administración sugieren que la organización es un complejo sistema de decisiones donde participan no sólo los administradores, sino todos sus miembros y ello, implica que en todos los niveles se tomando decisiones continuamente.

Al respecto, Choo (1999) expresa que las organizaciones son puntos estratégicos de decisiones, de personas que toman estas acciones, y resultan un compromiso de las acciones tomadas que tengan un aporte positivo en la organización.

Por su parte, las afirmaciones de los que ven este proceso con un enfoque económico también coinciden en que aunque no existen decisiones perfectas y acertadas a la primera, el criterio que orienta la decisión final es la eficiencia; la obtención de resultados máximos con medios limitados. La toma de una decisión significa la adopción de una alternativa escogida, que jamás permite la realización completa o perfecta de los objetivos pretendidos; pero que representa la mejor solución encontrada en determinadas circunstancias.

No se debe perder de vista, como un elemento decisivo en la correcta toma de decisiones, la jerarquía de las alternativas. Ello conducirá a planear el comportamiento de la empresa, guiada por sus objetivos y de forma racional, con arreglo a las alternativas más adecuadas que conducen al logro de dichos objetivos.

La adecuada gestión de conocimiento, entiéndase como la forma en que las empresas adquieren, generan, se apropian, usan y transfieren conocimiento al buscar la estabilidad se convierten en fuente de ventajas competitivas. Los empresarios reconocen su valor para la toma de decisiones y así poder mejorar su productividad, además de contar con una mejor gestión del conocimiento y desempeño organizacional. La gestión del conocimiento favorece que las empresas sean inteligentes en cuanto a los cambios que surjan y la adaptación al entorno por lo que es importante tomarla en cuenta en la toma de decisiones y considerar que es clave en el desarrollo organizacional,

1.2.9.4. Asertividad

1.2.9.4.1. Pensamientos automáticos

Por otro lado, Ortega (2003) conserva la idea de los que no todos los pensamientos que tiene una persona son negativos, algunos ayudan a sentirse bien, a solucionar

problemas, a ser eficaz con su trabajo etc. Nos referimos a los pensamientos automáticos, en referencia a un diálogo no observable, sino algo interno, mediante el cual el individuo experimenta los pensamientos como si fueran un reflejo, sin reflexión o razonamiento previo, y se graban como plausibles y válidos.

Se considera que los pensamientos automáticos forman parte de las distorsiones cognitivas causadas por la percepción negativa individual del entorno y de los acontecimientos que suceden a lo largo de la vida. Sin embargo es importante poder analizar las experiencias vividas, adquiriendo aprendizaje, con el objetivo de buscar alternativas a nuestras problemáticas. Existen situaciones que son reales y permanentes, pero en función de la forma de pensarla, valorarla e interpretarla, nuestra conducta y estado emocional hace que varíe.

1.2.9.4.2. Características de los pensamientos automáticos

Como lo indica Ortega (2003) todos los pensamientos automáticos tienen características comunes que los hacen más fácilmente identificables.

Son inconscientes: están situados en un plano mental del que muchas veces el individuo no tiene constancia a simple vista, de ahí que con frecuencia concluya que no está pensando nada, previamente a una reacción emocional intensa.

Son incuestionables: estos pensamientos actúan como afirmaciones inamovibles habitualmente creemos en ellos con una fidelidad absoluta; simplemente porque están ahí, con nosotros desde hace tiempo.

Son bloqueados y contraproducentes: los pensamientos automáticos negativos nos impiden a veces actuar, nos dejan literalmente **clavados en el sitio**, con mensajes como: “No puedo hacerlo”. En otras ocasiones son una invitación franca a huir lo antes posible de la situación o a evitarla sistemáticamente.

Propician reacciones emocionales negativas muchos pensamientos automáticos tienen contenidos alarmistas, culpabilizadores, pesimistas o catastróficos, apoyándose

para ello en un tipo de lenguaje formalmente negativo que provoca sentimientos negativos y estados de malestar y sufrimiento.

Son desadaptativos interponen una barrera mental entre nosotros mismos y los objetivos que a menudo queremos conseguir, alejándonos de ellos, o en el peor de los casos poniéndose más difícil.

Son reflejos se disparan sin que haya una orden intermedia o un proceso de búsqueda. Actúan normalmente con un efecto de cadena, en la cual un pensamiento automático va seguido de otro y así sucesivamente, sin que el sujeto pueda controlar su aparición.

Utilizan un lenguaje característico: se sirven para expresarse de numerosas muletillas o etiquetas absolutistas.

Son aprendidos son aprendidos por imitación, introyección, mecanismos; todos ellos son utilizados durante nuestro proceso de información en el cual intervienen padres o amigos, y en general cualquier fuente o canal cercano al individuo con poder y credibilidad.

Son repetitivos aparecen una y otra vez expresándose en primera persona, de tal forma que nos sentimos dueños y responsables de cada uno de ellos. Dificulta el proceso de desprendimiento y análisis

Influyen poderosamente en nuestra autoestima son una especie de goteo intermitente que va minando nuestra propia seguridad y confianza, de ahí que estén especialmente activos con problemas de asertividad.

Hoy en día tiene importancia la forma de interactuar con otras personas y con nosotros mismos, ya que el poder expresarse libremente, comunicar opiniones y sentimientos son importantes para un dialogo efectivo. Es importante desarrollar técnicas o habilidades que nos ayude a ser asertivos, es decir reducir el malestar, no herir sentimientos de otros y aumentar la capacidad para transmitir a otros las opiniones o sentimientos de manera eficaz. El poder ser asertivo significa tener una autoestima alta,

creer en nuestros derechos, respeta y es respetada y es capaz de defender sus intereses de una forma educada y cordial.

1.2.9.5. Comunicación

1.2.9.5.1 La Comunicación Fuente de Poder del Líder en las Organizaciones que Aprenden

A su vez, Molina (2012) hace referencia a que es importante un sistema comunicativo, por ende el lenguaje es un conjunto de sonidos articulados que las personas manifiestan a través de pensamientos o sentimientos coherentes, incluyendo el conjunto de signos y reglas que permiten la comunicación efectiva. Por lo tanto el sistema de comunicación que presenta lenguaje, es el eje central de la postura de la autora y se vincula con la innovación en organizaciones que aprenden, y estas a su vez son el principal referente de las organizaciones del siglo XX.

La cultura organizacional se encuentra orientada al conocimiento, esto implica que las organizaciones que aprenden son innovadoras de por sí, por esta razón los sistemas de medición para la promoción y refuerzo del liderazgo sistemático influyen la cultura organizacional y reflejan el tipo de sistema organizacional prevaliente.

Según Ortega (2003) informa que este tipo de liderazgo promueve el trato humano y recto tanto dentro como fuera de las organizaciones y se espera que todos los colaboradores sean proactivos, participativos y con una comunicación abierta, honesta y las personas cuando sienten que forman parte de una comunidad, están más dispuestas a hacer el esfuerzo extra, que se necesita para identificar problemas y resolverlos, y es muy probable que compartan sus soluciones con otros compañeros, por ende este es el punto de apoyo de la innovación y de las formas de comunicación responsable, la cual se encuentra cimentada en la comunidad y las posiciones como organizaciones sanas y que aprendan a aprender.

En este mismo sentido las organizaciones se integran por equipos que tengan habilidades complementarias, que tengan un alto grado de compromiso con el propósito en común, con un conjunto de metas y expectativas; para ello se establecen normas colectivas de rendición de cuentas y sus miembros participan así como, se mantiene el mismo nivel, y autonomía para experimentar y probar ideas innovadoras.

En otras palabras, la operación completa está diseñada para mantener un fuerte sentido de comunidad el cual, se considera esencial para la evolución y supervivencia de la empresa y para mantener un fuerte sentido de comunidad los líderes apoyan intensamente a todos frente a los riesgos que tengan que ser asumidos para producir un cambio y ante ello, se reconoce que es posible realizar aportaciones y que todos cada vez son mejores en lo que hacen, todos buscan conocer y son conscientes de su propia actuación (Ortega 2003).

En cuanto a lo anterior, las personas tienen facultades para encontrar la manera de tener éxito dentro de sus equipos, deben rendir cuentas acerca de su responsabilidad para alcanzar el éxito, pero la forma en que lo alcanzan no está dictada por el líder formal o informal, sino que la capacidad de cada líder y que se mide a partir de los resultados que tienen las personas que dependen de éste (Molina, 2010).

En fin, la empresa depende de que la información se comparta con gran apertura y de una cultura que comenta cómo las personas plantean preguntas, pidan ayuda cuando la necesitan y compartan sus ideas cuando se les pide.

La estructura plana basada en los equipos que se encuentra en las organizaciones que aprenden y facilita el aprendizaje porque las personas en su totalidad participan en una amplia gama de actividades y por trabajar con otros compañeros de quienes pueden aprender (Bohlander , Scott , Sherman , 2008).

Por otra parte, Ortega (2003) señala que la capacitación formal es una vía que garantiza el aprendizaje continuo, para el desarrollo personal, espiritual e indispensable para aumentar las competencias laborales.

Se establece que la comunicación es una herramienta indispensable dentro de las características de unos líderes en organizaciones que aprenden, para entender el mundo globalizado y ser capaces de operar en él, las nuevas áreas de negocios tienen que cambiar los paradigmas de la forma de educación. Para desarrollar una organización que aprende, innova, participa, toda la empresa debe de ser un centro de aprendizaje, en el cual los colaboradores dejan la descripción de sus puestos y aprenden a ver el rol de la empresa desde su totalidad y desde su punto de acción. Implementando este valor las organizaciones llegan a ser competitivas, innovadores, por esta razón estos procesos influyen en la cultura organizacional y reflejan el tipo de sistema prevaleciente.

1.2.9.6. Competencias laborales

Por su parte Boratzis (1982) citado por Escobar (2005) quien en una de sus intervenciones analiza profundamente las competencias que incidían en el desempeño de los directivos, utilizando para esto la adaptación de Análisis de Incidentes Críticos. En sus estudios concluye que existe una serie de características personales que debería poseer de manera general los líderes, pero hay también algunas que solo poseen otras personas que desarrollan de modo excelente sus responsabilidades. Son estas algunas de las apreciaciones referentes al origen del término en cuestión.

Es necesario entonces precisar qué son las competencias, encontrando múltiples y varias definiciones:

Las competencias son repertorios de comportamientos que algunas personas dominan mejor que otras, lo que las hace valiosas y aportan algo significativo en una determinada situación. (Levy-Levoyer, 1997). Por lo tanto considera un trazo de unión entre las características individuales y las cualidades requeridas para llevar a cabo las misiones del puesto.

Las competencias son unas características subyacentes a la persona, con una actuación exitosa en el puesto de trabajo (Boyatzis, 1982)

Se refiere a la capacidad efectiva para llevar a cabo, exitosamente una actividad laboral plenamente identificada.

Capacidad productora de un individuo, que se define y se mide en términos de desempeño en un contexto laboral determinado, y no solamente de conocimientos, habilidades y destrezas y actitudes. Estas son necesarias, pero no suficientes en sí mismas para un desempeño efectivo.

Se refiere a la construcción social de aprendizajes significativos y útiles para el desempeño productivo en una situación real de trabajo, que se obtiene no solo a través de la instrucción, sino que también mediante el aprendizaje por experiencia en situaciones concretas de trabajo.

Se define competencia como una capacidad efectiva para llevar a cabo exitosamente una actividad laboral plenamente identificada según (Contreras 2011).

Cada persona colaborador o no, debe de tener conocimiento que las empresas tienen una alta expectativa de rentabilidad cuando realizan sus inversiones, es por ello éstas se aseguran de contar con el mejor talento humano capaz de demostrar que se puede ejecutar con éxito las funciones de un determinado cargo, y no únicamente que se aprenda. Las empresas deben siempre de capacitar a sus empleados para ayudarles en su desarrollo personal y laboral, pero en algunos casos las organizaciones prefieren ejecutar el desarrollo de competencias que las personas han alcanzado con experiencias propias. Las competencias laborales en definitiva se consideran vitales para establecer la relación entre el mercado laboral y el departamento de recursos humanos para conseguir la duradera y saludable relación laboral, cuando ambas se relacionan y trabajan en conjunto aportando sus recursos, será prevista una gestión exitosa en la empresa.

1.2.9.6.1. Tipos de competencia

Asímismo, Escobar (2005) indica que las competencias pueden clasificarse en genéricas y específicas. Las primeras referidas a un conjunto o grupo de actividades, y

las segundas destinadas a funciones o tareas específicas. Dicho de otra manera las genéricas son atributos o rasgos que requiere el colaborador en un puesto de trabajo determinado para desempeñar sus tareas diarias. Las segundas son aquellos comportamientos observables y habituales que hacen posible el éxito de una persona en su función directiva dentro de la organización.

Las competencias directivas o genéricas se clasifican a su vez en competencias estratégicas e intratéticas.

Se describen los tipos de competencias genéricas y específicas, importantes para la aplicación de un determinado puesto, se considera que ambas son importantes pero se deben establecer las competencias que se encuentren estrechamente relacionadas con el objetivo general de la organización, para que puedan ser medibles y de acuerdo al puesto se determinen rangos o niveles.

1.2.9.6.2. Evaluación de competencias

Desde hace algunos años se ha incrementado el interés de las organizaciones en evaluar a sus miembros, más que por el cumplimiento de tareas, por la competencias que estos sean capaces de demostrar en el desempeño de sus funciones.

Esto pudiera tener sus ventajas, cuando al referirse a este procedimiento plantean que en el mismo se mezclan dos realidades distintas: los objetivos y las competencias, lo que puede producir percepciones de falta de justicia comparativa, las cuales resultan muy negativas para la motivación y rendimiento de los empleados. Y en este sentido, no dejan de tener razón cuando refieren las competencias resultan “variables” nada fáciles de medir, en comparación con los objetivos, a la vez su desarrollo requiere de una motivación intrínseca más de una compensación, por lo tanto suponen un tratamiento diferente al ser evaluadas, ya que si bien son objetivas en cuanto a que son observables, también son subjetivas, en cuanto a la percepción que de ellas tiene el examinador. Como lo indica Escobar (2005: 42).

Se desarrollan dos tipos de competencia laboral, para determinado puesto dentro de la organización, de acuerdo a sus funciones se determinan las competencias a través de sucesos reales, explicables, para determinar la conducta de algún colaborador en un futuro y las medidas o estrategias que puede aportar ante determinado objetivo.

1.2.9.7. Satisfacción

1.2.9.7.1. Satisfacción laboral

Finalmente, Patrón (2013) cita a Chiang, Méndez y Sanchez (2010) quienes muestran interés por realizar una investigación sobre la satisfacción laboral, el cual ha ido evolucionando hacia una preocupación creciente por la calidad de vida y el desarrollo del individuo.

Varios autores como Rodriguez (2003), explica que autores como Maslow (1954); Herzberg (1959); McGregor (1960); McClelland (1961); Skinner (1972); Nayle y D. Ilguen (1984) y Vroom (1996) han tratado el tema de la satisfacción laboral y sus efectos en las organizaciones. Estos autores apoyados en diversas investigaciones, han creado teorías relativas a los efectos que producen la insatisfacción y los múltiples factores que pueden influir en el comportamiento de los colaboradores. De esta forma, Blum y Naylor (1990) exponen que la satisfacción laboral es un resultado de las distintas respuestas y actitudes, generadas en el clima laboral y las condiciones del entorno, tales como: salarios, suspensión, constancia, oportunidades de crecimiento, reconocimiento, evaluación de desempeño, relaciones sociales, resolución de quejas, justicia y otros conceptos similares.

Contreras y Montoya (2009) destacan que la relación del trabajador con su entorno laboral es una constante en todas las definiciones.

Davis y Lofquist (1992) explican la satisfacción laboral mediante la teoría de Ajuste al Trabajo de Minnesota, basada en los métodos de la psicología sobre las diferencias individuales y el análisis estadístico para explicar la variación. Reconoce que cada individuo es diferente, al igual el medio ambiente en el que se desempeña. Por ello la

satisfacción laboral del individuo es una condición afectiva agradable, se obtiene por el resultado de la valoración de una situación determinada que lleve a la solución de necesidades, valores y expectativas.

Se determina la satisfacción laboral, como el principal factor de respuesta a la motivación de los colaboradores a sus necesidades, y como puede aportar o afectar en el desempeño de las tareas que realice.

1.2.9.8. Compromiso organizacional

Por su lado Patrón (2013), señala que con el objetivo de crecer y observar cada vez mejores resultados, una pyme tiene que manejar adecuadamente el cambio, pero este proceso por lo general requiere de empleados comprometidos que se identifiquen con los valores y objetivos de la empresa, y la traten como si fuera propia. La falta de compromiso puede reducir la eficacia de la organización. En cambio la gente comprometida tiene menos probabilidades de renunciar y buscar otro empleo, y por ende la organización no deberá incurrir en los costos provenientes de un alto índice de rotación de personal. De la misma forma los trabajadores comprometidos y altamente calificados requieren menos supervisión, pues conocen la importancia y valor de alinear sus metas con las de la organización, ya que visualizan ambas a un nivel personal (Gibson, Invancevich y Donnelly 1994).

El compromiso organizacional, busca empleados comprometidos para obtener ventajas competitivas, introduciendo cambios en nombre de la eficiencia. Adicional se pretende crear un programa de compensaciones monetarias y no monetarias, para que el empleado se identifique, comprometa, Se debe propiciar un buen clima laboral, ya que es un factor vital y decisivo para que los empleados decidan permanecer o abandonar la organización. “Hacer sentir a la empresa como un grupo agradable, como una nueva familia, es una necesidad de primer orden”, (Ipade).

La organización y el área de Recursos Humanos, tienen la labor de retener el talento humano de sus colaboradores, a través de la correcta comunicación y traslado de información de la marca, creando una cultura organizacional que la diferencie de las

demás empresas, generando valores comunes y un sólido sentido de pertenencia. “En la medida en que los objetivos son compartidos, más altos y más nobles, la empresa desarrollará el más alto nivel de retención: el compromiso”, (Jorge Llaguno).

El emprendimiento hoy en día y la innovación, se relacionan entre sí, ya que generan un impacto en las organizaciones que utilizan herramienta como estrategia de crear grupos potentes capaces de transformar empresas, industrias y economías enteras.

Las distintas definiciones y aportes de ámbito nacional e internacional que abarcan el tema de empoderamiento, aportan información trascendental para comprender y situar el problema dentro de un conjunto de conocimientos teóricos, experimentales y prácticos que permiten orientar a un mejor entendimiento del tema de estudio.

El empoderamiento hoy en día es una herramienta de desarrollo personal para los colaboradores y las organizaciones que lo practican, ya que tiene un impacto positivo, porque facilita la comunicación efectiva entre los distintos niveles jerárquicos, ayuda a que las personas analicen y sean objetivos en la toma de decisiones y se genere un proceso de participación en los demás colaboradores.

Una persona empoderada cuenta con características clave y toma el rol de un líder para poder llevar a cabo las tareas que se le asignen y delegue responsabilidades, sea asertivo en la toma de decisiones y utilice correctamente una comunicación efectiva para que así las personas que trabajen bajo este método se sientan comprometidas y se estime una satisfacción y excelente clima laboral en la organización.

II. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

Actualmente el desarrollo y avances tecnológicos, han tenido un aporte significativo en las empresas y su cultura, de manera que ha enseñado como enfrentar las limitaciones y amenazas del mercado, como aprovechar las oportunidades y fortalezas de la misma.

Cada empleado que conforma la organización es un capital humano valioso que se debe conocer, explorar y moldear con el fin de lograr las metas organizacionales; además es importante que los colaboradores no dependan de un jefe o supervisor para realizar sus labores.

La palabra **empoderamiento** derivada de las palabras o sinónimos: potenciar, poder, capacitar, permitir es una herramienta para que el colaborador pueda aprovechar todos los recursos, por ello es necesario que la empresa brinde información necesaria para que haga uso el de una forma óptima y responsable para alcanzar los objetivos propuestos.

Con esta función el líder desarrollado como tal, delega poder y autoridad a sus colegas. La toma de decisiones ya no depende de una persona, sino que el empleado está altamente capacitado con cualidades como autoridad, critica, responsabilidad etc.

Esta nueva herramienta da la oportunidad al empleado de dar su mejor esfuerzo, obtener un rendimiento mayor, ser dueño de sus acciones, decisiones con el objetivo de impulsar un sistema estratégico de trabajo en equipo.

Antes de otorgarle mayor capacidad y potestad al personal para decidir en nombre de la empresa, los gerentes deben conocer bien a sus trabajadores (si es posible, por medio de indicadores o grupos focalizados), se considera que las relaciones sean

respetuosas, efectivas y sólidas; los roles sean bien definidos y debe existir un alto nivel de disciplina en todos los departamentos; el compromiso debe ser promovido por los líderes y se deben asignar responsabilidades.

Por lo tanto surge la interrogante: *¿Cuáles son los niveles de empoderamiento que posee un grupo de jefes de una agencia de una empresa de Telecomunicaciones que opera en Guatemala?*

2.1 Objetivos

2.1.1 Objetivo general:

Determinar los niveles de empoderamiento que existen en mandos operativos y administrativos en una empresa de telecomunicaciones que opera en Guatemala.

Para la recolección de información de datos personales de los sujetos se dividieron en dos grupos de jefes: el nivel administrativo y operativo, para establecer de una forma clara y precisa el comparativo para determinar el nivel de empoderamiento con mayor frecuencia.

2.1.2 Hipótesis:

Existe una diferencia significativa al nivel del 0.05 en el nivel de empoderamiento entre el grupo de jefes de personal administrativo y un grupo de jefes de personal operativo.

2.2 Variables de Estudio

2.2.1 Variable dependiente: Nivel de Empoderamiento

2.2.2 Variable independiente:

- Antigüedad
- Escolaridad

- Género

2.3 Definición de Variables de estudio

2.3.1 Definición conceptual:

Blanchard (1996) define empoderamiento, sinónimo de facultar a los colaboradores, es decir liberar conocimientos, experiencia y motivación interna, con el objetivo de brindar mayor autonomía al compartir información confidencial y brindarles el control sobre factores que afectan el rendimiento en su área laboral.

Auer (2006) define la antigüedad laboral, las relaciones de empleo estables inducen a las empresas a formar a sus trabajadores, y la estructura de compensación hace que los trabajadores permanezcan en la empresa y no eludan el trabajo. Lo cual trae como resultado el aumento de la productividad de los trabajadores y de la producción de la empresa

Hamadache (1994) define escolaridad es cualquier cosa dirigida hacia producir cambios en las actitudes y modelos de conducta de los individuos, dado que para que este cambio ocurra, ellos tienen que necesariamente haber adquirido nuevos conocimientos, destrezas y habilidades. Los proponentes de esta definición más amplia del proceso educacional llegan tan lejos como para argumentar que el aprendizaje espontáneo, extra escolar –que es difuso, amplio y rico en potencial creativo–, es tan merecedor de financiamiento público como lo es la educación formal tradicional, que hasta aquí ha gozado de un virtual monopolio en este respecto.

Molina (2010) define género como el conjunto de características sociales, culturales, políticas, psicológicas, jurídicas, económicas asignadas a las personas en forma diferenciada de acuerdo al sexo. El género está estrechamente vinculado tan al factor cultural como al social; este último está referido a los aspectos socioeconómicos que participan en los procesos de producción y reproducción de género, tales como las diferencias salariales, que las mujeres sean las máximas responsables de las tareas domésticas, las más "machacadas", desigual distribución de los roles domésticos,

desigual o diferente representación en los espacios de toma de decisión; el primero comprende todo el simbolismo relacionado con el ser mujer o ser hombre, presente en cada cultura y época histórica. “género” alude al proceso mediante el cual individuos biológicamente diferentes se convierten en mujeres y hombres, mediante la adquisición de aquellos atributos que cada sociedad define como propios de la femineidad y la masculinidad. El género es, por tanto, la construcción psico-social de lo femenino y lo masculino (Dio Bleichmar, 1985).

2.3.2 Definición operacional:

En esta investigación se dió a conocer los niveles de empoderamiento por parte de los jefes de agencia de una empresa de telecomunicaciones según el puesto, género, antigüedad o título universitario, y determinar la influencia positiva o negativa para la toma de decisiones en las organizaciones. El empoderamiento fue medido a través de un instrumento elaborado por 28 ítems en el cual se pudieron establecer los distintos niveles que manejan los jefes de una organización, su capacidad de analizar y discutir críticamente, de identificar problemas, capacidad de tratar con conflictos de otras personas, manejo de relaciones interpersonales, propuesta de actividades para favorecer los intereses del grupo, capacidad de asumir el rol delante de otros, crear iniciativas en el grupo.

2.4. Alcances y límites

El presente pretendió determinar los niveles de empoderamiento en un grupo determinado de mandos medios en el área de telecomunicaciones que opera en Guatemala, en 26 agencias del área capital, a través de la adaptación, implementación y aplicación de un instrumento para la recolección de información.

Asimismo, es importante mencionar los límites que restringen el proceso de investigación. El período para recabar la información necesaria comprende un año de duración a partir de marzo del año 2014, la disposición de tiempo e información por

parte de los jefes, la falta de antecedentes históricos para la verificación de información y la confidencialidad brindada por parte de los encuestados.

2.5. Aporte

El emprendimiento hoy en día, ha ganado una gran importancia por la necesidad de muchas personas de lograr su independencia y estabilidad económica. Los altos niveles de desempleo, y la baja calidad de los empleos existentes, han creado en las personas, la necesidad de generar sus propios recursos, de iniciar sus propios negocios, y pasar de ser empleados a ser empleadores.

Con el presente estudio se pretende crear un impacto en las empresas dispuestas a crecer y transformar su visión y forma de operar a nivel de recursos humanos, ya que hoy en día el empoderamiento es una herramienta eficaz para desarrollar líderes capaces de tomar decisiones, delegar autoridad a sus subordinados, crear sentido de pertenencia e identificación con los objetivos de la organización con el fin de crear empresas altamente competitivas.

A los futuros psicólogos se recomienda reconocer el valor del trabajo y los conocimientos y habilidades que un empleado posee y brindarle la confianza para que se sienta parte importante de cada proceso dentro de la organización, y sea participe y se involucre en cada toma de decisión y actividades, para generar sentido de pertenencia, compromiso e identidad.

II. METODO

3.1 Sujetos

La empresa objeto de estudio, dedicada a la telecomunicación, es la nueva marca que componen las redes y servicios TDMA y GSM, lanza al mercado, en el rubro de telefonía celular, en sus operaciones de Latinoamérica (Bolivia, Colombia, El Salvador, Guatemala, Honduras y Paraguay). Cuenta con 16 operaciones celulares en diferentes países de Asia Sur-Occidental, Asia del Sur, América Central, Suramérica y África.

Los sujetos fueron seleccionados por conveniencia según Domínguez (2011). Es aquella muestra en la los elementos se seleccionan según la oportunidad y disponibilidad que tenga el contacto.

Para el desarrollo de esta investigación, se llevó a cabo en agencias de la capital y departamental incluyendo como parte de estudio a los jefes de agencia, seleccionando 26 agencias para objeto de estudio. Comprenden entre edades de 25-41 años de ambos sexos con nivel de estudio Administrativo, de negocios, obteniendo el puesto de Jefe de Agencia.

A continuación se describe la muestra a través de los siguientes indicadores:

Cuadro no. 4 ANÁLISIS DESCRIPTIVO DE LA MUESTRA SEGÚN LA COMPARACIÓN GENERO – ESCOLARIDAD				
		Escolaridad		Total
		1,00	2,00	
Género	1	4	7	11
	2	3	12	15
Total		7	19	26

Cuadro no. 5 ANÁLISIS DESCRIPTIVO DE LA MUESTRA SEGÚN LA COMPARACIÓN GENERO – ANTIGÜEDAD				
		Antigüedad		Total
		1,00	2,00	
Género	1	2	9	11
	2	0	15	15
Total		2	24	26

Cuadro no. 6 ANÁLISIS DESCRIPTIVO DE LA MUESTRA SEGÚN LA COMPARACIÓN ANTIGÜEDAD – ESCOLARIDAD				
		Escolaridad		Total
		1,00	2,00	
Antigüedad	1,00	1	1	2
	2,00	6	18	24
Total		7	19	26

3.2 Instrumento

Cuadro no. 7 CALIFICACIÓN PARA DETERMINAR LOS NIVELES DE EMPODERAMIENTO			
PONDERACIÓN		CLASIFICACIÓN	
MÍNIMO	MÁXIMO		
25	56	Bajo nivel de empoderamiento	
57	66	Nivel medio de empoderamiento	
67	100	Alto nivel de empoderamiento	

El instrumento fue validado por 3 personas especializadas en el área de Desarrollo Organizacional, Recursos Humanos y Capacitación, se adecuaron algunos cambios en la redacción de las preguntas, con el fin de extraer la información necesaria y llegar a los resultados deseados o esperados.

El mismo fue elaborado para este estudio, será un cuestionario, que tuvo como base los indicadores y está medido por factores o escalas, se aplicará individualmente a los jefes para conocer el nivel de empoderamiento que tienen hacia sus subalternos. Así mismo se establecieron análisis descriptivo de la muestra según factores como: género, antigüedad y escolaridad.

El instrumento cuenta con 28 ítems, con lo cual se puede obtener distintos resultados de acuerdo a la experiencia de cada individuo, por lo que facilita la recolección de información de los sujetos a estudiar.

El instrumento sufrió ciertas modificaciones con adaptaciones propias de redacción de acuerdo al objetivo primordial que es determinar el nivel de empoderamiento de un grupo de jefes de personal operativo y personal administrativo para la fácil recolección de información y resultados deseados, para comprobación de la hipótesis planteada.

Se calificaron los reactivos mediante la escala tipo Likert y con rango de puntuaciones de uno a cuatro quedando de la siguiente manera:

4= Totalmente Desacuerdo

3= De acuerdo

2= Desacuerdo

1= Totalmente Desacuerdo

La puntuación de cada dimensión se calculó como promedio de los reactivos que forman dicha escala. Para determinar las características de empoderamiento que poseen los sujetos, se debe proceder analizando la puntuación determinada por el promedio y ponderación de 28 ítems que forman las escalas.

3.3 Procedimiento

Se determinó la formulación del tema acerca del nivel de empoderamiento de jefes de agencia de una empresa de telecomunicaciones.

Se presentó la propuesta de investigación a las autoridades encargadas en la Facultad de Humanidades para su aprobación.

Se estableció el planteamiento del problema, en el cual se describe el contexto.

Se formuló la justificación para exponer las razones por la cual se realiza el estudio teniendo interés por conocer los distintos niveles de empoderamiento en estos sujetos y como lo emplean hoy en día en sus funciones diarias de nivel administrativo.

Se determinó los objetivos de la investigación, enunciando las metas a alcanzar, de modo claro, y preciso.

Se establecieron los variables de estudio, alcances, límites y aportes de la investigación.

Se determinó el nivel empoderamiento a través de una escala de puntuación en la aplicación de un instrumento comprendido por 28 ítems, sus orígenes, su evolución a través de los años y el impacto que tiene hoy en día en las organizaciones.

Se estableció el instrumento para la recolección de datos, y extraer resultados de los niveles de empoderamiento.

Se determinó el análisis de los resultados obtenidos del instrumento, mediante la utilización de herramientas útiles para la recolección tales como: Microsoft Excel 2010 y el sistema IBM SPSS para poder calcular los datos estadísticos,

Se interpretaron las diferencias entre los dos grupos de estudio, según el valor de la t de student.y su nivel de significancia.

Se calculó la t de student, a través del programa de Excel versión 2010

Se utilizó IBM SPSS Statics 19 para el uso de estadísticos

Se estableció la discusión de los resultados obtenidos en relación al problema planteado.

Se determinaron las conclusiones y recomendaciones necesarias para la empresa.

3.4 Tipo de investigación, diseño y metodología estadística

El enfoque de la presente investigación es descriptivo cuantitativo a través de un estudio comparativo. Según Valdivia (2008) descriptivo, porque son aquellos que estudian situaciones que generalmente ocurren en condiciones experimentales. Por definición, los estudios descriptivos conciernen y son diseñados para describir la distribución de variables consiste en la descripción de datos y características de una determinada población; a través de la recolección de datos objetivos, precisos y sistemáticos que pueden utilizarse en cálculos estadísticos. Describe tendencias de un grupo o población; se someterá a un análisis en el cual se mide y evalúa diversos aspectos en relación a los niveles de empoderamiento de un grupo de jefes de una empresa de telecomunicaciones a través de la aplicación de un instrumento en agencias capitalinas y departamentales.

Las herramientas estadísticas a utilizar será la t de student a través de la Versión 2010 de Microsoft Excel, y el programa IBM SPSS Statics 19 para el uso de estadísticos.

IV. PRESENTACIÓN Y ANÁLISIS DE RESULTADOS

A continuación se presentan los resultados obtenidos luego de la aplicación del instrumento, el cual tuvo como objetivo determinar el nivel de empoderamiento con mayor frecuencia entre las muestras de género, escolaridad y antigüedad.

Cuadro No. 6 ANÁLISIS INFERENCIAL DEL NIVEL DE EMPODERAMIENTO SEGÚN GÉNERO							
Variable	N	Media	Desviación Estándar	Varianza	Estadístico t	Valor crítico de t	Aceptación Hipótesis
Masculino	11	0.45	0.5	0.25	-3.48	1.72	Alternativa
Femenino	15	1.25	0.98	0.97			

Dado que la t obtenida es de 3.48, esta es mayor que la crítica de 1.72 se rechaza la hipótesis nula y se acepta la hipótesis alterna que dice:

Existe una diferencia estadísticamente significativa al nivel del 0.05 en el empoderamiento entre el género masculino y el género femenino. Existe un alto nivel de empoderamiento predominante en el género femenino.

Cuadro No. 7 ANÁLISIS INFERENCIAL DEL NIVEL DE EMPODERAMIENTO SEGÚN ESCOLARIDAD							
Variable	N	Media	Desviación Estándar	Varianza	Estadístico t	Valor crítico de t	Aceptación Hipótesis
Universitario	9	0.37	0.49	0.24	6.12	1.68	Alternativa
No universitario	15	1.58	0.82	0.68			

Dado que la t obtenida es de 6.12, esta es mayor que la crítica de 1.68 se rechaza la hipótesis nula y se acepta la hipótesis alterna que dice:

Existe una diferencia estadísticamente significativa al nivel del 0.05 entre el nivel de personas universitarias y el nivel de no universitarias. El nivel de empoderamiento mayor se encuentra en personas no universitarias.

Cuadro No. 8 ANÁLISIS INFERENCIAL DEL NIVEL DE EMPODERAMIENTO SEGÚN TIEMPO DE SERVICIO/ ANTIGÜEDAD							
Variable	N	Media	Desviación Estándar	Varianza	Estadístico t	Valor crítico de t	Aceptación Hipótesis
0-2 años	2	0.083	0.49	0.28	33.25	1.71	Alternativa
3 años en adelante	24	2.00	0.82	0			

Dado que la t obtenida es de 33.25, esta es mayor que el valor de la t crítica de 1.71 se rechaza la hipótesis nula y se acepta la hipótesis alterna que dice:

Existe una diferencia estadísticamente significativa al nivel del 0.05 en el nivel de empoderamiento entre las personas que laboran de 0-2 años en la y las que laboran 3 o más años en la empresa. El nivel de empoderamiento mayor se encuentra en personas que laboran 3 años o más en la empresa.

V. DISCUSIÓN DE RESULTADOS

Posterior a la presentación de los resultados, es pertinente hacer una comparación con estudios realizados para determinar su relación o falta de relación con el presente estudio, con el objeto de enriquecer la investigación.

Se realizó una tesis tipo descriptiva correlacional utilizando la t de student como unidad estadística, aplicando un instrumento para determinar el nivel de empoderamiento seleccionado a 26 jefes de agencia capital y departamental en una empresa de telecomunicaciones. Se establecieron muestras aleatorias para proporcionar resultados más precisos para el análisis estadístico esperado: género, escolaridad, tiempo de servicio o antigüedad.

En los resultados obtenidos se determinó que el género prevaleciente en empoderamiento corresponde al femenino; estos resultados concuerdan con los estudios de Soto (2014) realizó una tesis tipo descriptiva, que tuvo como objetivo determinar el tipo de característica de empoderamiento con mayor incidencia en los colaboradores de una entidad del Estado en los puestos de trabajo. Como instrumento se utilizó la recolección de datos para el estudio por medio del cuestionario para medir Agencia Personal y Empoderamiento. Seleccionó un grupo de 20 colaboradores de ambos sexos del departamento y diferentes secciones de recursos humanos en una entidad del estado.

El autor Soto (2014) señaló que el nivel de empoderamiento en los colaboradores de género femenino de dicha entidad, ha sido alto debido a que la mayoría demuestran estar empoderadas en sus funciones dentro de sus puestos de trabajo, además de identificarse con la empresa, ser eficaces, eficientes y sentirse parte fundamental de la organización.

Hecho el análisis comparativo se concluye que se acepta la hipótesis alterna: Existe una diferencia estadísticamente significativa al nivel del 0.05 en el empoderamiento

entre el género masculino y el género femenino. El nivel de empoderamiento mayor se encuentra en el género femenino.

Por otro lado a través del instrumento para determinar el nivel de empoderamiento, se determinó la muestra escolaridad entre personas universitarias y no universitarias. Como resultado se detectó que el nivel de escolaridad existe un alto nivel de empoderamiento en personas no universitarias, este resultado tiene relación con el estudio de Jáimez (2013) en España redactó una tesis que tuvo como objetivo estudiar cuáles son las grandes categorías de prácticas organizacionales que han demostrado tener buenos resultados sobre el bienestar y salud de los trabajadores y la eficacia organizacional. Así, Grawitch, Gottschalk & Munz (2006) establecieron cinco sets de prácticas para la consecución de una organización saludable: Conciliación trabajo-vida personal, Crecimiento y desarrollo de los empleados, salud y seguridad, recompensar al empleado y participación e implicación del empleado. Para crear un lugar de trabajo saludable es necesario que los empleados estén activamente implicados en la participación y configuración de las prácticas organizacionales.

El autor Jáimez (2013) señaló que el establecimiento de prácticas de empoderamiento estructural (oportunidades de desarrollo, acceso a la información, recursos y apoyo) es fundamental para que los trabajadores desarrollen su trabajo con altos niveles de empoderamiento psicológico. Otra de las conclusiones es que el establecimiento de prácticas de empoderamiento estructural dio lugar a resultados organizacionales positivos tales como un mayor nivel de compromiso organizacional La tercera conclusión es que altos niveles de compromiso afectivo dieron lugar a mayores niveles de bienestar laboral, un mejor clima laboral y a una menor intención de irse por parte de los trabajadores. El empoderamiento psicológico actúa como mediador entre el empoderamiento estructural y el compromiso afectivo de los trabajadores.

Se observa que hubo una diferencia entre el resultado obtenido y la tesis planteada por el autor Jáimez, sin embargo según Murgialday (2005) el empoderamiento significa un incremento de la capacidad individual para ser más autónomo y autosuficiente, depender menos de la provisión estatal de servicios o empleo, así como tener más espíritu emprendedor para crear MICROEMPRESAS y empujarse a uno mismo en la escala social. El empoderamiento sería una estrategia que propicia que las mujeres, y otros grupos marginados, incrementen su poder, esto es, que accedan al uso y control de los recursos materiales y simbólicos, ganen influencia y participen en el cambio social. Por lo tanto se acepta la hipótesis alterna: Existe una diferencia estadísticamente significativa al nivel del 0.05 entre el nivel de personas universitarias y el nivel de no universitarios. El nivel de empoderamiento mayor se encuentra en personas no universitarias

Respecto al nivel de empoderamiento con el tiempo de servicio en la organización se pudo detectar que los colaboradores con un con un tiempo mayor a 3 años están más empoderados, que los que poseen menos años de servicio; Por lo que se confirma lo expresado por el autor Muñoz (2011) realizó una tesis de metodología experimental, la cual tuvo como fin primordial colocar en marcha el empoderamiento, investigando previamente la situación en la que se encuentra la empresa; Concluyó implantar el empoderamiento, como herramienta para aumentar la productividad y cambiar procesos para un cambio positivo. Por lo tanto si la empresa utiliza estrategias para el desarrollo de capacidades y habilidades como el empoderamiento, mejorará la motivación personal con esto aumenta técnica que mejora la motivación personal, con esto aumenta la productividad porque el personal ahora se siente parte importante de la empresa además, saben que el éxito de la empresa es éxito de ellos, mejora la motivación de los colaboradores porque delega autoridad, permitiendo la toma de decisiones, la información que antes no se proporcionaba ahora llega a todos, se permite mejor canalización de información, lo que trae consigo el aumento de productividad de los colaboradores porque su compromiso aumenta considerablemente con la empresa.

Derivada de la comparación se acepta la hipótesis alterna: Existe una diferencia estadísticamente significativa al nivel del 0.05 en el nivel de empoderamiento entre las personas que laboran de 0-2 años en la y las que laboran 3 o más años en la empresa. El nivel de empoderamiento mayor se encuentra en personas que laboran 3 años o más en la empresa

IV. CONCLUSIONES

A continuación se presentan las conclusiones de la investigación sobre el nivel de empoderamiento en la muestra de género, escolaridad y tiempo de servicio o antigüedad, las cuales se encuentran inmersas en el ámbito laboral de los jefes de agencia de una empresa de telecomunicaciones, por medio del cual fueron reflejadas las respuestas brindadas por los jefes en el instrumento aplicado.

- a) Se comprobó que existe un alto nivel de empoderamiento en el sexo femenino, en el personal o en los colaboradores con 3 o más años de servicio y en el nivel de escolaridad no universitario.

- b) Existe una diferencia estadísticamente significativa de empoderamiento entre un grupo del género masculino y un grupo del género femenino, siendo el género femenino el que tiene mayor nivel de empoderamiento. Empoderamiento, término establecido por Armiño (2005) un incremento de la capacidad individual para ser más autónomo y autosuficiente, depender menos de la provisión estatal de servicios o empleo, así como tener más espíritu emprendedor para crear microempresas y empujarse a uno mismo en la escala social. También implica mejorar el acceso tanto a los mercados como a las estructuras políticas, con el fin de poder participar en la toma de decisiones económicas y políticas.

- c) Empoderamiento, término establecido por Armiño (2005) un incremento de la capacidad individual para ser más autónomo y autosuficiente, depender menos de la provisión estatal de servicios o empleo, así como tener más espíritu. Existe una diferencia estadísticamente significativa de empoderamiento entre personas universitarias y el nivel de no universitarios,

siendo personas no universitarias que tienen mayor nivel de empoderamiento.

- d) Existe una diferencia estadísticamente significativa de empoderamiento entre las personas que laboran de 0-2 años en la y las que laboran 3 o más años en la empresa, siendo personas que laboran 3 o más años las que tienen mayor potencial en el nivel de empoderamiento. Empoderamiento, término establecido por Armiño (2005) un incremento de la capacidad individual para ser más autónomo y autosuficiente, implica mejorar el acceso tanto a los mercados como a las estructuras políticas, con el fin de poder participar en la toma de decisiones económicas y políticas.

- e) Los resultados obtenidos en tesis replicaban la realidad vivida en una empresa dedicada a telecomunicación en el área operativa, motivo por el cual se considera sujeto de estudio y así mismo transmitir la importancia del empoderamiento en las personas para un crecimiento personal y organizacional.

VII. RECOMENDACIONES

Dado que el estudio realizado dio como resultado que el empoderamiento es una herramienta útil para las organizaciones, sería conveniente tomar en cuenta algunos puntos de mejora con el propósito de fortalecer sus beneficios.

Con base a las conclusiones planteadas, surgen las siguientes recomendaciones:

- a) Mejorar el nivel de empoderamiento en el género masculino, a través de capacitaciones o talleres incluyendo temas como: toma de decisión, sentido de pertenencia con la empresa, identificación, compromiso, liderazgo etc.
- b) Mejorar el nivel de empoderamiento en personas universitarias, a través de una oportunidad de crecimiento, interacción y participación con sus subalternos
- c) Mejorar el nivel de empoderamiento en personas entre 0-2 años, incluyendo actividades participativas para que el colaborador desarrolle actitudes de liderazgo
- d) Establecer las necesidades en las organizaciones, ya así determinar planes de acción para que los colaboradores formen parte del proceso de cambio que sufra la empresa y brinden ideas innovadoras, y puedan realizar sus actividades diarias responsabilidad y toma de decisión.
- e) Sugerir estudios que puedan realizar otros estudiantes sobre este tema novedoso; brindar aportes a las organizaciones e investigar a profundidad temas relacionados con el empoderamiento, tales como: identificación de la empresa, compromiso e incentivos y motivación del colaborador, selección de diferentes muestras, estudio similar en una empresa como Call Center, que son empresas que hoy en día reclutan personal de edad media.

- f) Conocer los aspectos interesantes en microempresas sobre empoderamiento, el manejo de estrategias para el alto nivel de desarrollo en las organizaciones.

- g) Investigar o comparar el nivel de empoderamiento entre las microempresas o empresas tradicionales, para conocer la diferencia de estrategias o herramientas utilizadas para desarrollar el desempeño de los colaboradores.

VIII. REFERENCIAS

Anónimo (s/f). *Importancia del empowerment en el ámbito laboral actual*. (2009). Recuperado de http://www.losrecursoshumanos.com/phpscript/descargar_pdf.php?id=5499

Auer, P. *¿Qué es mejor para la economía: estabilidad laboral o flexibilidad del empleo?* (Homepage). Recuperado de http://www.ilo.org/global/about-the-ilo/newsroom/news/WCMS_067240/lang--es/index.htm

Blanchard, K. (1996). *Empoderamiento, 3 claves para lograr que el proceso de facultar a los empleados funcione en su empresa*. (1ª edición). Bogotá, Colombia: Editorial Norma

Barbosa, D. y Contreras, F. (2013). *Del liderazgo transaccional al liderazgo transformacional: implicaciones para el cambio organizacional* (Homepage). Recuperado de <http://revistavirtual.ucn.edu.co/index.php/RevistaUCN/article/viewFile/433/886>

Batres, A. (2011). *Capacitarán a 5 mil emprendedoras*. (Homepage). Recuperado de: <http://elperiodico.com.gt/es/20110915/economia/201029/>

Bass, B. (1985). *Del liderazgo transaccional al liderazgo transformacional: implicaciones para el cambio organizacional*. Tesis inédita. Universidad Católica del Norte. Chile

Best (s/f). *Toma de decisiones: el imperativo diario de la vida en la organización moderna*. (Homepage). Recuperado de http://bvs.sld.cu/revistas/aci/vol13_3_05/aci10305.htm

Bohlander G, Scott. S. y Sherman A. (2008). *Administración de recursos humanos*, (13ª edición). México, D F, México: Ed. Thompson & Learning

Camacho, L. (2010). *Capacidades para el desarrollo, desarrollo de capacidades*. (Spanish). *Revista De Filosofía De La Universidad De Costa Rica*, 48(123/124), 85-93.

Choo, CW (1999). *La organización inteligente: el empleo de la información para dar significado, crear conocimiento y tomar decisiones*. México D.F: Oxford University Press. pp.194.

Davis, R. y Lofquist, L. (1984). *El proceso de socialización como un proceso de ajuste dinámico al trabajo* (Homepage). Recuperado de <http://www3.uji.es/~agrandio/fow/dani/dawis.htm>

Destarac, M. (2011). *Empoderamiento de los jóvenes*. (Homepage). Recuperado de <http://elperiodico.com.gt/es/20090525/opinion/101604>

Díaz, D. (2005). *Toma de decisiones: el imperativo diario de la vida en la organización moderna* (Homepage). Recuperado de http://bvs.sld.cu/revistas/aci/vol13_3_05/aci10305.pdf

Dominguez, S. (2011). *Plan de muestreo*. (Homepage). Recuperado de <http://www.stelladominguez.com/2011/03/muestreo/>

Duarte, D. (2005). *Toma de decisiones: el imperativo diario de la vida en la organización moderna*. (Homepage). Recuperado de http://bvs.sld.cu/revistas/aci/vol13_3_05/aci10305.htm

- Escobar, M. (2005). *Las competencias laborales: ¿la estrategia laboral para la competitividad de las organizaciones?* (Homepage). Recuperado de <http://www.scielo.org.co/pdf/eg/v21n96/v21n96a02.pdf>
- Eizagirre, M. (2005). *Empoderamiento*. (Homepage). Recuperado de <http://www.dicc.hegoa.ehu.es/listar/mostrar/86>
- Fernández, J. (2003). *Empowerment: el poder en las empresas* (Homepage). Recuperado de <http://www.degerencia.com/articulos.php?artid=328&imp=s>
- Hamadache, A. (1995). *Relaciones entre la educación formal y la no formal implicación para el entrenamiento docente*. (Homepage). Recuperado de <http://gestioneducativa.freeservers.com/Educacion%20Formal%20e%20Informal.htm>
- Harold, K, & Heinz, W. (2004). *El liderazgo como proceso en la formación de los administradores de la Universidad Veracruzana*. (Homepage). Recuperado de <http://cdigital.uv.mx/bitstream/123456789/28277/1/Bonilla%20Matla.pdf>
- Jáimez, M. (2013). *Organizaciones saludables: el papel del empoderamiento organizacional*. (Tesis Doctoral, del departamento de Psicología Social, Universidad de Granada). Recuperado de <http://www.tdx.cat/handle/10803/107745>
- Jerri, L. (2009). *Empowerment*. (Homepage). Recuperado de <http://es.slideshare.net/jcfdezmxmanag/empowerment-1031032?related=1>
- Jofré, A. (1999). *Aplicación del Empowerment como técnica de motivación para mejorar la productividad del personal en las pequeñas empresas comerciales de la Ciudad de Quetzaltenango*. Tesis inédita, Quetzaltenango

- Joseph, J. (1997). *Importancia del empowerment en el ámbito laboral actual* (Homepage). Recuperado de <http://www.losrecursoshumanos.com/contenidos/5499-importancia-del-empowerment-en-el-ambito-laboral-actual.html>
- Koontz, H. & Weihrich, H. (2004). *Administración una perspectiva global*. 12ª ed. Mc Graw Hill. México.
- Katzenbach, J. (2004). *El orgullo, un activo estratégico*. (Homepage). Recuperado de <http://www.wobi.com/node/33241>
- Leal, C (2012). *Empoderamiento, coaching y gestión del tiempo*. (Homepage). Recuperado de <http://es.slideshare.net/ricarey/empoderamiento-coaching-y-gestin-del-tiempo-301002>
- Lippitt, Watson & Westley (1958). *Del liderazgo transaccional al liderazgo transformacional: implicaciones, para el cambio organizacional*. Tesis inédita. Universidad Católica de Norte. Chile.
- Medina, V. (2007). *El empoderamiento de la mujer y la acción colectiva* (Homepage). Recuperado de http://www.scielo.org.ve/scielo.php?pid=S1316-37012007000200005&script=sci_abstract
- Molina, Y. (2010). *Teoría de Género* (Homepage). Recuperado de <http://www.eumed.net/rev/cccss/10/ymb2.htm>
- Molina, M. (2012). *La Comunicación Fuente de Poder del Líder en las Organizaciones que Aprenden* (Homepage). Recuperado de [http://www.spentamexico.org/v7-n2/7\(2\)56-60.pdf](http://www.spentamexico.org/v7-n2/7(2)56-60.pdf)

Muñoz, O. (2011). *Aplicación del Empowerment como Técnica de Motivación para Mejorar la Productividad del Personal en las Pequeñas Empresas Comerciales de la Ciudad de Quetzaltenango* Tesis inédita. Universidad Rafael Landívar, Guatemala.

Olivé, A. (2005). *Impacto de la administración financiera en las organizaciones públicas de información*. Memorias del Congreso Internacional de Información Info' 97. La Habana: Palacio de Convenciones, octubre 13-17, 1997. p.3

Ortega, J. (2009). *Empoderamiento de lo jóvenes*. (Homepage). Recuperado de: <http://elperiodico.com.gt/es/20090525/opinion/101604>

Ortega, O. (2003). *¿Por qué no logro ser asertivo?* (Homepage). Recuperado de <http://www.edesclee.com/pdfs/9788433015822.pdf>

Patrón, M. (2013). *Satisfacción laboral y compromiso organizacional: estudio comparativo en una empresa con operación global*. (Spanish). Anáhuac Journal, 13(2), 9-26.

Ponjuan, D. (1998). *Toma de decisiones: el imperativo diario de la vida en la organización moderna*. (Homepage). Recuperado de http://bvs.sld.cu/revistas/aci/vol13_3_05/aci10305.htm

Recinos, L. (2012). *Formulación de estrategias de empoderamiento hacia el personal para identificar con la Asociación de Desarrollo y Capacitación Integral -ADECI-* Tesis inédita. Universidad Rafael Landívar, Guatemala.

Silvia, C. y Loreto, M. (2004). *Empoderamiento: Proceso, Nivel y Contexto*. Recuperado de <http://web.b.ebscohost.com/ehost/pdfviewer/pdfviewer?sid=277dca3b-833b-4f21-965e-80ce76c87937%40sessionmgr111&vid=12&hid=126>

Solano, D. (2007). *Desarrollo, sostenibilidad y capacidades*. (Spanish). Cuadernos De Difusión, 12(23), 9-27.

Shor, I. (1997). *Importancia del empowerment en el ámbito laboral actual*. (Homepage). Recuperado de <http://www.losrecursoshumanos.com/contenidos/5499-importancia-del-empowerment-en-el-ambito-laboral-actual.html>

Seidman, W. & McCauley, M. (2011). *Del liderazgo transaccional al liderazgo transformacional: implicaciones para el cambio organizacional*. Tesis inédita. Universidad Católica del Norte. Chile

Soto, D. (2014). *Características de empoderamiento con mayor incidencia en los colaboradores de una entidad del estado en los puestos de trabajo*. Tesis inédita. Universidad Rafael Landívar, Guatemala.

Thietart & Forgues, (1995). *Del liderazgo transaccional al liderazgo transformacional: implicaciones para el cambio organizacional*. Tesis inédita. Universidad Católica del Norte. Chile

Valdivia, P. (2008). *Estudios descriptivos: Tipología*. (Homepage). Recuperado de <http://escuela.med.puc.cl/recursos/recepidem/PDF/epiDesc4.pdf>

Valencia, M. (2005). *Las competencias laborales: ¿La estrategia laboral para la competitividad de las organizaciones?* (Spanish). Estudios Gerenciales, (96), 31-55.

Villareal, Silva. (2008). *Las 3 claves del empowerment*. Recuperado de:
<http://es.slideshare.net/adrysilvav/las3claves-del-empowerment>

Zamora, S. (2012). *Empoderamiento, clima laboral y crédito en la globalización* (Homepage). Recuperado de
<http://books.google.com.pe/books?id=SQcRnwEACAAJ&printsec=frontcover&dq=editions:ISBN3848476622&hl=es>

ANEXOS

Anexo 1

FICHA TÉCNICA

Nombre	Work Addiction Risk Test (WART)
Autor	Bryan Robinson
Objetivo	Determinar el nivel de adicción al trabajo
¿Qué mide?	Nivel de empoderamiento
Reactivos	Cuestionario compuesto por 28 ítems
Punteos a obtener	Por medio de una escala Likert que oscila entre 1 y 4 puntos ponderados de la siguiente forma: <ul style="list-style-type: none">• 1 (Totalmente Desacuerdo)• 2 (Desacuerdo)• 3 (De acuerdo)• 4 (Totalmente De acuerdo).
Escala de Medición	25 - 56 Bajo nivel de empoderamiento 57 - 66 nivel medio de empoderamiento 67 - 100 Alto nivel de empoderamiento
Tiempo de resolución	10 minutos
Forma de aplicación	El cuestionario es de auto- aplicación
Profesionales que validaron el instrumento	Raquel Marroquín/ Manuel Arias/ Estuardo Valdez

Anexo 2:

ENCUESTA PARA DIAGNOSTICAR EL EMPODERAMIENTO EMPRESARIAL

DATOS PERSONALES	
Edad	
Género	
Agencia a la que pertenece	

Instrucciones: Cada pregunta tiene 4 opciones de respuesta para cada una. Marque con una "X" la que considere refleje su sentir con respecto a dichas aseveraciones.

El objetivo de la encuesta es medir el nivel de empoderamiento de jefes a nivel administrativo. La misma es totalmente anónima y se efectúa únicamente con la intención de realizar un diagnóstico selectivo. Es por ello que solicitamos responda los siguientes cuestionamientos, asegurándose de contestar todos.

	Totalmente de acuerdo	De acuerdo	Desacuerdo	Totalmente en desacuerdo
1. Comparte información relevante con sus empleados				
2. Incentiva al grupo a lograr los resultados esperados				
3. Acepta con entusiasmo las responsabilidades que le son asignadas				
4. Busca resultados sobresalientes				

5. Es creativo e innovador en sus ideas				
	Totalmente de acuerdo	De acuerdo	Desacuerdo	Totalmente en Desacuerdo
6. Genera procesos autónomos y de trabajo colaborativo				
7. Forja hábitos saludables en los estilos de trabajo				
8. Ayuda a establecer los objetivos				
9. Tiene alta capacidad para establecer prioridades				
10. Ayuda a revisar continuamente los objetivos y planes trazados				
11. Reconoce los esfuerzos de los demás				
12. Promueve canales de comunicación con los colaboradores para que se puedan tomar decisiones sin previa autorización				
13. Da amplia retroalimentación y discute de una manera positiva y constructiva				
14. Permite la participación a sus empleados en sus actividades diarias, toma de decisiones, trabajos importantes				
15. Delega la toma de decisiones				
16. Brinda confianza a sus empleados para aportar nuevas ideas				
17. Propicia un ambiente de trabajo armónico entre los colaboradores				
18. Asigna roles y normas entre los trabajadores				
19. Propicia el trabajo en equipo				
20. Brinda oportunidades de crecimiento y superación personal a los empleados				
21. Cuando delega la toma de decisión al				

colaborador, ¿éste toma la decisión correcta?				
	Totalmente de acuerdo	De acuerdo	Desacuerdo	Totalmente en Desacuerdo
22. Existe alto nivel de compromiso para cumplir los retos que le son asignados				
23. Es importante adaptar la comunicación a las nuevas estructuras empresariales horizontales				
24. Se encuentran soluciones novedosas a problemas difíciles				
25. Hay veces en que dejo que otros tomen la responsabilidad de resolver los problemas				
26. Se reconocen los logros por iniciativa, toma de decisiones				
27. Se incentiva a los colaboradores para que actúen con empoderamiento				
28. Existe inseguridad y se necesita la aprobación de otras personas para la toma de decisiones				

Anexo 3:

Los sujetos a estudiar ocupan puestos de nivel Gerencial, con las siguientes características:

Cuadro no. 8 ANÁLISIS DESCRIPTIVO DE SUJETOS SEGÚN INDICADORES					
GÉNERO	EDAD	PUESTO QUE DESEMPEÑA	AÑOS DE LABORAR	TÍTULO UNIVERSITARIO	AGENCIA
1. Masculino	30	Gerente Administrativo	3 años 10 meses	Contador Público y Auditor	Jalapa
2. Masculino	35	Gerente Administrativo	3 años 4 meses	Administración en Mercadotecnia	Obelisco
3. Masculino	38	Gerente Administrativo	3 años 4 meses	Licenciatura en Administración	Zentro Plaza
4. Masculino	27	Gerente Administrativo	2 años	Licenciatura en Derecho	Pacific Center
5. Masculino	33	Gerente Administrativo	10 años	Licenciatura en Administración	Zona 1
6. Masculino	36	Gerente Administrativo	3 años	Administración de Empresas	Tikal Futura
7. Femenino	29	Gerente Administrativo	9 años	Técnico en Administración	Cobán
8. Femenino	39	Gerente Administrativo	16 años	Licenciatura en Administración de Empresas	Escuintla
9. Masculino	35	Gerente Administrativo	11 años	Administración	Huehuetenango
10. Femenino	36	Gerente Administrativo	16 años	Diplomado Administración de Empresas, Quinto año Licenciatura en Comunicación, especialidad	La Quinta

				Tecnología y Comunicación	
11. Femenino	35	Gerente Administrativo	35	Maestría en Administración de Marketing	Portales
12. Femenino	41	Gerente Administrativo	9 años	Pensum cerrado en Licenciatura en Mercadotecnia	Xela
13. Masculino	39	Gerente Administrativo	10 años	Administración de Empresas	Zacapa
14. Masculino	25	Gerente Administrativo	3 años	Técnico Administración	San Marcos
15. Femenino	41	Gerente Administrativo	5 años	Ingeniería Industrial	Retalhuleu
16. Femenino	30	Gerente Administrativo	6 años	Licenciatura en contaduría pública y auditoría	Chiquimula
17. Femenino	31	Gerente Administrativo	4 años 3 meses	Tercer año en Administración de Empresas, especialidad en Ciencias Tecnológicas	Petén
18. Masculino	25	Gerente Administrativo	2 años	Cuarto año en Ingeniería Telecomunicaciones y Redes Informáticas	Metrocentro
19. Femenino	25 años	Gerente Administrativo	5 años 4 meses	Noveno semestre en Administración	El Progreso
20. Femenino	37	Gerente Administrativo	8 años	Maestría en Administración de Negocios	Puerto Barrios

21. Femenino	34	Gerente Administrativo	5 años 6 meses	Licenciatura en Informática y Administración de Negocios	Quiché
22. Femenino	30	Gerente Administrativo	4 años	Licenciatura en Informática y Administración de Negocios	Salamá
23. Masculino	32	Gerente Administrativo	13 años	Licenciatura en Mercadotecnia	Zona 4
24. Femenino	30	Gerente Administrativo	4 años	Administración de Empresas	Miraflores
25. Masculino	29	Gerente Administrativo	7 años	Administración de Negocios	Jutiapa
26. Femenino	26	Gerente Administrativo	3 años	Psicología Clínica	Oakland

Anexo 5:

ANÁLISIS DE LA MUESTRA POR EL ESTADÍSTICO t

<i>Genero</i>	<i>Masculino</i>	<i>Femenino</i>
Media	0.4583	1.2500
Varianza	0.2591	0.9783
Observaciones	24.0000	24.0000
Diferencia hipotética de las medias	0.0000	
Grados de libertad	34.0000	
Estadístico t	-3.4866	
P(T<=t) una cola	0.0007	
Valor crítico de t (una cola)	1.6909	
P(T<=t) dos colas	0.0014	
Valor crítico de t (dos colas)	2.0322	

<i>Escolaridad</i>	<i>Universitario</i>	<i>No Universitario</i>
Media	0.3750	1.5833
Varianza	0.2446	0.6884
Observaciones	24.0000	24.0000
Diferencia hipotética de las medias	0.0000	
Grados de libertad	38.0000	
Estadístico t	-6.1286	
P(T<=t) una cola	0.0000	
Valor crítico de t (una cola)	1.6860	
P(T<=t) dos colas	0.0000	
Valor crítico de t (dos colas)	2.0244	

<i>Antigüedad</i>	<i>0-2 años</i>	<i>3 años en adelante</i>
Media	0.0833	2.0000
Varianza	0.0797	0.0000
Observaciones	24.0000	24.0000
Diferencia hipotética de las medias	0.0000	
Grados de libertad	23.0000	
Estadístico t	-33.2579	
P(T<=t) una cola	0.0000	
Valor crítico de t (una cola)	1.7139	
P(T<=t) dos colas	0.0000	
Valor crítico de t (dos colas)	2.0687	

