



UNIVERSIDAD TÉCNICA DE AMBATO
FACULTAD DE CIENCIAS HUMANAS Y DE LA EDUCACIÓN

CARRERA PSICOLOGÍA INDUSTRIAL
MODALIDAD PRESENCIAL

**Informe final del Trabajo de Graduación o Titulación previo a la obtención del
Título de Psicóloga Industrial.**

TEMA:

**“EL EMPOWERMENT Y SU INCIDENCIA EN EL COMPROMISO
LABORAL DE LOS FUNCIONARIOS DE LA DIRECCIÓN PROVINCIAL
DEL INSTITUTO ECUATORIANO DE SEGURIDAD SOCIAL DE
TUNGURAHUA”.**

AUTORA: FREIRE CHÁVEZ MARÍA ELENA

TUTORA: PSC IND ALEXANDRA COUSIN

Ambato – Ecuador

Septiembre, 2013

**APROBACIÓN DEL TUTOR DEL TRABAJO DE GRADUACIÓN O
TITULACIÓN**

CERTIFICA:

Yo, Psc. Ind. Alexandra Elizabeth Cousin Camacho CC 1802610723 en mi calidad de Tutora del Trabajo de Graduación o Titulación, sobre sobre el tema: “EL EMPOWERMENT Y SU INCIDENCIA EN EL COMPROMISO LABORAL DE LOS FUNCIONARIOS DE LA DIRECCIÓN PROVINCIAL DEL INSTITUTO ECUATORIANO DE SEGURIDAD SOCIAL DE TUNGURAHUA” desarrollado por la egresada María Elena Freire Chávez, considero que dicho Informe Investigativo reúne los requisitos técnicos, científicos y reglamentarios, por lo que autorizo la presentación del mismo ante el Organismo pertinente, para que sea sometido a la evaluación por parte de la Comisión calificadora designada por el Honorable Concejo Directivo.

.....
PSC. IND. ALEXANDRA ELIZABETH COUSIN CAMACHO

TUTORA

AUTORÍA DE LA INVESTIGACIÓN

Dejo constancia de que el presente informe es el resultado de la investigación de la autora, quién basada en la experiencia profesional, en los estudios realizados durante la carrera, revisión bibliográfica y de campo, ha llegado a las conclusiones y recomendaciones descritas en la Investigación. Las ideas, opiniones y comentarios especificados en este informe, son de exclusiva responsabilidad de su autora.

.....
María Elena Freire Chávez

C.C: 1804703732

AUTORA

CESIÓN DE DERECHOS DE AUTOR

Cedo los derechos en línea patrimoniales del presente Trabajo Final de Grado o Titulación sobre el tema: “EL EMPOWERMENT Y SU INCIDENCIA EN EL COMPROMISO LABORAL DE LOS FUNCIONARIOS DE LA DIRECCIÓN PROVINCIAL DEL INSTITUTO ECUATORIANO DE SEGURIDAD SOCIAL DE TUNGURAHUA”, autorizo su reproducción total o parte de ella, siempre que esté dentro de las regulaciones de la Universidad Técnica de Ambato, respetando mis derechos de autor y no se utilice con fines de lucro.

.....
María Elena Freire Chávez

C.C: 1804703732

AUTORA

**AL CONSEJO DIRECTIVO DE LA FACULTAD DE CIENCIAS
HUMANAS Y DE LA EDUCACIÓN:**

La Comisión de estudio y calificación del Informe del Trabajo de Graduación o Titulación, sobre el tema: “EL EMPOWERMENT Y SU INCIDENCIA EN EL COMPROMISO LABORAL DE LOS FUNCIONARIOS DE LA DIRECCIÓN PROVINCIAL DEL INSTITUTO ECUATORIANO DE SEGURIDAD SOCIAL DE TUNGURAHUA”, presentada por la señorita María Elena Freire Chávez egresada de la carrera de psicología industrial promoción Marzo – Agosto 2012, una vez revisada y calificada la investigación, se **APRUEBA** en razón de que cumple con los principios básicos técnicos y científicos de investigación y reglamentarios.

Por lo tanto se autoriza la presentación ante los organismos pertinentes.

Ambato, 16 de Septiembre de 2013

.....
Dr. Ms. Marcelo Núñez Espinoza
PRESIDENTE DEL TRIBUNAL

.....
Dr. Mg. Pablo Enrique Cisneros
MIEMBRO DEL
TRIBUNAL

.....
Psc. Ind. Andrea Rosero
MIEMBRO DEL
TRIBUNAL

DEDICATORIA

El presente trabajo de investigación está dedicado a cada una de las personas que formaron parte de ese pilar firme de apoyo constante e incondicional durante mi formación profesional, de manera especial a mis padres y mis hermanos, quienes han estado junto a mí apoyándome moral y económicamente sin importarles tiempo y espacio.

María Elena Freire

AGRADECIMIENTO

Quisiera enmarcar mi gratitud eterna, en primer lugar a Dios por regalarme el don de vida y guiarme por su camino, a mis amados padres por transmitirme principios morales que están dando fruto positivamente, a mis hermanos por su impulso constante en mi superación personal y profesional, a los docentes y autoridades de la UTA por haber compartido su conocimiento y más aún su amistad en mi formación como ente competente en la sociedad; y en especial agradecer a la Psi. Industrial Alexandra Cousin, a la Psi. Industrial Eleonor Pardo y Psi. Ed. Luis Indacochea por su tutoría y guía científica en la culminación exitosa de este trabajo de investigación.

María Elena Freire

INDICE GENERAL DE CONTENIDOS

PORTADA.....	i
APROBACIÓN DEL TUTOR DEL TRABAJO DE GRADUACIÓN O TITULACIÓN.....	ii
AUTORÍA DE LA INVESTIGACIÓN	iii
AL CONSEJO DIRECTIVO DE LA FACULTAD DE CIENCIAS HUMANAS Y DE LA EDUCACIÓN:	v
DEDICATORIA	vi
AGRADECIMIENTO	vii
INDICE GENERAL DE CONTENIDOS.....	viii
INDICE DE CUADROS.....	xi
ÍNDICE DE GRAFICOS	xiii
RESUMEN EJECUTIVO	xiv
INTRODUCCION	1
CAPITULO I	3
EL PROBLEMA	3
1.1. TEMA DE INVESTIGACIÓN	3
1.2. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	3
1.3. JUSTIFICACIÓN	11
1.4. OBJETIVOS	12
CAPITULO II	13
MARCO TEÓRICO.....	13
2.1. ANTECEDENTES INVESTIGATIVOS.....	13
2.2. FUNDAMENTACIÓN FILOSÓFICA	15
2.3. FUNDAMENTACIÓN LEGAL.....	16
2.4. CATEGORIAS FUNDAMENTALES	19

2.5.	HIPÓTESIS.....	58
2.6.	SEÑALAMIENTO DE VARIABLES.....	58
CAPITULO III.....		59
METODOLOGIA		59
3.1.	ENFOQUE DE LA INVESTIGACIÓN	59
3.2.	MODALIDAD BÁSICA DE LA INVESTIGACIÓN.....	59
3.3.	NIVEL O TIPO DE INVESTIGACIÓN.....	60
3.4.	POBLACIÓN Y MUESTRA.....	61
3.5.	OPERACIONALIZACIÓN DE VARIABLES	62
3.6.	RECOLECCIÓN DE INFORMACIÓN	64
3.7.	PROCESAMIENTO Y ANÁLISIS DE LA INFORMACIÓN	65
CAPITULO IV		66
ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS.....		66
4.1.	ANÁLISIS DE RESULTADOS	66
4.2.	VERIFICACIÓN DE HIPÓTESIS	92
CAPITULO V.....		97
CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.....		97
5.1.	CONCLUSIONES	97
5.2.	RECOMENDACIONES.....	99
CAPITULO VI.....		101
PROPUESTA.....		101
6.2.	ANTECEDENTES DE LA INVESTIGACIÓN.....	102
6.3.	JUSTIFICACIÓN	103
6.4.	OBJETIVOS	104
6.5.	ANÁLISIS DE FACTIBILIDAD	105

6.6. FUNDAMENTACIÓN	106
6.7. METODOLOGÍA - MODELO OPERATIVO	118
DESARROLLO DE GUIA 1	122
DESARROLLO DE GUÍA II	125
DESARROLLO DE GUÍA III	132
DESARROLLO DE GUÍA IV	135
6.8. ADMINISTRACIÓN DE LA PROPUESTA.....	137
6.9. PLAN DE MONITOREO Y EVALUACIÓN DE LA PROPUESTA	139
BIBLIOGRAFÍA	140
ANEXOS	141

INDICE DE CUADROS

Cuadro N° 01: Población de estudio	68
Cuadro N° 2: Operacionalización de la variable independiente	69
Cuadro N° 3: Operacionalización de la variable dependiente	70
Cuadro N° 4: Plan de Recolección de Información	72
Cuadro N° 5: Compromiso laboral	73
Cuadro N° 6: Logros en el trabajo	74
Cuadro N° 7: Funcionario clave para el éxito	75
Cuadro N° 8: Pertenencia a la Institución	76
Cuadro N° 9: Desempeño laboral	77
Cuadro N° 10: Autorrealización profesional	78
Cuadro N° 11: Satisfacción laboral	79
Cuadro N° 12: Sentido de pertenencia	80
Cuadro N° 13: Difusión de información	81
Cuadro N° 14: Relaciones inter-funcionarios	82
Cuadro N° 15: Actividades extras	83
Cuadro N° 16: Pertenencia a la Institución	84
Cuadro N° 17: Empowerment	85
Cuadro N° 18: Supervisión	86
Cuadro N° 19: Innovación de procesos	87
Cuadro N° 20: Retroalimentación vs rendición de cuentas	88
Cuadro N° 21: Formación profesional	89
Cuadro N° 22: Definición de perfil laboral	90
Cuadro N° 23: Flexibilidad laboral	91
Cuadro N° 24: Guía de procesos	92
Cuadro N° 25: Sistema de recompensa	93
Cuadro N° 26: Sistema de supervisión	94
Cuadro N° 27: Equidad de trato laboral	95
Cuadro N° 28: Mayor antigüedad es mayor responsabilidad	96
Cuadro N° 29: Calidad de vida laboral	97
Cuadro N° 30: Frecuencias observadas	100
Cuadro N° 31: Cálculo de la Frecuencia esperada	101
Cuadro N° 32: Cálculo del Chi - Cuadrado	101
Cuadro N° 33: Distribución del Chi - Cuadrado	102
Cuadro N° 34: Plan operativo de la propuesta	125
Cuadro N° 35: Análisis FODA	126
Cuadro N° 36: Explicación de Fase I de implantación de Empowerment	128
Cuadro N° 37: Explicación de Fase II de implantación de	132

Empowerment	
Cuadro N° 38: Explicación de Fase III de implantación de Empowerment	139
Cuadro N° 39: Distribución anual de formación del personal	140
Cuadro N° 40: Planificación de Comunicación	141
Cuadro N° 41: Principios de Accountability	144
Cuadro N° 42: Matriz de evaluación de la propuesta	148

ÍNDICE DE GRAFICOS

Gráfico N° 1: Árbol de Problemas	8
Gráfica N° 2: Categorías Fundamentales	19
Gráfica N° 3: Constelación de ideas de la VI	20
Gráfica N° 4: Constelación de ideas de la VD	21
Gráfico N° 4. Circulo del empowerment	32
Gráfico N° 5: Niveles del Empowerment	36
Gráfico N° 6: Compromiso laboral	74
Gráfico N° 7: Logros en el trabajo	75
Gráfico N° 8: Funcionario clave para el éxito	76
Gráfico N° 9: Pertenencia a la Institución	77
Gráfico N° 10: Desempeño laboral	78
Gráfico N° 11: Autorrealización profesional	79
Gráfico N° 12: Satisfacción laboral	80
Gráfico N° 13: Sentido de pertenencia	81
Gráfico N° 14: Difusión de información	82
Gráfico N° 15: Relaciones inter-funcionarios	83
Gráfico N° 16: Actividades extras	84
Gráfico N° 17: Pertenencia a la Institución	85
Gráfico N° 18: Empowerment	86
Gráfico N° 19: Supervisión	87
Gráfico N° 20: Innovación de procesos	88
Gráfico N° 21: Retroalimentación vs rendición de cuentas	89
Gráfico N° 22: Formación profesional	90
Gráfico N° 23: Definición de perfil laboral	91
Gráfico N° 24: Flexibilidad laboral	92
Gráfico N° 25: Guía de procesos	93
Gráfico N° 26: Sistema de recompensa	94
Gráfico N° 27: Sistema de supervisión	95
Gráfico N° 28: Equidad de trato laboral	96
Gráfico N° 29: Mayor antigüedad es mayor responsabilidad	97
Gráfico N° 30: Calidad de vida laboral	98
Gráfico N° 31: Paradigma Empresarial	116
Gráfico N° 32: Paradigma Empresarial	117

UNIVERSIDAD TÉCNICA DE AMBATO
FACULTAD DE CIENCIAS HUMANAS Y DE LA EDUCACIÓN
CARRERA DE: PSICOLOGÍA INDUSTRIAL
MODALIDAD: PRESENCIAL
RESUMEN EJECUTIVO

TEMA: “El Empowerment y su incidencia en el compromiso laboral de los funcionarios de la Dirección Provincial del Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social de Tungurahua”

AUTORA: María Elena Freire Chávez

TUTORA: Psc Ind Alexandra Cousin

Resumen:

El Empowerment es una herramienta gerencial que proporciona mayor autonomía al talento humano en la toma de decisiones. La presente investigación tiene el propósito de dar a conocer la correlación de la variable Empowerment aplicada a los funcionarios que se desarrollan profesionalmente en de la Dirección Provincial del Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social de Tungurahua y la variable compromiso laboral, cuyo campo ha sido poco explorado desde la perspectiva organizacional; la investigación se aplica a todo el personal que independientemente de la dependencia contractual, género o el tiempo que llevan en la Institución, forman parte de ella, siendo un número exacto de 85 funcionarios. Para el logro de objetivos se desarrolló un estudio de tipo exploratorio, prospectivo y correlacional, que permitió medir el grado de relación que existe entre las variables de estudio. La recolección de la información se realizó a través de la aplicación de una herramienta de escalamiento tipo Likert, diseñada y elaborada con el fin de medir esencialmente el Empowerment y el Compromiso Laboral que proyectan los funcionarios, además se utilizó una ficha de entrevista que permitió corroborar la información obtenida a través de los cuestionarios. Los principales resultados permiten afirmar que sí existe una relación muy estrecha entre la autonomía que se faculta a los funcionarios y el compromiso que ellos mantienen con la Institución, afectando directamente al desempeño de los trabajadores y por ende a la calidad de servicio que se brinde a la comunidad afiliada; razón por la que se desarrolló una propuesta investigativa que permita crear una alternativa de administración basada en la herramienta de Empowerment sobre la toma de decisiones en la Institución, fundada en la aplicación de técnicas y estrategias que generen motivación e inherente a ello el Compromiso Laboral del personal, mejorando así el servicio que se brinde al afiliado.

Palabras clave: Empowerment, Autonomía, Herramienta gerencial, Organización, Compromiso Laboral, Motivación, Calidad de Servicio al Cliente, Talento Humano.

INTRODUCCION

El Empowerment es el proceso a través del cual se faculta autonomía al funcionario, en otras palabras es reconocer y potencializar el poder de conocimiento del mismo a través de la capacitación y retroalimentación.

Delegar poder, no significa en ningún caso, traspasar poder, sino de dotar a cada miembro de la organización las herramientas y competencias necesarias para actuar en un momento dado, de manera que genera compromiso y motivación. El Empowerment hace crecer a todos los colaboradores.

En el capítulo uno del presente trabajo se describe en su totalidad el problema de investigación por el que atraviesa la Institución, además de ello el análisis crítico, la prognosis, la justificación de la exploración y se puntualiza los objetivos que se ha planteado para dar inicio a la investigación.

En el segundo capítulo se detalla la fundamentación filosófica y legal en los que se basa la investigación y sus categorías fundamentales, fundamento científico para incrementar los conocimientos cognitivos sobre las variables de la investigación.

El tercer capítulo explica cuál es el enfoque, modalidad y nivel de la investigación, se detalla además la población con la que se va a trabajar en el proceso investigativo, la operacionalización de las variables de estudio y el plan de recolección y procesamiento de la información.

En el capítulo cuatro, se detalla el análisis e interpretación de los resultados que arrojaron la investigación tras la aplicación del instrumento de evaluación junto a la verificación de la hipótesis mediante la estadística adecuada.

El capítulo cinco presenta las conclusiones y recomendaciones necesarias para proponer una solución al problema de la investigación.

Finalmente en el sexto capítulo se desarrolló una propuesta investigativa que permita implementar esta herramienta de administración moderna enfocada en técnicas y estrategias de Empowerment.

Esta propuesta cuenta con datos informativos, antecedentes, justificación, objetivos, análisis de factibilidad, fundamentación, metodología, administración y finaliza con la previsión de una evaluación de la propuesta.

La investigación concluye con la bibliografía y anexos.

CAPITULO I

EL PROBLEMA

1.1. TEMA DE INVESTIGACIÓN

El Empowerment y su incidencia en el compromiso laboral de los funcionarios de la Dirección Provincial del Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social de Tungurahua.

1.2. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

1.2.1. Contextualización

En el **mundo** entero el Empowerment como herramienta gerencial permite trascender del mundo tecnológico a un mundo de sabiduría tomando al mismo como la nueva era, aunque se hable mucho sobre la evolución del management, nadie parece estar plenamente seguro 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; Pero todo debe depender de las circunstancias, pero también lógicamente de la personalidad o estilo del ejecutivo principal, que en buena medida, determina la cultura de la organización. El denominado Empowerment ha sido adoptado a la administración con mayor énfasis aunque no siempre se practica de forma generalizada y auténtica. Al parecer, cuando las cosas están bien en la empresa, los ejecutivos tienden a confiar habitualmente en sus colaboradores; pero si las cosas se distorsionan, es bastante natural que se reserven las decisiones de cierta trascendencia, invadiendo espacios de aparente responsabilidad o competencia de sus colaboradores.

Constantemente la toma de decisiones es centralizada, y se cree, que la falta de liderazgo era el causante de las problemáticas de una organización, pero al contrario, esa centralización de poderes puede llegar a ser una fuerte debilidad de la empresa. Lo primero que tiene que cambiar en toda organización es el modo de pensar de la gerencia, es decir pasar de una perspectiva piramidal a una circular, donde todos tengan responsabilidades equiparadas.

En el **Ecuador** poco a poco esta herramienta gerencial ha ido tomando gran relevancia dentro de la administración de grandes empresas, sin embargo, es algo que pocas empresas usan, sobre todo por miedo de dar demasiada autonomía a los empleados y lleve a acrecentar los problemas en la empresa o aun peor que ellos sean mejores como líderes y los rebasen. Sin embargo, si se habla de poder, es importante reconocer que existen lideres o representantes de empresas quienes han llegado a su puesto porque ansiaban poseerlo, lideres retrogradas que únicamente anhelaban gobernar y administrar recursos para nutrir su ego, o si realmente han perseguido sueños de liderar personas tras objetivos en común y lograr hacer algo grande. Y, entre estos últimos, habría que ver qué era eso grande que querían hacer, y si lo van a hacer o lo han hecho, y si resultará bueno para la colectividad.

Gracias a la utilización de esta herramienta se puede mencionar que esta lucha contra la ineficiencia empresarial es una tarea compleja. A lo largo del período 2010-2011 y sobre los balances 2010 presentados a la Superintendencia de Compañías, se puede verificar que las cabezas de las compañías en Ecuador han escudriñado en los procesos y procedimientos para triunfar. La eficiencia es tarea de todos quienes integran una corporación y, evidentemente, va más allá de las cuotas de los productos y beneficios. El Equipo de Investigación de Ekos Negocios recopiló los ranking de mayor impacto: crecimiento en ventas, rentabilidad, impuestos, eficiencia, atención al cliente y posicionamiento de marca que beneficie a la colectividad como verdadera organización de participación de todos quienes la

conforman, pero se sabe que existe muchas interpretaciones del liderazgo, como lo es el Empowerment herramienta de la que se está hablando. Podría resultar irónico, pero a medio o largo plazo, el perjuicio de interpretar erróneamente el liderazgo o el Empowerment podría resultar perjudicial dentro del ámbito empresarial, el estudio reciente de la revista número uno en el país “revista lideres” a través de un estudio junto a expertos en Talento Humano llegan a concluir que “Si los colaboradores ven a una dirección de mano dura, dictatorial, que no los escucha, cualquier cambio dentro de la organización va a ser percibido muy mal. En cambio si quienes lideran se preocupan de sus subalternos, habrá más posibilidad de que el mensaje se acepte más rápidamente. Hay que entender también que siempre habrá resistencias a los controles, es parte de la naturaleza humana. La mayoría de las empresas ecuatorianas buscan cada vez más estar inmersas en las tecnologías y estrategias de liderazgo actual. Aunque cada organización constituya un caso particular y exija una aplicación específica, llegar a desvirtuar el sistema recomendado por los expertos del management puede acarrear consecuencias perjudiciales.

Para la **Dirección Provincial del Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social de Tungurahua**, un organismo ecuatoriano encargado de brindar la seguridad social a la población en dependencia laboral o no, existen ciertas resistencias que han impedido la aplicación de esta herramienta gerencial como es el Empowerment; ya que los funcionarios de la institución presentan poco interés en buscar nuevas alternativas que permitan ofrecer un servicio con calidad y calidez, concomitante a ello existen actitudes apáticas e inconformismo en las diferentes responsabilidades que asumen dentro de la Institución, todo ello afecta el normal funcionamiento relacionado directamente con el desempeño laboral, lo cual se evidencia en el hecho de que únicamente se trabaja para los minutos exactos por los que les pagan.

Por otro lado existe el criterio erróneo en ciertos funcionarios que darles poder solo ocasionaría problemas que afecten el servicio que se presta al afiliado ecuatoriano y

peor aún lleve a poner en riesgo su puesto de trabajo si toman la decisión equivocada, quizá una de las falencias sea la baja capacitación por parte de los superiores o la poca difusión de información. Por otro lado, observaciones y adquisición de conocimientos cognitivos, han permitido descubrir que hay funcionarios que no quieren adquirir más responsabilidades de las que se menciona en su perfil laboral,

Por consiguiente gracias a estos antecedentes y con la ayuda de información requerida, se verifica que casi nadie se emociona por las cosas relacionadas con el trabajo. Las cosas que sí los emocionan están fuera de él. A ciertos funcionarios sólo les importa su salario, sus vacaciones y sus pensiones. La actitud general es: no hagas algo que no tengas que hacer. Luego, haz lo menos posible. Durante el día todo parecen moverse en cámara lenta, hasta que es hora de irse a casa: entonces es como ver una cinta en alta velocidad. Se habla de hacer un mejor trabajo, pero hay muchas miradas vacías. Nadie asume más responsabilidad de la necesaria o de la que sus superiores le han delegado.

Esta información ha permitido que se aclare un tema particular de investigación en la Dirección Provincial del Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social de Tungurahua, el Empowerment se ha convertido en una herramienta que 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, sin embargo, es esencial identificar su nivel de compromiso laboral inherente a su dependencia en la Institución. Ciertas actitudes pueden ser promotoras de desequilibrio en cuanto a su desenvolvimiento.

Es ineludible mencionar lo dicho por lo líderes omnipotentes: "Si no les da la gana, se quedarán sin trabajo", eso sólo desmoraliza y las cosas empeoran. Cuando se trata de motivar a la gente, los resultados, cuando los hay, son de corta duración.

1.2.2. Árbol de Problemas

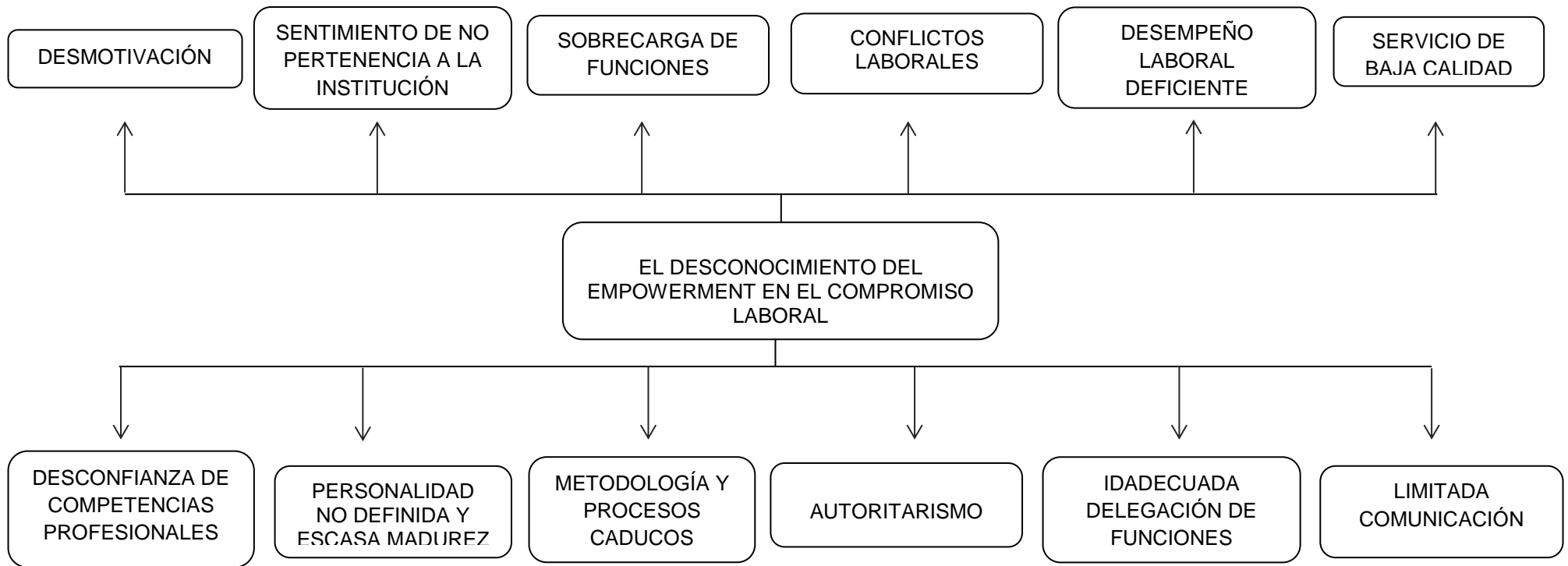


Gráfico N° 1: Árbol de Problemas
Fuente: Datos Investigativos
Elaborado por: María Elena Freire

Análisis crítico

El impacto que ha venido manteniendo el inadecuado liderazgo en los últimos períodos por las que ha atravesado la Dirección Provincial del Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social de Tungurahua ha dejado secuelas evidentes en la organización que están afectando a la comunidad afiliada.

Los directores que han tenido la oportunidad de estar al frente de esta importante Institución han perdido el sentido común al desconfiar de sus competencias profesionales, pues empiezan a mirar su mundo laboral como un ente peligroso al descubrir que dentro del espacio físico en el que desarrollan sus actividades cotidianas, se ha abierto las puertas a talentos nuevos, con mente abierta al cambio y con sed de superación profesional; este miedo a ser desplazados de su cargo y poder solo demuestran su personalidad poco definida y escasa madurez, que lo llevan a tomar decisiones erróneas al mantener a los funcionarios estancados en conocimientos y continúan utilizando metodología y procesos de gestión caducos que impidan su desarrollo, no solo de los funcionarios sino también de la Institución misma; su equivocada mentalidad de un liderazgo inmerso en el Autoritarismo, evidencia poco profesionalismo dentro de la organización que lo llevan a una inadecuada delegación de funciones que no involucran mayores responsabilidades que otorguen autonomía por evitar dar libertad y poder a sus subordinados, entran al llamado síndrome de cronos, una mentalidad errónea que sostiene que a mayor antigüedad mayores serán las responsabilidades y mejor será el trabajo, denegando funciones a su personal a cargo por evitar su desarrollo aunque su preparación sea la adecuada, indudablemente lo logran, pero ésta limitada comunicación lleva al subordinado a padecer desmotivación y apatía o peor aún de obcecación de superación, sus capacidades decaen y su autoestima se desvanece, aunque para los líderes autoritarios sea una gloria, lo único que en realidad han conseguido es dar apertura a la falta de compromiso laboral de los trabajadores.

El proceso de Empowerment requiere que los líderes de la organización compartan información con sus empleados para que estos actúen como si fueran dueños de la empresa.

1.2.3. Prognosis

La incidencia y prevalencia de la falta de una herramienta de administración adecuada en la Dirección Provincial del Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social de Tungurahua va en ascenso vertiginoso y es necesario que los líderes identifiquen las necesidades de un verdadero management adecuado que despierte el interés en el talento humano por conseguir su superación personal y laboral, puesto que esto representa una amenaza y si no mejora, concomitante a ello el lado opuesto es decir sus subordinados sufrirán consecuencias antagónicas al no sentirse valorados por sus superiores, presentarán sentimientos de no pertenencia a la institución, desmotivación y un nivel inadecuado de competencia ante sus pares por sobrecargas de funciones o por poca valoración de sus conocimientos que conlleve a conflictos laborales independientemente de la jerarquía a la que pertenecen, además de ello se evidenciará un desempeño laboral deficiente que genere que cada uno de los procesos de la empresa decaiga y los objetivos Institucionales no lleguen a cumplirse eficazmente.

La falta de Empowerment del personal dentro de la Institución y sus consecuencias pueden llegar a repercutir drásticamente en la calidad de servicio que la Institución brinda a la comunidad afiliada Tungurahuesa y esto conlleve precisamente a dar de baja su prestigio no únicamente zonal sino nacional que mantiene ante la sociedad.

1.2.4. Formulación del problema

¿De qué manera incide la aplicación del Empowerment en el compromiso laboral de los funcionarios de la Dirección Provincial del IESS en Tungurahua?

1.2.5. Interrogantes

1. ¿El compromiso laboral que denoten los funcionarios está vinculado con el Empowerment percibido en su puesto de trabajo?
2. ¿Cuáles son los factores que distorsionan la aplicación de Empowerment en la Dirección Provincial del IESS de Tungurahua?
3. ¿Cuál es la principal limitación para que los funcionarios no se comprometan con la Institución?
4. ¿Qué alternativas de solución se podrían plantear para resolver la problemática investigada?

1.2.6. Delimitación del objeto de investigación

Delimitación de contenido:

Campo: Psicología Industrial

Área: Administración de talento humano

Aspecto: Empowerment - Compromiso Laboral.

Delimitación espacial:

Esta investigación se realizó en la Dirección Provincial del Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social de Tungurahua en la ciudad de Ambato.

Delimitación temporal:

Este trabajo de investigación fue estudiado durante el período Enero – Mayo 2013.

1.3. JUSTIFICACIÓN

La presente Investigación se realizó con el interés de conocer si las autoridades de la Dirección Provincial del Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social de Tungurahua tienen conocimiento sobre el Empowerment, como herramienta de administración Institucional, esto debido a que hoy en día y se pudiera decir que desde siempre, en Ecuador existe poco interés por parte de la dirección de una empresa u organización sea esta pública o privada, hacia la preparación de los individuos en su entorno laboral, entorno que forma parte de su vida y que es necesario para satisfacer necesidades personales y sociales.

El impacto que se logró al obtener conocimientos sobre el tipo de administración que se da en la Institución y el beneficio en cuanto a la aplicación del Empowerment es la obtención de un talento humano motivado y con poder de conocimiento, comprometidos con la organización y dispuestos a contribuir a la resolución de problemáticas que permitan brindar un servicio de calidad al afiliado.

Analizar el Empowerment como herramienta eficaz para alcanzar el éxito organizacional es muy importante; ya que éste da origen a una tendencia que fomenta la participación de los funcionarios, contribuye además a reformular la visión y enfoque en cuanto al desarrollo personal. De acuerdo con esto, la investigación fue de gran utilidad como referencia para el desarrollo y comprensión de esta nueva forma de administrar que genera cambios radicales y promueve la excelencia empresarial en la Institución, principalmente enfocada en sus beneficiarios, es decir, cada uno de los funcionarios de que se desarrollan profesionalmente en el Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social de Tungurahua.

La presente investigación fue factible, debido a la accesibilidad de información referente al tema investigado, interés por brindar un aporte científico a la sociedad y sobre todo gracias a la apertura carismática de la Institución que fue sometida a investigación.

1.4. OBJETIVOS

1.4.1. General

Determinar la incidencia de la aplicación del Empowerment en el compromiso laboral de los funcionarios de la Dirección Provincial del Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social de Tungurahua.

1.4.2. Específicos

1. Identificar los factores que distorsionan la aplicación de Empowerment en el área administrativa del instituto ecuatoriano de seguridad social de Tungurahua.
2. Determinar las causas que limitan el compromiso laboral en los funcionarios de la Dirección Provincial del IESS de Tungurahua.
3. Establecer diferentes alternativas de solución que permitan mitigar la problemática investigada.

CAPITULO II

MARCO TEÓRICO

2.1. ANTECEDENTES INVESTIGATIVOS

Luego de haber indagado en los principales servidores, artículos científicos disponibles en internet y bibliotecas de las principales Universidades de la Provincia, se encontraron los siguientes estudios que apoyan y han servido como base para la presente investigación.

TEMA: “El Empowerment y su incidencia en la en la Calidad del Servicio de la empresa PAZVISEG CÍA LTDA. de la ciudad de Ambato”

AUTOR: Alexandra Rivera

DIRECTOR: Ing. Marcelo Espinosa V.

AÑO: julio de 2012

CONCLUSIONES:

- * La falta de autonomía dentro de la empresa ocasiona que los colaboradores sientan la capacidad de aportar en la toma de decisiones únicamente en su puesto de trabajo, inutilizando así su capacidad de colaborar en las decisiones a nivel de empresarial.
- * Los colaboradores de la empresa no se siente capaces de realizar trabajos con mayor dificultad o riesgos, por temor a recibir mayor responsabilidad que no puedan desempeñar con eficiencia.
- * La mayor parte de colaboradores de la organización no se sienten totalmente identificados con el trabajo que realizan, provocando así que no tomen a conciencia sus deberes dentro de su puesto y de la empresa.

TEMA: “El Empowerment como herramienta eficaz para alcanzar el éxito organizacional”

AUTOR: Figuera M. Yonny. Paisano María V.

DIRECTOR: Lcda. Luz Marina Ruiz

AÑO: marzo 2006

CONCLUSIONES:

- * El Empowerment es una herramienta que se adapta a cualquier tipo de organización, debido a que, es una innovadora forma de administrar y conduce a un enfoque diferente de lo que son las empresas.
- * Esta técnica crea un impacto directo en las organizaciones, y por consiguiente, a los individuos que están íntimamente relacionados con ésta, por lo que origina una nueva dinámica que interfiere en el comportamiento organizacional, equilibra las responsabilidades; es decir, se le da rienda suelta a sus capacidades generando un ambiente propicio para la creatividad individual y grupal, además mejora las comunicaciones y deja un camino abierto para el debate de ideas.
- * El Empowerment más que una herramienta para gestionar, es una técnica que desarrolla capacidades y actitudes en las personas para que estén acorde con el ambiente tan inestable que predomina en la actualidad; donde la competencia es la punta de lanza para cualquier organización. Se hace necesario optar por esta novedosa alternativa, que cambia la antigua visión organizacional por una nueva, donde predomina la participación.

Los estudios citados permiten demostrar la importancia del Empowerment como herramienta gerencial dentro de las organizaciones y su gran influencia en el comportamiento laboral que mantienen sus colaboradores, el propósito de este estudio es validar la misma en nuestra población, bajo parámetros empresariales públicos y de servicio social.

2.2. FUNDAMENTACIÓN FILOSÓFICA

Miguel Mario (1988), menciona que en el ámbito social, un paradigma es el modo de ver, analizar e interpretar los procesos sociales por parte de una comunidad científica, con referencia a la investigación social gracias al aporte científico se definió al paradigma Crítico – Propositivo como el más idóneo en la presente investigación científica, crítico porque analizó la realidad social de la organización, identificando principalmente de qué manera el Empowerment que perciben los colaboradores dentro de la organización es influyente en el compromiso que mantienen en su puesto de trabajo y concomitante a ello en la calidad de servicio que se brinda a la comunidad afiliada; y, propositivo porque se trata de dar una solución al problema investigado, en este caso está enfocado en potenciar el cambio social dentro de la misma, direccionado principalmente al liderazgo que se mantiene en la empresa.

Fundamentación Ontológica

Dentro del paradigma crítico – propositivo, Miguel Mario (1988) afirma que en la visión de la realidad (ontología) existen múltiples realidades socialmente construidas y se mantiene una visión de totalidad completa, aporte que ha sido de referencia para identificar que el propósito de esta investigación no fue simplemente una exposición y alarde de resultados, sino una reflexión ontológica de análisis de la vida cotidiana, de la realidad existente y de las objetivaciones que se separan de ella, teniendo al recurso humano como activo en la administración y funcionamiento de la Institución, para lograr adaptar una nueva actitud y herramientas gerenciales eficientes para direccionar a la organización a la nueva realidad del mundo empresarial.

Fundamentación Epistemológica

El aporte científico de Miguel Mario acerca de la relación sujeto – objeto del conocimiento (epistemología), ha sido de referencia para determinar que la investigación se apoyó en los modelos epistemológicos que engloban la teoría del

Conocimiento en el área de herramientas gerenciales modernas de la Administración que permitan al personal ser más competitivo en su puesto de trabajo, con el fin de lograr brindar un servicio de calidad a la comunidad afiliada.

Fundamentación Axiológica

Para Miguel Mario (1988) el papel de los valores (axiología), basado en el paradigma crítico – propositivo, la investigación está comprometida e influida por valores, razón por la que el presente estudio se basó en valores éticos y morales que permitieron persuadir positivamente en el personal y ayudaron a interactuar con el talento humano de la institución de manera ética-profesional.

2.3. FUNDAMENTACIÓN LEGAL

El presente trabajo investigativo tomó como base legal, la Constitución de la República del Ecuador, la ley orgánica del servidor público LOSEP y el Código de Trabajo Ecuatoriano en relación a la participación y organización del poder, la administración técnica del talento humano y las obligaciones y responsabilidades tanto del empleador como del trabajador, artículos que mencionan lo siguiente:

La constitución de la república sobre los “Principios de la participación”

Art. 95.- Las ciudadanas y ciudadanos, en forma individual y colectiva, participarán de manera protagónica en la toma de decisiones, planificación y gestión de los asuntos públicos, y en el control popular de las instituciones del Estado y la sociedad, y de sus representantes, en un proceso permanente de construcción del poder ciudadano. La participación se orientará por los principios de igualdad, autonomía, deliberación pública, respeto a la diferencia, control popular, solidaridad e interculturalidad. La participación de la ciudadanía en todos los asuntos de interés público es un derecho, que se ejercerá a través de los mecanismos de la democracia representativa, directa y comunitaria.

La LOSEP frente al servidor publico

Art. 122.-Orientación de la carrera del servicio público.- Se orienta a promover, atraer, motivar, mejorar y retener a las y los servidores públicos que demuestren las competencias más adecuadas; permitir su estabilidad y promoción; y elevar los niveles de eficiencia del Servicio Público.

Art. 123.- Planificación de la carrera del servicio público.- La planificación de la Carrera del Servicio Público será responsabilidad de la UATH (Unidad de Atención al Talento Humano), de conformidad con las políticas, normas e instrumentos técnicos emitidos por el Ministerio de Relaciones Laborales”

Y además podemos encontrar en **el CÓDIGO DEL TRABAJO**, capítulo IV acerca de las de las obligaciones del empleador y del trabajador:

Art. 42.- Obligaciones del empleador.- Son obligaciones del empleador:

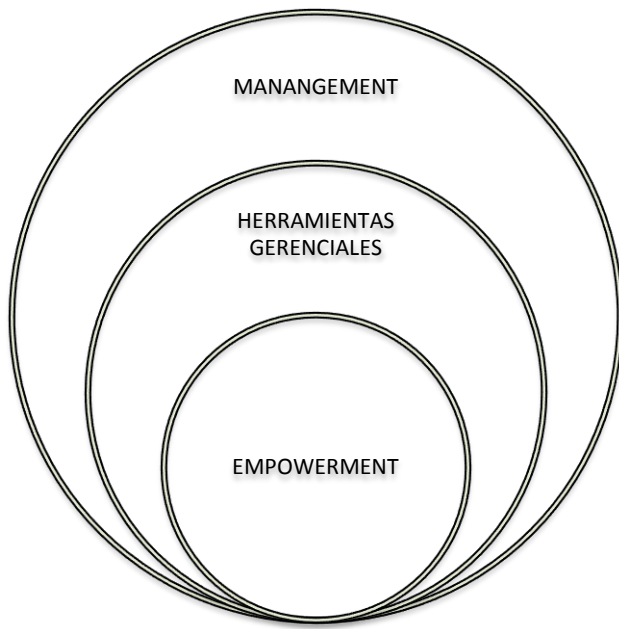
1. Pagar las cantidades que correspondan al trabajador, en los términos del contrato y de acuerdo con las disposiciones de este Código;
2. Instalar las fábricas, talleres, oficinas y demás lugares de trabajo, sujetándose a las disposiciones legales y a las órdenes de las autoridades sanitarias.

Art. 45.- Obligaciones del trabajador.- Son obligaciones del trabajador:

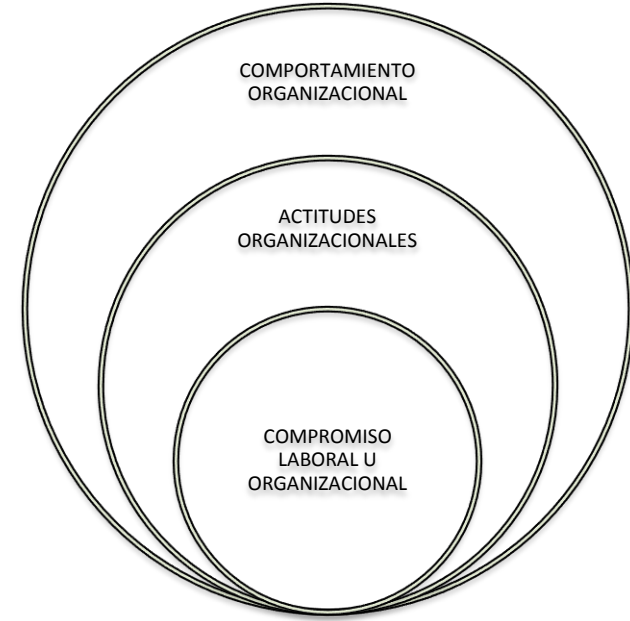
- a) Ejecutar el trabajo en los términos del contrato, con la intensidad, cuidado y esmero apropiados, en la forma, tiempo y lugar convenidos.
- b) Restituir al empleador los materiales no usados y conservar en buen estado los instrumentos y útiles de trabajo, no siendo responsable por el deterioro que origine el uso normal de esos objetos, ni del ocasionado por caso fortuito o fuerza mayor, ni del proveniente de mala calidad o defectuosa construcción;
- d) Observar buena conducta durante el trabajo;
- e) Cumplir las disposiciones del reglamento interno expedido en forma legal;

- f) Dar aviso al empleador cuando por causa justa faltare al trabajo;
- g) Comunicar al empleador o a su representante los peligros de daños materiales que amenacen la vida o los intereses de empleadores o trabajadores;
- h) Guardar escrupulosamente los secretos técnicos, comerciales o de fabricación de los productos a cuya elaboración concurra, directa o indirectamente, o de los que él tenga conocimiento por razón del trabajo que ejecuta.

2.4. CATEGORIAS FUNDAMENTALES

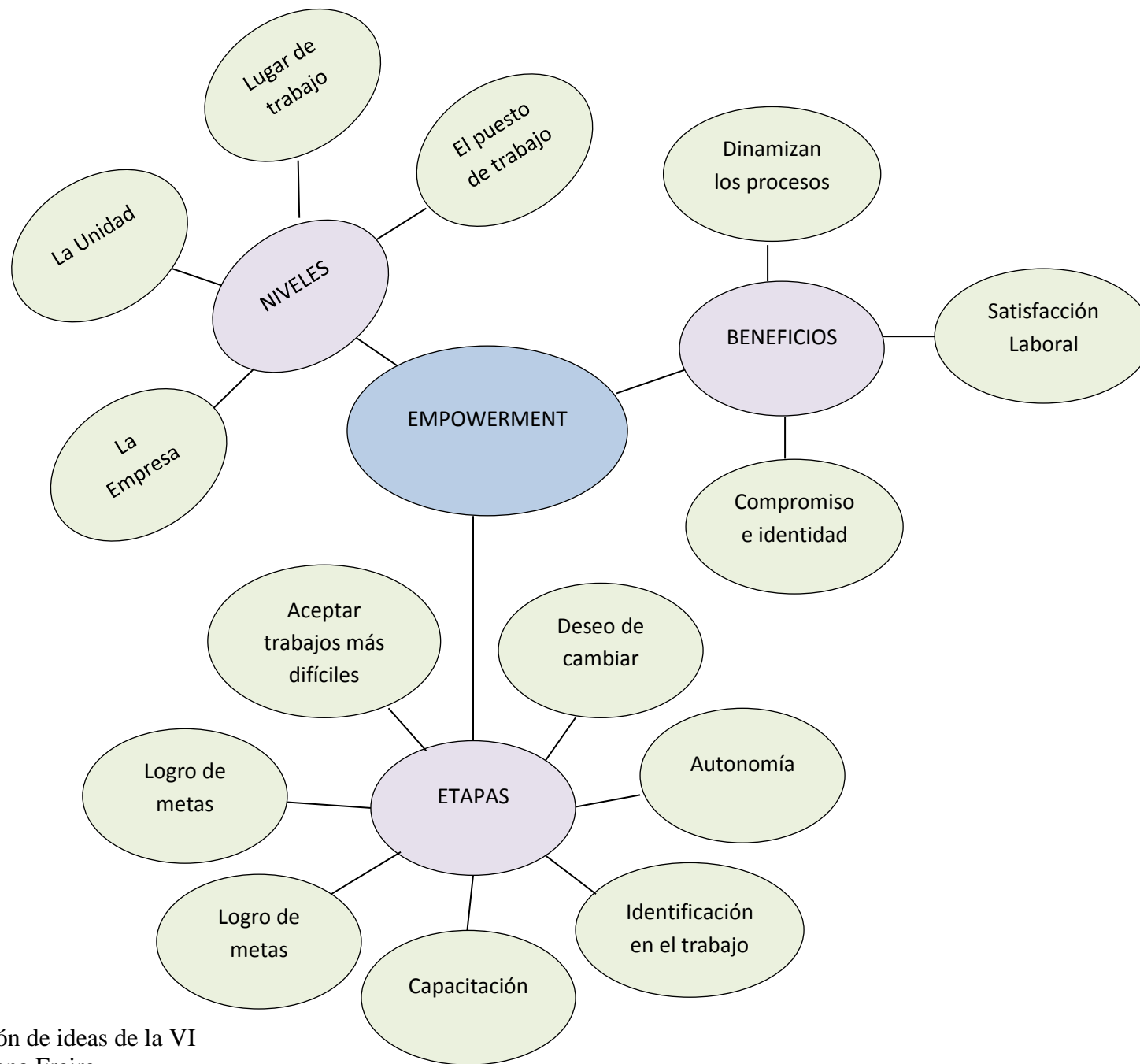


VARIABLE INDEPENDIENTE

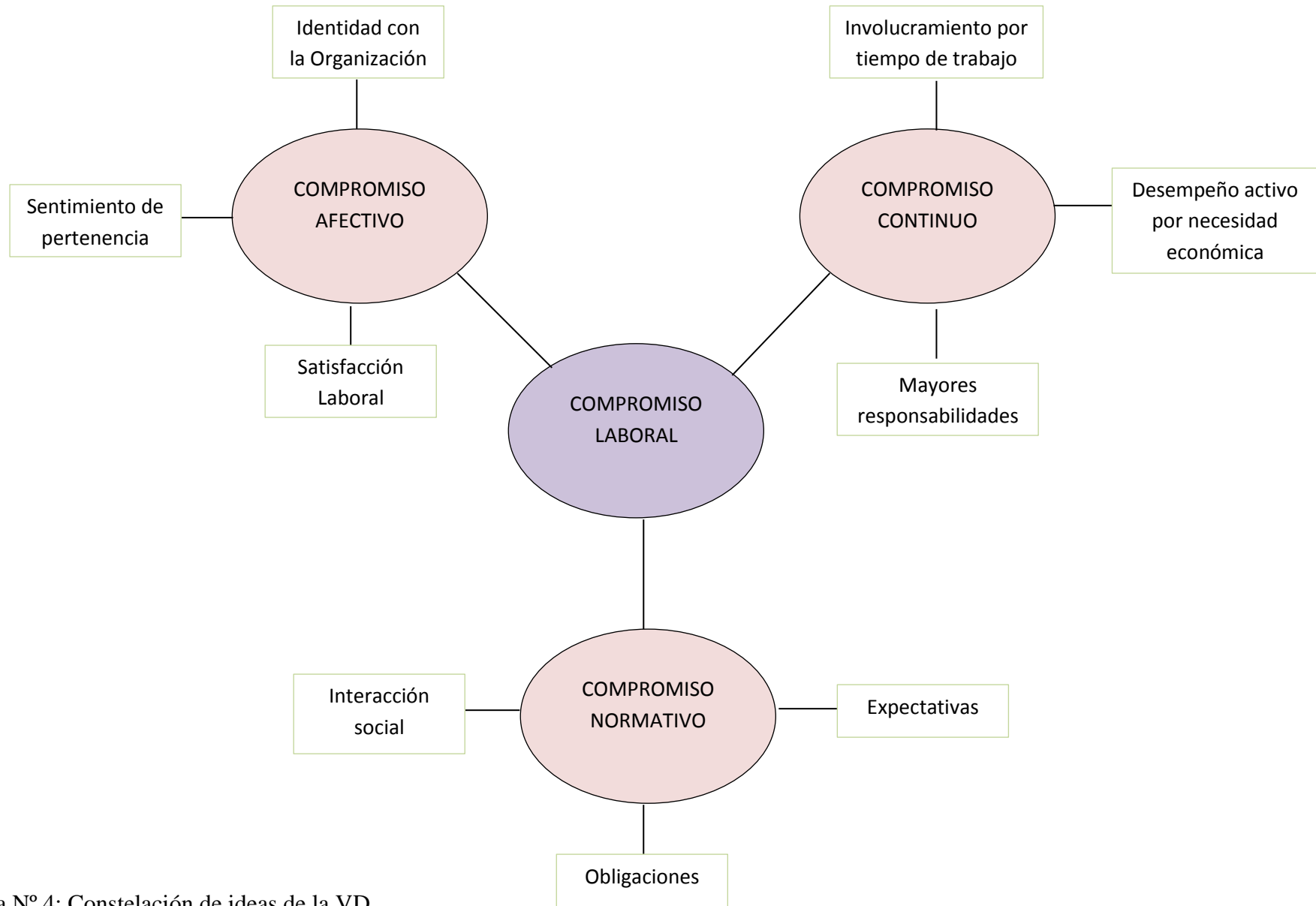


VARIABLE INDEPENDIENTE

Gráfica N° 2: Categorías Fundamentales
Elaborado por: María Elena Freire



Gráfica N° 3: Constelación de ideas de la VI
 Elaborado por: María Elena Freire



Gráfica N° 4: Constelación de ideas de la VD
 Elaborado por: María Elena Freire

2.4.1. EMPOWERMENT (VARIABLE INDEPENDIENTE)

2.4.1.1. Historia del Empowerment

A lo largo de la historia de la humanidad siempre han existido aportes científicos de grandes personajes en distintas temáticas, que en lo posterior han tenido adaptaciones en las diferentes áreas, éste es el caso de la herramienta empresarial denominada como Empowerment.

Voces como las de Douglas Mac Gregory (1960), Maslow (1950) y Herzberg (1959), resaltaban la importancia del potencial disponible en el talento humano en el área laboral, destacando principalmente temáticas en cuanto a la motivación, así se identifica la pirámide de necesidades de Maslow, factores higiénicos y de motivación de Herzberg y la teoría de X y Y de la administración de Gregory, la primera, los directivos consideran que los trabajadores sólo actúan bajo amenazas, y en la segunda, los directivos se basan en el principio de que la gente quiere y necesita trabajar.

Para la década de los 80 se insistió mucho en las teorías y postulado referente a la calidad, planteados por Deming y Juran, en Japón, teniendo gran éxito, y esto quedó mostrado en algunos libros como el de Pascale y Athos (El Arte Japonés del Management), o el de Ouchi (teoría Z). Pero posiblemente lo que más se recuerda es la aparición en 1982 del texto "En Busca De La Excelencia" de Peters y Wateman, este escrito contribuyó a la sensibilización, sobre aspectos de la gestión como son: atención al cliente y al personal, sensibilidad tanto hacia las expectativas del cliente, como hacia las inquietudes de los empleados y hacia sus capacidades y rasgos personales.

Sin embargo lo más relevante en la historia del management fueron los estudio del pedagogo más reconocido en el siglo XX, Paulo Freire, quien frente al conocimiento de la realidad del nordeste brasileño, en la que hasta el siglo pasado se vivía en la esclavitud y que por aquellos tiempos las clases rurales vivían en relaciones laborales de opresión, marginadas del proceso social, político y

económico y sin participación alguna en las decisiones importantes para el país. Los objetivos de Paulo Freire estaban direccionados a la humanidad no letrada, buscó que sus coterráneos rompan su pasividad y silencio, que reconozcan la fuerza de su unidad transformadora, que adquieran la capacidad crítica para relacionarse con la sociedad y que se liberen de sus ataduras, única posibilidad de cambio de la sociedad. Su principal ideología estaba ligada al conocimiento, al poder de tener las herramientas necesarias para poder enfrentarse a la discriminación, libre de analfabetismo y puedan abrirse a un mundo nuevo, pues el conocimiento no se transmite, se construye y esto solo se lo lograr a través de la alfabetización, principal lucha de Freire; ejemplo que ha sido acogido por grandes ciudades y que hasta el día de hoy es una metodología a nivel mundial.

Sistema aplicado en lo posterior en la lucha de la equidad de género, libertad femenina ya con el termino Empowerment. Estos postulados son los que permiten afirmar que las herramientas: calidad, Liderazgo, innovación, espíritu de equipo, e inclusive el Empowerment, no surgen en realidad en los años 80, pero es en esta década cuando se profundiza en estos postulados y se comienza a hablar de todo ello insistentemente sobre todo cuando comienza a haber un innegable cambio cultural en las organizaciones.

Todo estudio científico con resultados fructíferos evidentes ha sido adaptado a las necesidades del mundo empresarial. Así fue como en el año 1988, el Empowerment nace como complemento de operacionalización de cambio organizacional tomando la esencia de otras técnicas.

Primero se cedió, o quizás se simulo ceder poder a personas visiblemente escogidas, a través de equipos de personas. A principios de los 90, surgen los Empowered, or self-directed, teams. Antes de eso, surgía el trabajo en equipo en variadas modalidades, a través de círculos de calidad, y grupos de desarrollo. Con lo cual se fue desarrollando el sentido de pertenencia y el trabajo en equipo. Los empleados se vieron quizás extrañados por la oportunidad de hablar públicamente sus puntos de vista, para luego contrastarlos incluso hasta con sus superiores.

Justamente, la representación de distintos niveles jerárquicos condicionaba en muchos casos la comunicación interna del equipo, había en esos casos, un cierto clima de autoridad vigilante.

Emergieron, por consiguiente, los equipos autodirigidos, con mayor o menor autonomía, siempre con misiones y objetivo que dependían de la aprobación de los directivos, por ejemplo en Estados Unidos, algunas empresas comenzaron a utilizar el Empowerment como método de gestión, una de ellas, la cadena hotelera Ritz-Carton, esta cadena hotelera obtuvo el premio nacional a la calidad en el año 1992.

Lo mencionado por Valdés (2005), dentro del tema expuesto resulta importante, ya que, por esta época estaba auge los reconocimientos, es decir, entrega de premios, foto incluida, sobre todo el reconocimiento a una mayor responsabilidad de los trabajadores con la organización, al continuo desarrollo profesional y al trabajo en equipo.

Sin embargo, el cambio trae consigo transformaciones culturales y siempre se va a encontrar con ideologías antagónicas que serán los opositores al cambio, pues resulta difícil modificar comportamientos y más que eso, creencias arcaicas arraigadas, pero, hay que seguir avanzando en el cambio político y social como lo vienen realizando aquellas empresas convencidas en un modelo de gestión moderna acorde a los nuevos tiempos, el Empowerment.

La herramienta Empowerment ha sufrido interpretaciones tergiversadas, pero poco a poco va tomando el contexto y aplicación idónea en el ámbito empresarial.

Es precisamente por esta razón que se debe diferenciar las conceptualizaciones de dos términos que para la mayoría de personas erróneamente siguen siendo sinónimos y la realidad es distinta, el paradigma gerencial del poder y la autoridad.

Primero Paesani (2011), define al Liderazgo como el arte de influir sobre la gente para que trabaje con entusiasmo en la consecución de objetivos en pro del bien común.

Antes de hablar sobre poder y autoridad es importante reconocer que el arte es una destreza aprendida o adquirida.

Para Paesani el Poder es la capacidad de forzar o imponer a otra persona, para que ésta, aunque preferiría no hacerlo, cumpla la voluntad debido a la posición y a la fuerza de la otra persona.

Mientras que la autoridad es el arte de conseguir que la gente haga voluntariamente lo que se quiera que haga debido a la influencia personal.

El poder es la capacidad y la autoridad es el arte.

El poder no exige inteligencia ni valor, hasta se puede comprar; mientras que la autoridad son destrezas especiales, personales y de carácter.

Este «poder» se encuentra en los procesos de toma de decisiones, en el conflicto y en la fuerza, y es llamado poder de “suma cero” porque se resume en la fórmula: mientras más poder tiene una persona, menos tiene la otra.

Las personas que ejercer el poder se desgastan y llegan a deteriorar las relaciones hasta producir rebeldía y descontento; mientras que las personas que ejercen la autoridad están llenas de honradez, ejemplos, interés por los demás, compromiso, atenciones, responsabilidad, actitud positiva, entusiasmo y aprecio por su equipo de trabajo.

Finalmente es importante resaltar que de todas estas características de la autoridad ninguna es innata y lamentablemente son algunas las que se practican.

Por otro parte, el poder dentro del tema Empowerment resulta bastante peculiar, pues hablamos de un poder distinto, pero muy influyente, el denominado Poder

del conocimiento, éste está basado en el conocimiento. Este poder necesita del poder de Información, es decir de la importancia que tiene la difusión de la información necesaria de cada uno de los acontecimientos de la empresa en cada departamento, que de una u otra manera afectan a los funcionarios que la conforman y además al sentirse tomados en consideración para los cambios que se ejecutan, permiten crear un clima laboral de mayor compromiso y de pertenencia a la organización, que se evidencia en los objetivos alcanzados.

Luego de haber analizado la diferenciación de términos involucrados, se define a la herramienta gerencial Empowerment.

Definición

Herramienta gerencial moderna que proporciona mayor autonomía al talento humano en la toma de decisiones, a través de etapas que permitan desarrollar sus actividades cotidianas, siendo aplicado en los diferentes niveles con el fin de obtener mayores beneficios.

No sólo es el delegar poder (los colaboradores ya tienen mucha energía, es propia) o conferirles el sentimiento de que son dueños de su propio trabajo; es importante reconocer su poder y motivarlos para canalizarlo productivamente, ahí es donde interviene la capacitación o el denominado coaching, ante ello hay que reconocer que el jefe aún tiene el poder, o en termino mejor usado autoridad para sancionar y despedir por eso debería existir un equilibrio de poder.

Gracias a esta herramienta se remplaza la vieja jerarquía por equipos auto dirigidos, en donde la información se comparte con todos. Los empleados tienen la oportunidad y la responsabilidad de dar lo mejor de sí.

Este proceso estratégico busca unir para servir. Poder en la toma de decisiones es dar y adquirir de forma continua y permanente el **poder del conocimiento**, no es poder político ni administrativo “gran diferencia del poder del jefe”, es de

“conocimiento” el saber que tiene la capacidad de hacerlo, creando sus propios métodos de trabajo.

En la nueva sociedad, basada en el conocimiento, muchas de las antiguas creencias y supuestos empresariales, están sufriendo una revolución de gran magnitud. Pasar de la Administración tradicional a la participación, así como comparten poder, comparten responsabilidad, autoridad, energía y recompensa (económica y social), es una gran ventaja tener personas más comprometidas, pues se sienten competentes, eficaces, satisfechas dará como resultado la autorrealización y buenas relaciones interpersonales.

Es importante recalca que delegar, es que el jefe, pida a sus trabajadores que decidan y tomen el control, al delegar responsabilidad debe hacerlo a la persona adecuada (que tenga poder de conocimiento) a veces la antigüedad no es necesario.

Delegar poder, no significa en ningún caso, traspasar poder, si no dotar a cada miembro de la organización de las herramientas y competencias necesarias para actuar en un momento dado, de manera que genera compromiso y motivación. El Empowerment hace crecer a todos los colaboradores.

Para que la filosofía del Empowerment sea productiva se requieren ciertas capacidades y, sobretodo, cooperación interna. De nada sirve la delegación de poder si el que lo recibe no está dispuesto a aceptarlo, o si, una vez recibido no conoce la misión empresarial y los objetivos a alcanzar.

El Empowerment, como todo proceso empresarial, requiere un cierto tiempo de aplicación y, en este caso, es necesario implicar a toda la organización. No es efectivo el proceso si solamente se aplica a determinados niveles o en determinados departamentos o áreas funcionales de la empresa. Todos y cada uno de los colaboradores debe ser instruido y conocer sus nuevas atribuciones y sobretodo el cuándo y dónde debe aplicarlos.

Así los resultados se pueden verificar con una rendición de cuentas, proceso denominado como accountability por la responsabilidad propia.

La respuesta al Empowerment se denomina **Accountability**

Diego Vélez (2009) aporta ante el tema expuesto que la importancia de este proceso recae en la evaluación de la función del empleado. Su significado es: asumir la responsabilidad y ser transparente sobre el impacto de las políticas, decisiones y acciones tomadas en relación a su función.

La evaluación de las funciones delegadas provee un instrumento para los administradores para demostrar la viabilidad de dichas funciones. Como muchas otras formas de evaluación, el accountability se enfoca en el resultado final del programa delegado. Al mismo tiempo, esta evaluación deberá estar ligada a la mejora continua, de tal manera que pueda haber un grupo auto dirigido en lugar de estar dirigidos por alguien más.

Tanto en lo público como en lo privado, ha surgido la necesidad de transparentar acciones y decisiones, de dar cuenta a la sociedad de políticas de administración, gobierno y funciones; de informar y ser transparentes. Es por esto que la rendición de cuenta surge como una herramienta para lograr tales fines.

Hay expertos como Alnoor Ebrahim que define el concepto de rendición de cuentas como “la responsabilidad de responder por un desempeño particular ante las expectativas de distintas audiencias, partes interesadas”.

El Empowerment y el Accountability son dos partes de un mismo proceso, pues no podemos separar a la una de la otra. No tiene caso delegar una responsabilidad y autoridad si no se dará seguimiento a los resultados y el cumplimiento de los objetivos con evidentes resultados. Pero tampoco sería lógico el solicitar el Reporte de Accountability si antes no se brindó la capacitación y autoridad necesaria para realizar cierta actividad.

Sólo hay tres puntos básicos sin los cuales no se logrará el éxito de cierta actividad:

- * Autoridad
- * Responsabilidad
- * Accountability

Steve Young (2007) explicó muy claramente, “cuando empezamos a tomar responsabilidad por nuestras acciones sin tratar de encontrar una excusa, comenzamos a ganar partidos”. Si lo aplicamos fuera del campo podríamos pensar que al hacernos responsables por las decisiones que tomamos en una organización, ésta podrá crecer según el conjunto de nuestros éxitos y nosotros junto con ella.

Accountability no significa que no proporcionemos toda la confianza sobre una persona, sino que se debe dar seguimiento a las acciones que realizan nuestros compañeros y a su vez apoyarlos para realizarlo.

Lo contrario a Empowerment es Endullment

El Endullment es definido por Dew (1997) a la etapa cuando el management adopta una postura autocrática, no comparte información, no ofrece indicadores de desempeño, ni formación dirigida, 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.

El Endullment es un concepto elaborado por el educador Ira 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.

Características del Empowerment.

Esta nueva forma de administración al ser aplicado en un plano organizacional fundamenta y dinamiza una serie de actitudes que van crear un ambiente favorable para la formación y desarrollo del individuo fomentando su satisfacción personal dentro de la empresa algunas de estas características son:

- * **Orgullo:** apreciar el gusto por hacer las cosas bien continuamente.
- * **Unión y solidaridad:** mayor cohesión del grupo y por lo tanto un trabajo en equipo.
- * **Voluntad:** disponibilidad para contribuir a las metas propuestas.
- * **Atención a los detalles:** crear el hábito de no pasar por alto ningún detalle por pequeño que parezca especialmente en aquellos relacionados con la producción y el cliente.
- * **Credibilidad:** cumplir las promesas realizadas inspirando la confianza de todos los miembros de la empresa. (Valdés, 2005, p.3).

Las características del empowerment son de gran relevancia debido a que, representa el orgullo que sienten las personas por realizar las actividades idóneamente y saber que éstas son significativas para la organización.

Principios del Empowerment.

El Empowerment como el resto de todas las demás herramientas y técnicas tiene que estar fundamentado o basado en unos principios. Al respecto Johnson (2005) plantea los siguientes principios:

- * **Principio escolar**

Cuanto más clara sea la línea de autoridad desde el puesto administrativo más alto de una empresa cada puesto subordinado, más clara será la responsabilidad para tomar decisiones y más eficaz la comunicación organizacional.

* **Principio de delegación por resultados esperados**

La autoridad delega a todos los gerentes individuales debe ser adecuada para asegurar su capacidad de cumplir los resultados esperados.

* **Principio del carácter absoluto de la responsabilidad**

La responsabilidad por la acciones no puede ser mayor que la implícita en la autoridad delegada, ni debe ser menor.

* **Principio de unidad de mando**

Mientras más completas sean las relaciones de dependencia de un solo superior, menor será el problema de instrucciones opuestas y mayor la sensación de responsabilidad personal por los resultados.

* **Principio de nivel de autoridad**

El mantenimiento de la delegación requiere que las decisiones propias de la autoridad de los administradores individuales deben tomarlas ellos en lugar de hacerlas ascender por la estructura de la organización.

* **Principio de la definición fundamental**

Mientras más clara sea la definición de un puesto o un departamento sobre los resultados esperados, las actividades a realizar y la autoridad de organización delega y la comprensión de las relaciones de autoridad e informales con otros puestos, la persona responsable podrá contribuir en forma más adecuada al logro de los objetivos de la empresa.

*** Principio del equilibrio**

En toda estructura existe la necesidad del equilibrio aplicación de los principios o técnicas debe estar equilibrada para asegurar eficacia global de la estructura para cumplir los objetivos de la empresa.

*** Principio de flexibilidad**

Mientras más increíbles se tomen para otorgar mayor flexibilidad a la estructura de una organización, mejor podrá ésta cumplir con su propósito. En cada estructura se deben incorporar procedimientos y técnicas para anticipar y reaccionar ante el cambio. Toda empresa avanza hacia su meta en un ambiente cambiante, tanto externo como interno. La empresa que sufre de inflexibilidad, tanto si se trata de resistencia al cambio, procedimientos demasiado complicados o líneas departamentales demasiado rígidas, se arriesga a ser incapaces de hacer frente a los retos de los cambios económicos, técnicos, biológicos, políticos y sociales.

*** Principio de facilitación del liderazgo**

Debido que la gerencia depende en alto grado de la calidad del liderazgo de quienes se encuentran en puestos gerenciales, es importante que la estructura organizacional contribuya a crear una situación en la que el administrador pueda dirigir con mayor eficacia. En este sentido, la organización es una técnica para fomentar el liderazgo. Si la asignación de autoridad y los arreglos estructurales crean una situación en la que exista la tendencia a que los jefes de departamentos sean considerados como líderes y en el cual se les ayude en sus tareas de liderazgo la estructuración organizacional habrá cumplido una tarea esencial.

Círculo del Empowerment

El punto de partida para cualquier empresa que quiera proporcionar a sus empleados capacidades de tomar decisión y autogestión, es adoptar una filosofía general que sea fácil de entender, como ejemplo de esto es el Empowerment.

Este es un proceso iniciado por los gerentes que buscan desarrollar al máximo todas las habilidades y talentos de los empleados para alcanzar los objetivos y metas de la organización.

Los gerentes deben buscar métodos simples que les permita desarrollarse en sus labores cotidianas así como se muestra en la siguiente Figura:

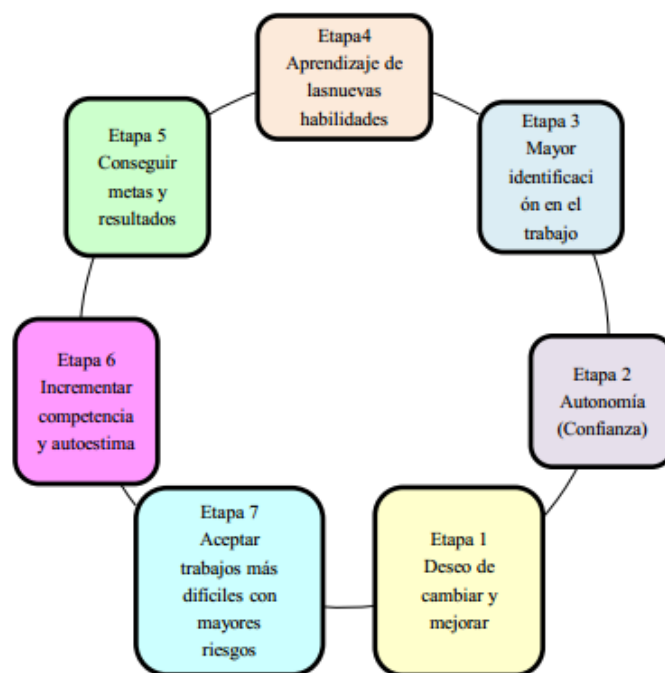


Gráfico N° 4. Círculo del Empowerment
Fuente: Terry, W. 1996, p. 24

Etapa 1: El deseo que tienen las empresas de cambiar y mejorar ya que el éxito de las demás etapas se debe a esto.

Etapa 2: Eliminar las limitantes y restricciones que tienen los empleados para ejecutar cada una de sus funciones, en este paso la confianza es uno de los aspectos más importante para la aplicación del Empowerment.

Etapa 3: Los empleados ya habrán aceptado e identificado las libertades que les han sido brindadas y este es el punto en el cual toman conciencia de su trabajo y de sus deberes.

Etapa 4: El aprendizaje de los empleados hacia nuevas habilidades, logrando en ellos un mayor interés y haciendo que sus empleados comiencen a adquirir mayores responsabilidades dentro de la organización.

Etapa 5: Se empiezan a mostrar los resultados tangibles del Empowerment, de todos los beneficios que han sido brindados a los empleados de las empresas, en las etapas anteriores se observará una conducta de alto rendimiento que llevará una mayor motivación por alcanzar las metas y obteniendo mejores resultados.

Etapa 6: Se aumentan la autoestima de los empleados, haciendo que se vuelvan más motivados y competitivos, ya que se va incrementando el sentimiento de pertenencia.

Etapa 7: El empleado ha crecido por encima de su trabajo y está en busca de nuevos retos, es el momento de tomar responsabilidades y de obtener mayores reconocimientos. (Terry, 1996)

Niveles de empowerment

Nivel 1: El puesto de trabajo

El empowerment iniciado a nivel del puesto de trabajo cambia la estructura y el contexto del trabajo de una persona. Aunque el contexto sea el mismo, las tareas que se añaden dan más significado y control al individuo.

El proceso de empowerment también requiere la supervisión de los controles directivos jerárquicos y la introducción de un grado de autodirección.

Las personas empezaran a pensar por ellas mismas y serán responsables, y se encargaran de que en su trabajo todo vaya bien y, de solucionar cualquier posible problema. Antes del empowerment estos factores hubieran sido responsabilidad del supervisor o del directivo.

Nivel 2: Lugar de trabajo

El lugar de trabajo puede definirse como el entorno y circunstancias en las que se producen los productos o servicios. En una oficina de atención al consumidor, el lugar de trabajo consiste en el equipo que lleva las reclamaciones, la dirección de equipo, el material utilizado y los procedimientos y sistemas que ordenan, controlan y regulan el trabajo del equipo. También incluye el entorno físico en el cual el equipo trabaja y las influencias de otras personas y secciones que afecten su trabajo diario.

El nivel 2, el entorno total de trabajo, da a una empresa una mayor oportunidad de iniciar el empowerment que el trabajo individual del nivel 1.

La gran variedad de tareas que puede llevar a cabo una persona incluye la puesta en práctica de todas las rutinas diarias que comportan el trabajo de la sección. Con un poco de formación, una persona puede aprender todas las tareas y ser capaz de llevar a cabo todos y cada uno de los trabajadores de la sección. Si el trabajo en equipo tiene una cierta autonomía y puede manejarse por sí mismo, se puede añadir tareas de supervisión y gestión para aumentar el empowerment.

Nivel 3: La unidad

El empowerment en el nivel de una unidad conlleva la participación en la dirección y gestión de una unidad concreta dentro de una empresa mayor. El empowerment en la unidad requiere una estructura plana, no jerárquica y no burocrática, quizás un nivel entre el director de unidad y los empleados operativos.

Una estructura que empujaría hacia abajo la toma de decisiones y abriría líneas de comunicación, porque habría un flujo de información más rápido de arriba abajo, dentro la empresa. Cada sección de unidad tendría un grupo de enlace que gestionaría los temas que les afectasen y otros temas de política de la unidad. El

grupo de enlace también recibiría información que afectasen al total de la empresa.

Este procedimiento junto con los procesos formales e informales de comunicación y toma de decisiones posibilitaría que todos los empleados compartiesen la gestión de su unidad y fuesen conscientes de su contribución a la empresa en un sentido más amplio.

Nivel 4: La empresa

El empowerment en el nivel 4 es una extensión del empowerment a nivel 3. Los dos empleados están involucrados en la toma de decisiones de su unidad y de la empresa de la que forman parte. Cualquier empresa que incluya varias unidades, puede tomar ciertas decisiones de manera centralizada o en la oficina central que afectan la vida laboral de los empleados de cada una de las unidades.

Uno de los mayores beneficios del empowerment organizacional es que permite que las personas tengan un nivel de influencia en el total de la empresa. Una comunicación abierta y frecuente posibilita que el individuo entienda hacia donde se dirige la empresa, cómo está actuando y qué cambios van a tener lugar en el futuro. (Terry, 1996)

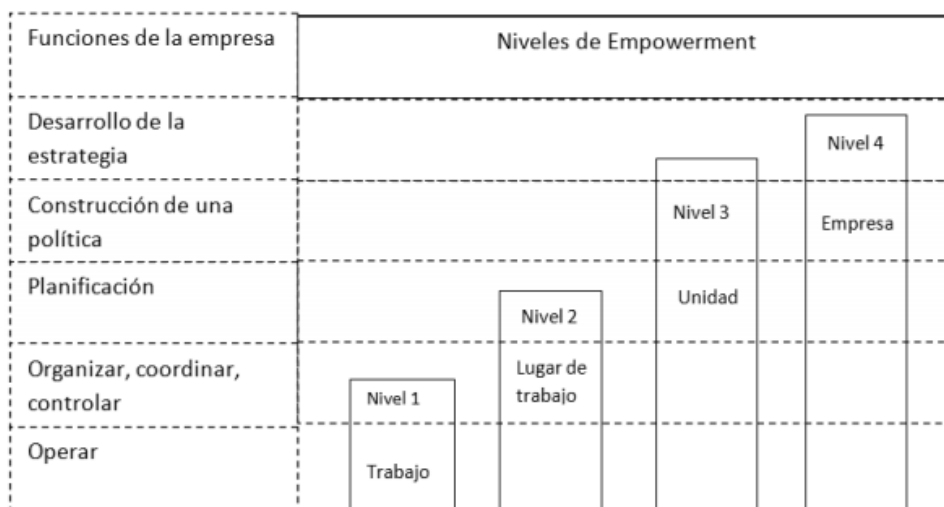


Gráfico Nº 5: Niveles del Empowerment
Fuente: Terry, W. 1996, p. 45

2.4.1.2. HERRAMIENTAS GERENCIALES

Las herramientas gerenciales o administrativas no son más que un auxilio o una serie de técnicas modernas que les permite a los gerentes tomar decisiones cruciales y oportunas ante algún tipo de disparidad o desequilibrio en los procesos productivos, económicos, políticos y sobre todo sociales que constituyen la naturaleza y esencia de la empresa.

Actualmente estamos en una época de información y conocimiento dentro de los cuales se hace necesario ir valiéndose de tendencias y métodos modernos que nos faciliten el funcionamiento del sistema empresarial. Las técnicas o herramientas gerenciales se pueden aplicar desde el entorno intrínseco de la organización como es el caso just of time, los cuales son procesos muy propios e inherentes a la empresa, sino que también existen técnicas que recogen información del exterior hacia el interior de la empresa constituyendo así una serie de in putts o entradas las cuales la empresa puede procesar y utilizarlo para su mejoramiento como es el caso del benchmarking.

A continuación se exponen una serie de herramientas que utiliza la administración para la toma de decisiones y mejorar la calidad de sus procesos.

Herramientas Gerenciales Modernas

Son las herramientas primordiales que pueden permitir a las empresas llegar a manejarse en un management eficaz. Entre estas se considera las que a continuación se detallan:

*** Benchmarking**

Benchmarking es el proceso de obtener información útil que ayude a una organización a mejorar sus procesos. Benchmarking no significa espiar o sólo copiar. Está encaminado a conseguir la máxima eficacia en el ejercicio de aprender de los mejores, y ayudar a moverse desde donde uno está, hacia donde quiere estar.

Es un proceso en el cual compañías de diferentes industrias se "asocian" para compartir información sobre su desempeño para aprender uno del otro.

En definitiva estamos hablando de la apertura del sistema que debe suponer la empresa para compararse con las demás con el objetivo de mejorar la eficiencia de la organización y, por tanto, su valor para los accionistas, mejorando el rendimiento de la organización y consiguiendo, en su caso el estado "World Class" (Cuesta, 1998).

* **Empowerment**

Empowerment significa crear un ambiente en el cual los empleados de todos los niveles sientan que tienen una influencia real sobre los estándares de calidad, servicio y eficiencia del negocio dentro de sus áreas de responsabilidad. Esto genera un involucramiento por parte de los trabajadores para alcanzar metas de la organización con un sentido de compromiso y autocontrol y por otra parte, los administradores están dispuestos a renunciar a parte de su autoridad decisional y entregarla a trabajadores y equipos.

Empleados, administrativos o equipos de trabajo poseen el poder del conocimiento para la toma de decisiones en sus respectivos ámbitos, esto implica aceptación de responsabilidad por sus acciones y tareas.

Fundamento:

Según Koontz y Weichrich, funciona así:

Poder = Responsabilidad (P=R)

Si Poder > Responsabilidad (P >R). El resultado sería una conducta autocrática por parte del superior, a quien no se hace responsable por sus acciones.

Si Responsabilidad > Poder (R >P). El resultado sería la frustración por parte de los subordinados, ya que carecen del poder necesario para desempeñar las actividades de las que son responsables.

Es aquel proceso que proporciona mayor autonomía a los trabajadores al compartir con ellos información pertinente y darles control sobre factores que afectan al rendimiento del trabajo. Es decir consiste en delegar poder a los empleados, de modo que puedan actuar con más libertad para desempeñar sus puestos. Para ello se necesita que los trabajadores estén capacitados para asumir la toma de decisiones, por lo que les hace falta una amplia formación. (Fernandez, Avella, 2006).

* **Just In Time**

La filosofía JIT se traduce en un sistema que tiende a producir justo lo que se requiere, cuando se necesita, con excelente calidad y sin desperdiciar recursos del sistema.

El JIT es una metodología de organización de la producción que tiene implicaciones en todo el sistema productivo. Además de proporcionar métodos para la planificación y el control de la producción, incide en muchos otros aspectos de los sistemas de fabricación, como son, entre otros, el diseño de producto, los recursos humanos, el sistema de mantenimiento o la calidad.

Una definición para describir el objetivo de partida de un sistema JIT podría ser: **«Producir los elementos que se necesitan, en las cantidades que se necesitan, en el momento en que se necesitan».**

(Justo a tiempo, ajustada, ligera, magra) se corresponde con un flujo de producto secuencial en forma de U. De hecho, los trabajadores no solo van a asumir responsabilidades en el área productiva, sino también en tareas de control de calidad y mantenimiento de los equipos.

* **Coaching**

“La actividad de “coaching” “entrenamiento” implica una visión holística del directivo, integrando el trabajo, los valores de la empresa, las necesidades personales y las del desarrollo de la carrera profesional”.

El coaching no es consejo ni inspiración, es transpiración, es decir, trabajo continuo en el que “Coach” y cliente tienen un papel activo de gran participación mutua. Una relación de coaching no solo está basada en la flexibilidad sino también en la confianza y responsabilidad. Confianza significa posibilidad de expresarse abiertamente sentirse valorados y respetados y no temer represalias ni traiciones. Responsabilidad significa que ambos están comprometidos con los resultados del otro. (Gasalla, 2006).

El coaching es un conjunto integrado de acciones orientadas a mejorar el desempeño de una persona, de manera que alcance su potencial (en ocasiones, en el proceso se redefine su perspectiva acerca de su potencial).

* **Kaisen**

Equivale a la idea de “mejoramiento continuo” y es equivalente a una filosofía difundida ampliamente entre las empresas niponas.

“Mejorar un proceso, es cambiarlo para hacerlo más efectivo, eficiente y adaptable, qué cambiar y cómo cambiar depende del enfoque específico del empresario y del proceso” Harrington.

Esta más enfocada en los procesos en lugar de los resultados y se guían al precepto: ser rápido e imperfecto, es mejor que ser perfecto pero atrasado.

Existen otras pero no muy aconsejables como lo son:

* **Downsizing**

También se le conoce como **Reducción de personal** la cuál obviamente implica disminuir la cantidad de personal (empleados) de una compañía con el objeto de reducir costos.

El recorte de personal provoca:

Menores costos labores, efectos laterales, disminución de la moral, las líneas de comunicación al interior se debilitan y la productividad laboral desciende.

Para el recorte de personal se puede recurrir a cualquiera de estos dos métodos: Open mind (el despido como último recurso) o retiro voluntario u otros incentivos (\$ adicional)

2.4.1.3. MANAGEMENT

Definición: En términos sencillos que nos brinda Wikipedia, management significa la acción de hacer que las personas se unan para conseguir las metas que se desean”; El concepto clásico de management, pues, tiene que ver con la satisfacción de las necesidades humanas de diversos tipos, y no sólo las económicas y con las maneras de hacer que las personas colaboren en el proceso para satisfacer estas necesidades.

Es eficaz cuando parte de la realidad y no solamente de los supuestos, las creencias o los voluntarismos de los dirigentes como ha sido hasta ahora. Si no se estimula la participación y el reconocimiento, si no se estimula el desarrollo de las personas, la empresa perderá competitividad.

Hace más de un siglo atrás, en 1887, William Cooper Procter, presidente de Procter & Gamble CO., dijo que el desafío mayor de las grandes empresas era conformar sus políticas de tal manera que cada trabajador sienta que es una parte vital de su compañía, con oportunidad de compartir sus éxitos. Y se podría citar infinita cantidad de dirigentes valorando a su gente.

Hoy, durante el siglo XXI, el management internacional reconoce a su personal como "el más valioso recurso" del que puede disponer. Sin embargo, a medida que ha pasado el tiempo, se ha podido observar que, independientemente del tipo de actividad que desarrollen, la mayor parte de ellas adolecen de los mismos problemas relacionados con la dirección y su personal.

Esta actividad empresarial busca a través de personas (como directores institucionales, gerentes, productores, consultores y expertos) mejorar la

productividad y por ende la competitividad de las empresas o negocios. Una óptima gestión no busca sólo hacer las cosas mejor, lo más importante es hacer mejor las cosas y correctas y en ese sentido es necesario identificar los factores que influyen en el éxito o mejor resultado de la gestión.

Los recursos de la gestión empresarial son muy variantes y en ocasiones escasos. Por esta razón las personas encargadas de la gestión empresarial se ven inmersas en la creación de nuevas estrategias para la gestión y así poder mantener motivado todas las divisiones de la empresa o negocio. Para lograr el emprendimiento deseado en toda la empresa.

Si se enfoca en la gestión empresarial o management para desarrollar todos los proyectos y actividades de una empresa, lograra sobresalir más que la competencia. Las empresas más enfocadas en la gestión empresarial son las del sector privado, pero sin embargo algunas empresas del estado o sector público también suelen tener una excelente gestión.

El management es la parte más grande en que se diferencian las empresas o negocio privados a los públicos. Y es que el sector privado suele aplicar mejor todos los conceptos de gestión empresarial. Pero cabe resaltar que las empresas privadas tiene un mejor manejo de esto debido a que sus recursos económicos y tecnológicos son muchos más amplios. Pero tampoco es una excusa para no hacer una buena gestión empresarial.

En palabras simples, el management es el compromiso de toda la empresa y se lo consigue a través de la aplicación de herramientas gerenciales.

Se busca el change management debido a:

- * Dolor: la organización encuentra doloroso su estado de existencia, por caída de sus acciones en el mercado, cambios en el personal de dirección, baja en las ganancias o conflictos en la empresa.

- * Imagen del potencial de la organización: es decir, de los que puede llegar a ser la organización (ganancias, posición en la industria, diversidad, tamaño, papel a nivel nacional).
- * Influencia externa: los avances tecnológicos,
- * Deseos de obtener logros: en busca de mejoras en la organización “si esto puede ser provechoso para nosotros, debemos utilizarlo a fin de maximizar nuestras oportunidades”

Una de las principales aplicaciones de herramientas de management consiste en transformar las organizaciones congeladas en organizaciones flexibles. Las congeladas se identifican porque les resulta tan difícil de realizar cambios, permanecen años en el mismo puesto, el manual de reglamentos es enorme, las prácticas pasadas constituyen directrices seguras a obedecer y la creatividad se suprime en tanto que hay expresiones de disidencias (autoexclusión de la empresa).

A su vez, las organizaciones plenamente flexibles son las que presentan las más altas probabilidades de éxito: se adoptan marcas nuevas en cuanto se requieren; se cambia la estructura de la organización de acuerdo a las necesidades de la empresa; y la resistencia al cambio es limitada o sólo moderada.

2.4.2. COMPROMISO LABORAL (VARIABLE DEPENDIENTE)

2.4.2.1. Compromiso Laboral u Organizacional

El compromiso organizacional o lealtad de los colaboradores es definido por Davis y Newstrom (2000) como el grado en el que un colaborador se identifica con la organización, le interesa lo que realiza, participa de manera activa a través de las distintas fases que le permitan llegar a considerar su desempeño como importante para la valoración personal. Sostienen que el compromiso es habitualmente más fuerte entre los colaboradores con más años de servicio en una organización, el éxito personal en la empresa y quienes trabajan en un grupo de

colaboradores comprometidos. De acuerdo con Arciniega (2002) es un conjunto de vínculos que mantienen a un sujeto apegado a una organización en particular.

Para el compromiso organizacional, existen tres antecedentes en el ámbito de las relaciones interpersonales (San Martín 2005):

1. **Confianza.** La investigación sobre confianza es abundante y se ha estudiado principalmente desde una perspectiva emocional o afectiva; podemos considerar que la confianza es “la seguridad emocional que le lleva al colaborador a pensar que la organización es responsable, se preocupa por él y cubre sus expectativas de resultado o comportamiento”. Si la organización cumple lo prometido y cuida las necesidades de sus colaboradores, está enviando una señal a su mercado interno, una señal de que valora a sus colaboradores. Cuando ambas partes experimentan la confianza, dicha situación actúa como motor de la relación conforme aumenta la intención de cooperar y eleva las expectativas de continuidad en el tiempo, de acuerdo con San Martín (2005). De este modo, la confianza englobará las intenciones percibidas en la organización, la disposición de la empresa para tomar decisiones en beneficio mutuo y actuar de buena fe.

2. **Satisfacción.** Pese a que la variable satisfacción ha sido profundamente estudiada en la literatura, aún existe cierta controversia sobre la mejor forma de definirla y medirla. La visión tradicional de la satisfacción es entendida como el estado cognitivo del colaborador respecto a la adecuada o inadecuada recompensa recibida frente al sacrificio experimentado. En el entorno laboral y al igual que con los clientes, la satisfacción de los colaboradores es deseable y está directamente relacionada con la satisfacción en la vida cotidiana del colaborador.

Anderson y Narus (1990), Andaleeb (1996) y Ganesan (1994) dentro de un análisis realizado por San Martín (2005) la establecen como un estado afectivo positivo que deriva de la valoración de todos los aspectos de la relación con la organización en que trabaja. De este modo, la satisfacción del colaborador puede englobar sentimientos positivos derivados de la interacción con sus compañeros y

jefes, con la relación general con la organización en que trabaja o con aspectos más concretos del trabajo como el salario o el horario de trabajo. La satisfacción laboral se relaciona con aquellas características relativas al entorno de trabajo y que los colaboradores consideran que les recompensan. Las actitudes del colaborador hacia la organización están determinadas en gran medida por su satisfacción y por la forma en que se considera tratado en la organización, afirma Naudé, según lo comenta San Martín (2005:08). Se puede deducir que cuanto más satisfechos estén los colaboradores, más positivos serán sus sentimientos sobre los aspectos generales de la organización. Por el contrario, el sentimiento de no ser reconocido por un trabajo bien hecho generará una actitud negativa hacia la organización. Concluyendo que, cuanto mayor sea la satisfacción de los colaboradores, mayor será la posibilidad de conseguir la satisfacción y la lealtad del cliente externo; así mismo cuando esa relación es más fuerte cuanto mayor es la frecuencia de interacción con el cliente, la integración del cliente en el proceso de creación de valor y el grado de innovación del producto o servicio.

3. **Normas relacionales.** Entre las posibles formas de regulación de la relación laboral se encuentra el desarrollo y aceptación de normas cooperativas o relacionales. Se han identificado 28 normas relacionales que se han reducido a las nueve más importantes. Entre éstas se encuentran las siguientes: flexibilidad, solidaridad, mutualidad, armonización del conflicto, restricción en el uso del poder, integridad en el rol, preservación de la relación, intercambio de información y participación. Estas normas relacionales mencionadas por San Martín (2005) cobran una singular importancia, ya que nos proporcionan guías de acción que además mejoran fuertemente la convivencia entre compañeros de trabajo, tales como:

1. La flexibilidad para adaptar las condiciones acordadas a las circunstancias laborales cambiantes.
2. La solidaridad en el trabajo cooperativo y en grupo.

3. La mutualidad en la preocupación por los asuntos de la organización y el colaborador recíprocamente.
4. La armonización en la resolución de los conflictos laborales.
5. La restricción en el uso coercitivo del poder según la jerarquía de mando en la organización.
6. La integridad en los roles desempeñados laboralmente en la organización.
7. La preservación de la relación porque las partes la valoran.
8. El intercambio de información relevante para las partes.
9. El fomento de la participación de los colaboradores en las decisiones de la organización.

Factores que influyen en el compromiso organizacional

Existen factores que influyen en el compromiso del colaborador ya sea de una manera positiva o negativa, y que a su vez pueden hacer referencia a un tipo de compromiso parcial, Gómez (2006) considera algunos factores y clasifica su contribución al compromiso organizacional de la siguiente manera:

- * Competencia personal percibida (positiva)
- * Consideración del líder (positiva)
- * Liderazgo (positiva)
- * Ambigüedad del rol (negativa)
- * Conflictividad del puesto de trabajo (negativa)

En el mismo sentido, es esencial que la organización induzca en los colaboradores el compromiso organizacional y al mismo tiempo siendo dependiente de otros factores, repercute en una variable denominada “sentimiento de pertenencia”, tanto del colaborador a la organización como de la organización al colaborador, aclarando que dicho término no conduce a la dependencia del colaborador para que la organización le cubra sus necesidades, o que por el contrario la organización obligue al colaborador a cubrir los compromisos adquiridos bajo las condiciones desfavorables de tiempo, recursos y habilidades,

por lo que Gómez (2006) identifica la existencia de otros factores con los que el compromiso organizacional mantiene una correlación más alta, siendo los siguientes:

- * Motivación interna (positiva)
- * Implicación en el puesto de trabajo (positiva)
- * Satisfacción laboral global (positiva)
- * Satisfacción con el propio trabajo (positiva)
- * Satisfacción con la promoción (positiva)
- * Satisfacción con el sistema de supervisión (positiva)
- * Estrés (negativa)

Factores inhibidores de compromiso organizacional

Finalmente, y en sentido opuesto a la motivación, también existen factores que frenan o inhiben el desarrollo del compromiso organizacional, pues limitan o impiden que el colaborador experimente un compromiso alto hacia la organización para la cual trabaja, y que al igual que los factores motivadores, de acuerdo con Varona (1993), pueden ser de tres tipos según el ámbito en el que se desenvuelve.

1. Factores personales. Los cuales se encuentran basados en el propio colaborador: La falta de ética del trabajo, la falta de compromiso profesional, y la falta de identificación con la misión.
2. Factores organizacionales. Encontrando su origen en características o decisiones que competen a la organización: salarios bajos, tareas no claramente definidas, y trato desigual a los colaboradores de la organización.

3. Factores relacionales. Que al igual que los motivadores tienen relación directa con las relaciones interpersonales: falta de comunicación, ausencia de reconocimiento y evaluación positiva, y falta de confianza.

Dimensiones del compromiso organizacional

Existen tres tipos de dimensiones para el compromiso organizacional que maneja Meyer y Allen (1997), lo cual no significa que existan tres variables distintas, sino que en realidad es una sola, pero en tres facetas. Las tres dimensiones del compromiso organizacional son:

1. Compromiso afectivo: refleja el apego emocional, la identificación e implicación con la organización.
2. Compromiso continuo: revela el apego de carácter material que el colaborador tiene con la organización, reconoce los costos asociados con dejar la organización.
3. Compromiso normativo: consiste en la experimentación por parte del colaborador de un fuerte sentimiento de obligación de pertenecer en la organización para la que actualmente labora, revela los sentimientos de obligación del colaborador.

Hasta el momento se han adoptado tres perspectivas diferentes del término compromiso organizacional que se relacionan directamente con cada dimensión de compromiso antes mencionadas.

La primera es la perspectiva psicológica (compromiso afectivo) que ve el compromiso con la organización como un componente de estos tres elementos:

1. La identificación con objetivos y valores de la organización.
2. El deseo de contribuir para que la organización alcance sus metas y objetivos.

3. El deseo de ser parte de la organización.

Dentro de esta perspectiva el compromiso se experimenta en relación con la organización de la cual es parte, generalmente dicha identificación y afinidad con la organización se manifiesta mediante actitudes como el orgullo de permanecer en la organización cuando se emociona al mencionar que trabaja en ella, o cuando habla mucho de la organización en reuniones de familiares o amigos, también se refleja en la solidaridad que muestra el colaborador al sentirse preocupado cuando la organización está pasando por una mala racha, o cuando se alegra de que las cosas funcionen bien dentro de la organización.

Además, los colaboradores con un alto compromiso afectivo la mayoría de los casos está dispuesto a trabajar más de lo estipulado en su contrato de trabajo, incrementando al mismo tiempo su responsabilidad y autonomía. Desde luego podemos afirmar que el compromiso afectivo en un colaborador, ofrece comportamientos deseados por todas las organizaciones, incluyendo en éste sentido la puntualidad, alto desempeño, actitud pro-activa e iniciativa para realizar actividades fuera de su descripción de puestos. Cabe hacer mención, que se desvanece el nivel de estrés en el colaborador con un alto compromiso afectivo, ya que disfruta de su trabajo y se siente satisfecho con sus aportaciones y con las recompensas obtenidas.

Tomando como base los principios en los que se basa la calidad total.

El compromiso de todos: “no hay calidad sin compromiso y el compromiso no se improvisa, se lo cultiva y demuestra”.

Las personas “talento humano” son el elemento más importante en la producción de calidad.

Si las personas se comprometen, su desempeño es mayor a igual que la productividad y su nivel de ausentismo disminuye.

2.4.2.2. Actitudes organizacionales

Las actitudes son un tipo de diferencias individuales que afectan el comportamiento de los individuos. Se puede definir como las tendencias relativamente durables de emociones, creencias y comportamientos orientados hacia las personas, agrupaciones, ideas, temas o elementos determinados. Tanto la gente importante en la vida de la persona, como los factores genéticos tienen influencias en las actitudes del individuo.

Poseen tres componentes que ayudan a comprender su complejidad y la relación fuerte que existe entre actitud y comportamiento. Tales componentes son:

- * **Componente cognoscitivo:** Es el sector de opinión o de creencia de la actitud. Por ejemplo la creencia que hombres y mujeres somos iguales, es una opinión que corresponde a este componente.
- * **Componente afectivo:** Se refiere al sector emocional o sentimental de la actitud. Por ejemplo si una persona dice: aprecio a mi jefe, porque nos trata con respeto, está reflejando este componente de la actitud.
- * **Componente del comportamiento:** Se refiere a la intención de un individuo, al comportarse de cierto modo hacia una persona o hacia un objeto. Por ejemplo continuando con el ejemplo anterior esa persona podría invitar a una reunión para agasajar a su jefe.

Fuentes de actitudes

Las actitudes se adquieren de los padres, maestros y de los grupos de amigos y compañeros. Además desde que nacemos poseemos una determinada predisposición genética. A medida que la persona crece, moldea sus actitudes en concordancia con lo que admira, respeta o en todo caso con lo que ya posee.

Las actitudes no son muy estables. En las organizaciones las organizaciones son importantes ya que como se sabe afectan el comportamiento de los individuos y por lo tanto de los trabajadores

Tipos de Actitudes

La mayor parte de las investigaciones acerca del comportamiento organizacional, ha puesto interés especialmente en tres actitudes. Tales son:

* **Satisfacción en el trabajo:** Se refiere a la actitud global de una persona hacia el trabajo que realiza. Si un individuo se encuentra satisfecho con el trabajo que lleva a cabo mostrará una actitud positiva hacia el mismo.

Es la actitud que un empleado asume respecto a su trabajo. De forma lógica aquellas personas que obtienen un alto nivel de satisfacción con sus actividades establecen actitudes muy positivas y benéficas

* **Compromiso con el trabajo:** Se puede definir como el nivel en el que una persona se identifica con su trabajo, le interesa lo que realiza, participa de manera activa en lo que él implica y además considera su desempeño como importante para la valoración personal. Los empleados que poseen un alto grado de compromiso con el trabajo, por lo general poseen menor tasa de ausentismo y de renuncia, pero sobre todo pronostica los niveles de rotación.

Un término recién tomado para su estudio el cual establece que es el que mide el grado en el que la persona se valora a sí mismo a través de la identificación sociológica en su puesto dentro de la empresa. A los trabajadores plenamente identificados realmente les importa el trabajo que realizan.

* **Compromiso organizacional:** Se refiere al grado en que un empleado se identifica con una organización específica y con sus metas, además su deseo por quedarse en ella como integrante. Las investigaciones muestran que existe una relación negativa entre el compromiso organizacional y el ausentismo y la rotación, sobre todo de este último, pues demuestra ser un mejor indicador de la rotación que la satisfacción en el puesto.

Es aquella que se refiere a que el empleado se identifica con la empresa, metas, objetivos y que está metido en ello como cualquier otro que labora ahí, es

decir este se refiere a identificarse con el servicio persona a la organización y el compromiso con el trabajo a identificarse con su labor específica.

2.4.2.3. Comportamiento Organizacional

Todas las organizaciones están constituidas por personas. Quienes requieren de las organizaciones para poder alcanzar sus objetivos personales. Y éstas requieren de las personas para alcanzar sus objetivos organizacionales.

Personas y organizaciones se necesitan y buscan alcanzar sus objetivos con un mínimo de costo, de tiempo, de esfuerzo y de conflicto.

El comportamiento organizacional se encarga del estudio y la aplicación de conocimientos relativos a la forma en la que las personas actúan dentro de las organizaciones, es una herramienta que nos ayuda a comprender mejor la conducta de las personas en las organizaciones.

Los elementos clave del comportamiento organizacional son las personas, la estructura, la tecnología y el ambiente. Con la debida interacción y aprovechamiento óptimo de estos elementos, la organización puede lograr el éxito.

Definición

Es un campo de estudio que investiga el impacto que tienen los individuos, los grupos y las estructuras sobre el comportamiento dentro de las organizaciones, con el propósito de aplicar tal conocimiento al mejoramiento de la eficacia de la organización (Robbins, S. 1999).

Es el estudio y la aplicación de conocimientos relativos a la manera en que las personas actúan dentro de las organizaciones. Se trata de una herramienta humana para beneficio de las personas y se aplica de un modo general a la conducta de

personas en toda clase de organizaciones, de aquí se tendrá la necesidad de comprender el comportamiento organizacional (Davis y Newstrom. 1990).

Son los actos y las actitudes de las personas en las organizaciones. El comportamiento organizacional es el acervo de conocimientos que se derivan del estudio de dichos actos y actitudes. Sus raíces están en las disciplinas de las ciencias sociales, a saber: Psicología, sociología, antropología, economía y ciencias políticas (Gordon, 1996).

Existen variables dependientes e independientes dentro del comportamiento organizacional.

Las variables dependientes más conocidas son:

Productividad.- donde la empresa es productiva si entiende que hay que tener eficacia (logro de metas) y ser eficiente (que la eficacia vaya de la mano del bajo costo) al mismo tiempo.

Ausentismo.- donde sabemos que toda empresa debe mantener bajo el ausentismo dentro de sus filas ya que este factor modifica de gran manera los costos, y no cabe duda que la empresa no pueda llegar a sus metas si la gente no está asistiendo al trabajo.

Rotación.- Una alta tasa de rotación en una organización da como resultado costos más altos de reclutamiento, selección y entrenamiento, al igual se puede decir que una alta tasa de rotación puede entorpecer el funcionamiento eficiente de una empresa cuando personal con conocimiento salen y estos deben de ser remplazados tomando en cuenta el alto nivel de responsabilidad que conlleva esta, al igual podemos también ver el lado positivo de la rotación al verlos desde el punto de vista de que el empleado marginal o sub-marginal dejar la organización esto crea oportunidad para que sean remplazados por gente capacitadas, responsables y con alto grado de rendimiento lo que mejoraría la organización dándole a esta la oportunidad que escuchar ideas frescas.

Satisfacción en el trabajo- donde la cantidad de recompensa que el trabajador recibe por su esfuerzo sea equilibrada y que los mismos empleados se sientan conformes y a su vez se sientan convencidos de que ellos se lo merecen.

Las variables independientes más conocidas son:

Variables del nivel individual.- estas son todas aquellas que posee una persona y que la han acompañado desde su nacimiento, como sus valores, actitudes, personalidad y sus propias habilidades que son posiblemente modificables por la empresa y que influirían en su comportamiento dentro de la empresa.

Variables a nivel de grupo.- estas es la que nota el comportamiento que tienen las personas al estar en contacto con otras, al ser estas muy distinta en cada individuo hace que sea factor de estudio.

Fundamentos del Comportamiento Individual:

Características Biográficas

Edad.- se dice que las personas de mayor edad son menos productivas y no es así ya que a diferencia de los jóvenes estos poseen experiencia y difícilmente son remplazados. También se dice que entre más viejo se vuelve una persona menor son las ganas de perder su empleo por las faltas de oportunidades que tienen. Sin embargo una persona de mayor edad puede ser parte del ausentismo debido a las enfermedades que puede contraer.

Género.- lo primero que debemos tomar en cuenta es que entre hombres y mujeres las diferencias son pocas en el desempeño del trabajo. En cuanto a los horarios de trabajo la mujer prefiere uno donde le permita combinar sus actividades de trabajo, así también según estudios las mujeres tienen mayores índices de ausentismo debido a que se vive en una cultura donde la mujer está ligada a situaciones de casa y familia:

Estado civil.- no hay pruebas acerca de que este factor influya mucho pero se cree que el hombre casado es más responsable, tiene pocas ausencias y están más satisfechos en su trabajo debido a que tienen una familia y necesitan velar sus intereses.

Antigüedad.- esta marca la situación de que la antigüedad dentro del trabajo marca la productividad de forma positiva entre más tiempo tiene en la empresa más se perfecciona en su trabajo. Además que se está más satisfecho con lo que se hace. Pero en lo que respecta a rotación no es tan bueno el panorama ya que a veces por no crear antigüedad se da por terminada las relaciones de la empresa con el trabajador.

Habilidades

Este término se refiere a la capacidad de una persona para llevar a cabo diversas actividades, donde cada una de las personas no son iguales por lo que se busca adecuar las habilidades las personas y encontrar la manera adecuada de usarlas.

Habilidades intelectuales.- son aquellas que utilizamos para realizar las actividades mentales, este se puede medir a través de test o pruebas para organizaciones, escuelas, dependencias gubernamentales, hay siete dimensiones: aptitud numérica, comprensión verbal, velocidad perceptiva, razonamiento inductivo, visualización espacial y memoria.

Habilidades físicas.- son requerimientos necesarios para hacer tareas que demandan fuerza, vigor, destreza, donde la capacidad física es la que será identificada por la gerencia.

Personalidad

Se habla de la personalidad que es la forma en que la persona actúa con los demás y actúa ante su entorno. Esta se va formando a lo largo de la vida de la persona y con base a varios factores; la herencia, factores que se dieron en el nacimiento como la estatura, peso, género, temperamento, físico; el ambiente, los primeros

aprendizajes, la forma en que crecimos, la cultura que nos dieron, los grupos sociales que nos rodearon.

Los atributos de la personalidad de mayor influencia en el CO.- se consideran aquí a estos llamados pronosticadores que se encontraron dentro de las organizaciones:

Locus de control o lugar de control.- hay personas que piensan que ellos son responsables de su estilo de vida y su destino. De forma interna, controlan lo que les pasa o de forma externa, a través de fuerzas exteriores.

Maquiavelismo.- Toma el nombre por Maquiavelo quien escribió acerca de cómo ganar y usar el poder. Este tipo de personas cree que el fin justifica los medios, les gusta manipular más y ganar más por lo que no es fáciles de persuadir

Autoestima.- es el grado en que se es aceptado por uno mismo, esta característica determina en muchas ocasiones el grado de éxito de las personas, todos aquellos que tengan una autoestima alta serán capaces de enfrentar retos fuera de sus miedo o condicionantes, además de que no serán tan susceptibles a las situaciones del exterior.

Auto monitoreo.- ser capaz de adaptar mi comportamiento a las situaciones que se presentan en la vida cotidiana de eso se trata este punto habla de las personas con alto auto monitoreo pueden mostrar diversas caras de sí mismos según como se requiera aunque algunas veces sean contradictorias pero serán considerados para ascensos dentro de la empresa o de otras organizaciones.

Toma de riesgos.- se refiere a que en los puestos de gerencia dentro de una empresa debe de buscarse aceptar las responsabilidades al tomar decisiones. Según estudios en el grado en que se adopten los riesgos depende en algunas ocasiones del puesto que se desempeña.

Sin embargo, los valores son formas básicas de modos de conducta que afectan el comportamiento del empleado y también los debemos tomar en cuenta.

Los valores son principios que regulan nuestro comportamiento, son la base para entender las actitudes y las motivaciones; Proviene de la familia, los amigos, la escuela con los maestros, la cultura del país donde se viva; pero los valores que regularmente mostramos son los que adquirimos en los primeros años de nuestra vida y que son los que regulan nuestro comportamiento en la sociedad en toda la vida.

Moral

Es el conjunto de hechos psicológicos, facultades y tendencias habituales del hombre hacia la práctica de las buenas costumbres.

Deberes Profesionales

Cada profesión tiene la indeclinable obligación de convertirse en medio ejecutor del imperativo categórico de su investidura. Para ello le es ineludible disciplinar sus actuaciones técnicas y científicas, perfeccionar su carácter y fortalecer su conducta dentro de las normas éticas.

Son deberes profesionales, entre otros, el siguiente: honradez, honestidad, estudio, investigación, cortesía, probidad, independencia, discreción, carácter, distribución del tiempo, equidad en el cobro de honorarios, prestigiar la profesión, cuidar de su cultura, puntualidad, solidaridad, etc.

Función de la Ética

El proceso moral cobra formas admirables en el ejercicio de la profesión del individuo a quien está reservada la alta responsabilidad de difundir sus conocimientos técnicos o científicos, mediante la aplicación de éstos en el medio donde desenvuelven sus actividades humanas, con mira a mejorar la eficiencia y aceleración del progreso.

El profesional tiene el compromiso moral de contribuir a la felicidad de los demás, directa e indirectamente, mediante sus conocimientos y su conducta ética.

2.5. HIPÓTESIS

La inadecuada aplicación del Empowerment incide significativamente en el compromiso laboral de los funcionarios de la Dirección Provincial del IESS de Tungurahua.

2.6. SEÑALAMIENTO DE VARIABLES

Variable independiente:

Empowerment

Variable dependiente:

Compromiso Laboral

CAPITULO III

METODOLOGIA

3.1. ENFOQUE DE LA INVESTIGACIÓN

De conformidad con el paradigma critico-propositivo seleccionado en la fundamentación filosófica del presente trabajo investigativo, corresponde seleccionar y aplicar el enfoque mixto que se deriva en lo cualitativo y cuantitativo por las siguientes razones:

La investigación se enfocó en un paradigma cualitativo, pues, está dirigido principalmente a la parte social, al entorno en donde la persona se desarrolla.

Cuantitativo porque obedece al análisis e interpretación de los resultados.

Además, porque se buscó la comprensión de los factores relacionados con una realidad dinámica como lo es el Empowerment en los trabajadores de una organización; por otra parte holística ya que cada realidad es distinta con diferente perspectiva y énfasis contextualizado en un proceso que no puede ser determinado o explicado por las partes que los componen por sí solas.

3.2. MODALIDAD BÁSICA DE LA INVESTIGACIÓN

Campo

El presente proyecto de investigación tomó como la base la modalidad de investigación de campo debido que para determinar el comportamiento, principalmente el Empowerment percibido por lo funcionarios de la Dirección Provincial del Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social de Tungurahua, fue necesario mantener un contacto directo con la realidad en el lugar mismo de los hechos, es decir, en la Institución donde se estudió el problema.

Documental o Bibliográfica

Para lograr ampliar y profundizar el nivel de conocimientos con respecto al tema de investigación, fue necesario, consultar científicamente en la fuente bibliográfica, libros de psicología industrial, gestión de talento humano, administración de recursos humanos, manejo de estrategias de gestión empresarial, etc., en revistas e internet.

3.3. NIVEL O TIPO DE INVESTIGACIÓN

La investigación que se aplicó en la presente investigación es de tipo exploratoria, prospectiva y correlacional, ya que permitió medir el grado de relación que existe entre la variable independiente El Empowerment y la variable dependiente el compromiso laboral.

Exploratoria: Facilitó la recopilación de esencial información, principalmente con respecto a las opiniones y actitudes de los funcionarios con relación al nivel de Empowerment que perciben en su puesto de trabajo.

Prospectiva: la información requerida para realizar la presente investigación se recogió de manera directa de los funcionarios participantes, en un periodo de tiempo determinado.

Correlacional: Ayudó en el análisis de variables, principalmente al someterlas a investigación, permitiendo medir el grado de relación entre la variable El Empowerment y la variable El compromiso laboral en la Dirección Provincial del Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social de Tungurahua.

3.4. POBLACIÓN Y MUESTRA

La población de estudio en esta investigación abarcó el universo total de la población, es decir, todos los funcionarios que mantienen dependencia tanto a contrato ocasional, como a nombramiento de la Dirección Provincial del Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social de Tungurahua, sin existir la necesidad de obtener una muestra de estudio. Identificando una población total de 85 funcionarios, quienes permitieron el logro de los objetivos plateados.

POBLACION	FRECUENCIA	%
Director Provincial	1	1.18%
Personal Administrativo	47	55.3%
Funcionarios	37	43.5%
TOTAL	85	100%

Cuadro N° 01: Población de estudio

Elaborado por: María Elena Freire

3.5. OPERACIONALIZACIÓN DE VARIABLES

VARIABLE INDEPENDIENTE: Empowerment				
CONCEPTUALIZACIÓN	CATEGORÍAS	INDICADORES	ITEMS	TÉCNICAS E INSTRUMENTOS
<p>Herramienta gerencial moderna que proporciona mayor autonomía al <u>talento humano</u> en la toma de decisiones, a través de etapas que permitan desarrollar sus actividades cotidianas, siendo aplicado en los diferentes <u>niveles</u> con el fin de obtener mayores <u>beneficios</u>.</p>	Talento Humano	<ul style="list-style-type: none"> - Actualización de conocimientos - Autonomía - Identidad con la Institución - Desarrollo de competencias y conocimientos - Personalidad definida 	<p>¿En la institución se mejora continuamente los métodos de trabajo? ¿Considera que con un personal con mayor poder de decisión se consigue mejores resultados? ¿Cada empleado se considera factor clave para el éxito de la organización? ¿Se recibe inducción/capacitación necesaria para realizar el trabajo? ¿Los objetivos del trabajo están claramente definidos? ¿Cumplir con las tareas diarias le permiten el desarrollo laboral? ¿Cumplir con actividades laborales es una tarea estimulante?</p>	<p>Encuesta</p> <p>Cuestionario estructurado</p> <p>Entrevista</p>
	Niveles	<ul style="list-style-type: none"> - Puestos de trabajo - Lugares de trabajo - Las unidades administrativas - Tipos de empresas 	<p>¿Las condiciones laborales son óptimas para alcanzar calidad de vida laboral? ¿Los funcionarios más antiguos realizan actividades de mayor responsabilidad? ¿Realiza Funciones que no están dentro de su perfil laboral? ¿La evaluación que se hace ayuda a mejorar la tarea?</p>	
	Beneficios	<ul style="list-style-type: none"> - Liderazgo compartido - Mejor comunicación - Niveles de Motivación - Calidad 	<p>¿Conoce las funciones que realizan todos sus compañeros de trabajo? ¿Existen un sistema de recompensa al trabajo bien hecho en la Institución? ¿Los servicios de la Institución, son motivo de orgullo de la Institución?</p>	

Cuadro N° 2: Operacionalización de la variable independiente
 Elaborado por: María Elena Freire

VARIABLE DEPENDIENTE: Compromiso Organizacional				
CONCEPTUALIZACIÓN	CATEGORIAS	INDICADORES	ITEMS	TÉCNICAS E INSTRUMENTOS
Es el grado en el que una persona se identifica con su trabajo, le interesa lo que realiza, participa de manera activa a través de las distintas <u>fases</u> que le permitan llegar a considerar su desempeño como importante para la valoración personal.	<p>Compromiso afectivo</p> <p>Compromiso continuo</p> <p>Compromiso normativo</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Identificación con la organización - Sentimiento de pertenencia - Lealtad con la Institución - Satisfacción laboral - Congruencia de metas individuales y organizacionales - Responsabilidades extra laborales - Involucramiento con la organización por el tiempo - Desempeño laboral activo por necesidad económica - Expectativas - Obligaciones por beneficios recibidos - Responsabilidades - Interacción social 	<p>¿Se siente comprometido con el éxito de la Institución?</p> <p>¿Al llegar a la Institución, siente estar en su segundo hogar?</p> <p>¿Los Trabajadores están comprometidos con la Institución?</p> <p>¿Existe un trato justo y equilibrado en la Institución?</p> <p>¿Cuándo el supervisor le delega actividades extras, lo hace sin problema?</p> <p>¿Su eficiencia laboral está vinculada al tiempo que desempeña en la Institución?</p> <p>¿Cada funcionario asegura sus niveles de logro en el trabajo?</p> <p>¿Las responsabilidades del puesto están claramente definidas?</p> <p>¿Se dispone de un sistema de control y seguimiento de las actividades?</p> <p>¿Considera a todos sus compañeros de trabajo parte de una nueva familia q ha formado?</p>	<p>Encuesta</p> <p>Cuestionario Estructurado de evaluación tipo Likert que mida la relación de las variables de investigación enfocada a los objetivos planteados</p> <p>Entrevista individual que corrobore la información</p>

Cuadro N° 3: Operacionalización de la variable dependiente

Elaborado por: María Elena Freire

3.6. RECOLECCIÓN DE INFORMACIÓN

La información necesaria se recopiló a partir de los cuestionarios y entrevistas realizadas directamente a los funcionarios que laboran en la Dirección Provincial del Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social de Tungurahua durante los meses de febrero y marzo de 2013, se explicó los objetivos de la investigación, la justificación y las ventajas que se obtendrá del estudio, para proceder a obtener los datos requeridos se utilizó un formulario previamente elaborado, que permitió identificar características sociales, la dependencia del colaborador en la Institución y su nivel profesional en la misma, posteriormente se realizó la entrevista que corrobore los resultados obtenidos; resultados que fueron analizados en el software especializado que fue de gran ayuda en el logro de los objetivos de la investigación.

TÉCNICAS	PROCEDIMIENTO
	1. ¿Para qué? Para alcanzar los objetivos de la Investigación.
	2. ¿A qué personas o sujetos? A todos los funcionarios de la Dirección Provincial del Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social de Tungurahua.
	3. ¿Sobre qué aspectos? El Empowerment y el Compromiso Laboral
	4. ¿Quién? Investigadora: María Elena Freire Chávez
ENCUESTA	5. ¿Cuándo? Durante el período enero – mayo 2013

6. ¿Dónde?

Dirección Provincial del Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social de Tungurahua.

7. ¿Cuántas veces?

Una sola vez a cada funcionario de la Institución.

8. ¿Cómo?

Utilizando encuestas-cuestionarios

Cuadro N° 4: Plan de Recolección de Información

Elaborado por: María Elena Freire

3.7. PROCESAMIENTO Y ANÁLISIS DE LA INFORMACIÓN

Una vez determinado el universo de investigación, se procedió a hacer una planeación de investigación de campo.

Después de esta planeación de investigación se inició la aplicación de encuestas y fichas de entrevistas a los funcionarios de la investigación.

Una vez adquirida la información, se procedió a realizar el análisis de los resultados estadísticos, destacando tendencias o relaciones fundamentales de acuerdo con los objetivos e hipótesis de la investigación, concomitantemente se analizó las variables en el programa estadístico SPSS y para lograr la comprobación de la hipótesis de la presente investigación se utilizó el estadígrafo Shi-cuadrado. Los resultados se detallaran y presentan en forma cuantitativa, pues sirvieron como datos que permitieron realizar gráficos estadísticos con su respectivo análisis al pie del mismo.

CAPITULO IV

ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS

4.1. ANÁLISIS DE RESULTADOS

Luego de los procesos de recolección y análisis de los resultados obtenidos a través del estadígrafo Chi – cuadrado y Microsoft Excel 2010, con el objeto de determinar la incidencia de la aplicación de la herramienta gerencial moderna Empowerment en el compromiso de los Funcionarios de la Dirección Provincial del Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social de Tungurahua, se muestran a continuación los resultados y su respectiva interpretación, a través de gráficas y tablas con porcentajes y números reales, que faciliten la comprensión y entendimiento; se detalla además pregunta por pregunta cada uno de los resultados que se obtuvieron de la aplicación del cuestionario, así como de la información que se obtuvo de la entrevista que corroboró la veracidad de la misma.

Pregunta No. 1

¿Se siente comprometido con el éxito de la organización?

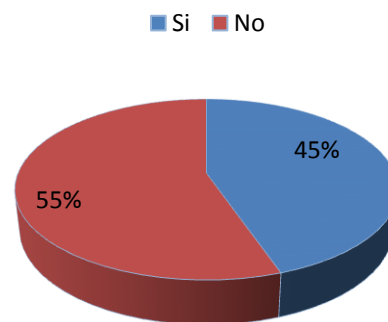
Cuadro N° 5: Compromiso laboral

ESCALA	FRECUENCIA	%
Si	38	44,7
No	47	55,3
TOTAL	85	100

Fuente: Encuesta

Elaborado por: María Elena Freire

Gráfico N° 6: Compromiso laboral



Fuente: Encuesta

Elaborado por: María Elena Freire

Análisis e Interpretación

Como se puede apreciar en la tabla y gráfico anteriores, de los 85 funcionarios encuestados, 38 de ellos a los que les corresponde el 44,7%, sí están comprometidos con el éxito de la organización, mientras que 47 funcionarios a los que les corresponde el 55,3% señalan que no están comprometidos con el éxito de la organización.

Lo que demuestra que la mayoría de los funcionarios de la Institución no están comprometidos con el éxito de la organización y no precisamente por falta de recursos sino más bien porque no sienten estar en el puesto que le corresponde, lo que resulta perjudicial ya que esto impide que se logre cumplir con los objetivos de cada puesto de trabajo y por ende el logro eficaz de objetivos Institucionales y el servicio que se brinde sea de baja calidad.

Pregunta No. 2

¿Cada Funcionario asegura sus niveles de logro en el trabajo?

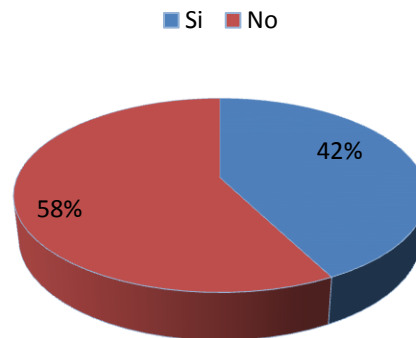
Cuadro N° 6: logros en el trabajo

ESCALA	FRECUENCIA	%
Si	36	42,4
No	49	57,6
TOTAL	85	100

Fuente: Encuesta

Elaborado por: María Elena Freire

Gráfico N° 7: Logros en el trabajo



Fuente: Encuesta

Elaborado por: María Elena Freire

Análisis e Interpretación

Como se puede apreciar en la tabla y gráfico anteriores, de los 85 funcionarios encuestados, 36 de ellos a los que les corresponde el 42,4% señalan que sus compañeros de trabajo si aseguran sus niveles de logro en el trabajo, mientras que 49 funcionarios a los que le corresponde el 57,6% señalan que sus compañeros de trabajo no aseguran sus niveles de logro en el trabajo.

Lo que demuestra que la mayoría de los funcionarios de la Institución perciben y han comprobado que sus compañeros no aseguran sus niveles de logro en el trabajo y lo único que les interesa es el salario que perciben que aunque sea compensativo, para ellos no satisface sus necesidades y expectativas; esta realidad es muy perjudicial, pues, evidentemente los más desventajados de esta actitud apática del personal son quienes reciben los servicios de la Institución.

Pregunta No. 3

¿Cada empleado se considera factor clave para el éxito de la Institución?

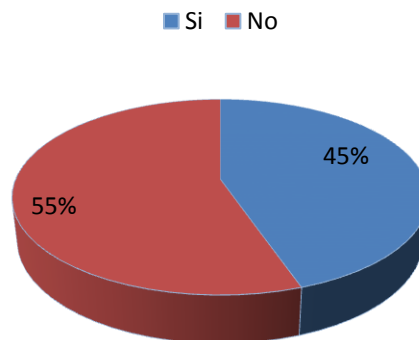
Cuadro N° 7: Funcionario clave para el éxito

ESCALA	FRECUENCIA	%
Si	38	44,7
No	47	55,3
TOTAL	85	100

Fuente: Encuesta

Elaborado por: María Elena Freire

Gráfico N° 8: funcionario clave para el éxito



Fuente: Encuesta

Elaborado por: María Elena Freire

Análisis e Interpretación

Como se puede apreciar en la tabla y gráfico anteriores, de los 85 funcionarios encuestados, 38 de ellos a los que les corresponde el 44,7% si se consideran como factor clave para el éxito de la Institución, a su vez 47 funcionarios a los que le corresponde el 55,3% no se consideran como factor clave para el éxito de la Institución.

Lo que demuestra que la mayoría de los funcionarios no se consideran como factor clave para el éxito de la Institución, pues para ellos no todas las personas son indispensables, son reemplazables por sus tareas simples y de poca relevancia para la Institución, pero desafortunadamente esta actitud es perjudicial, pues todos son piezas claves en el éxito de la Institución.

Pregunta No. 4

¿Los trabajadores están comprometidos con la Institución?

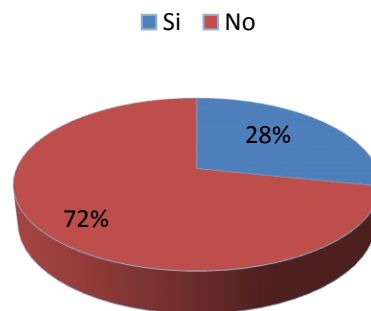
Cuadro N° 8: Pertenencia a la Institución

ESCALA	FRECUENCIA	%
Si	24	28,2
No	61	71,8
TOTAL	85	100

Fuente: Encuesta

Elaborado por: María Elena Freire

Gráfico N° 9: Pertenencia a la Institución



Fuente: Encuesta

Elaborado por: María Elena Freire

Análisis e Interpretación

Como se puede apreciar en la tabla y gráfico anteriores, de los 85 funcionarios encuestados, 24 de ellos a los que les corresponde el 28,2% perciben que su pares del trabajo si están comprometidos con la Institución, a su vez 61 funcionarios a los que le corresponde el 71,8% perciben que su pares del trabajo no están comprometidos con la Institución.

Lo que demuestra que la mayoría de los funcionarios perciben que sus compañeros no están comprometidos con la Institución, resultados que contradicen a la apreciación personal sobre el compromiso que presumen tener frente a la empresa, una realidad que afecta drásticamente a la Institución, pues al no estar puestas la camiseta de la empresa, el esfuerzo que realicen diariamente en sus puestos de trabajo lo hacen por una necesidad económica – social.

Pregunta No. 5

¿Su eficiencia laboral está vinculada al tiempo que desempeña en la Institución?

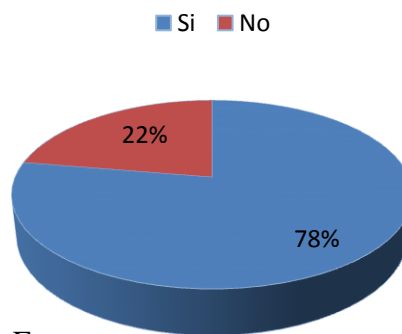
Cuadro N° 9: Desempeño laboral

ESCALA	FRECUENCIA	%
Si	66	77,6
No	19	22,4
TOTAL	85	100

Fuente: Encuesta

Elaborado por: María Elena Freire

Gráfico N° 10: Desempeño laboral



Fuente: Encuesta

Elaborado por: María Elena Freire

Análisis e Interpretación

Como se puede apreciar en la tabla y gráfico anteriores, de los 85 funcionarios encuestados, 66 de ellos a los que les corresponde el 77,6% consideran que si está vinculada su eficiencia laboral al tiempo que desempeña en la Institución, mientras que 19 funcionarios a los que le corresponde el 22,4% consideran que no está vinculada su eficiencia laboral al tiempo que desempeña en la Institución.

Lo que demuestra que la mayoría de los funcionarios consideran que si está vinculada su eficiencia laboral al tiempo que desempeña en la Institución, pero esta percepción errónea es perjudicial para la institución, ya que la efectividad depende más bien de la actitud positiva de una persona y del interés que tenga por actualizarse constantemente más no de la antigüedad.

Pregunta No. 6

¿Cumplir con las tareas diarias en el trabajo, permite el desarrollo laboral?

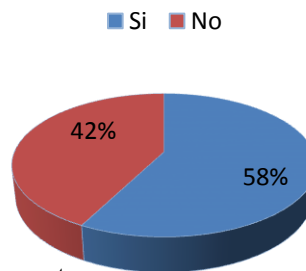
Cuadro N° 10: Autorrealización profesional

ESCALA	FRECUENCIA	%
Si	49	57,6
No	36	42,4
TOTAL	85	100

Fuente: Encuesta

Elaborado por: María Elena Freire

Gráfico N° 11: Autorrealización profesional



Fuente: Encuesta

Elaborado por: María Elena Freire

Análisis e Interpretación

Como se puede apreciar en la tabla y gráfico anteriores, de los 85 funcionarios encuestados, 49 de ellos a los que les corresponde el 57,6% si cumplen con las tareas diarias en el trabajo lo que permite su desarrollo laboral, antagónicamente 36 funcionarios a los que le corresponde el 42,4% no cumplen con las tareas diarias en el trabajo lo que impide su desarrollo laboral.

Lo que demuestra que la mayoría de los funcionarios si cumplen con las tareas diarias en el trabajo que permite su desarrollo laboral, lo que es beneficioso para la Institución, pues saben cumplir eficazmente con la función correspondiente y efectivamente cuando una persona realiza actividades que se vinculan a su profesión o lo que siempre soñó hacer, permite sentirse auto-realizado.

Pregunta No. 7

¿Cumplir con las actividades laborales es una tarea estimulante?

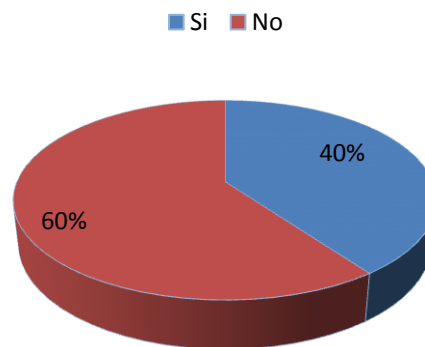
Cuadro N° 11: Satisfacción laboral

ESCALA	FRECUENCIA	%
Si	34	40
No	51	60
TOTAL	85	100

Fuente: Encuesta

Elaborado por: María Elena Freire

Gráfico N° 12 Satisfacción Laboral



Fuente: Encuesta

Elaborado por: María Elena Freire

Análisis e Interpretación

Como se puede apreciar en la tabla y gráfico anteriores, de los 85 funcionarios encuestados, 34 de ellos a los que les corresponde el 40% consideran que cumplir con las actividades laborales es una tarea estimulante, a su vez 51 funcionarios a los que les corresponde el 60% cumplen con las actividades laborales pero no es una tarea estimulante.

Lo que demuestra que la mayoría de los funcionarios cumplen con las actividades laborales pero al hacerlo no se sienten satisfecho, pero deben hacerlas, son pocos los funcionarios del total de la población a quienes realmente les agrada lo que hacen y por esa misma razón los resultados alcanzados rinden mejores frutos para la Institución.

Pregunta No. 8

¿Los servicios de la Institución, son motivo de orgullo del personal?

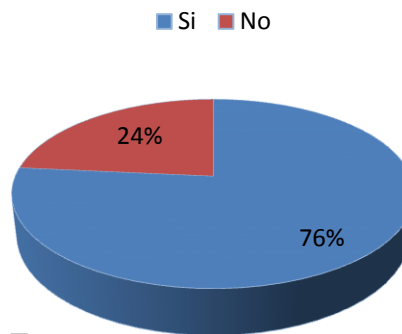
Cuadro N° 12: Sentido de pertenencia

ESCALA	FRECUENCIA	%
Si	65	76,5
No	20	23,5
TOTAL	85	100

Fuente: Encuesta

Elaborado por: María Elena Freire

Gráfico N° 13: Sentido de pertenencia



Fuente: Encuesta

Elaborado por: María Elena Freire

Análisis e Interpretación

Como se puede apreciar en la tabla y gráfico anteriores, de los 85 funcionarios encuestados, 65 de ellos a los que les corresponde el 76,5% si están orgullosos de los servicios que presta la Institución, mientras que 20 funcionarios a los que les corresponde el 23,5% no están orgullosos de los servicios que presta la Institución.

Lo que demuestra que la mayoría de los funcionarios están orgullosos de los servicios que presta la Institución a la comunidad afiliada a pesar de las falencias en el área hospitalaria, los otros servicios son de calidad y cada día se mejoran en beneficio de todos los afiliados.

Pregunta No. 9

¿Hay clara definición de visión, misión y valores en la institución?

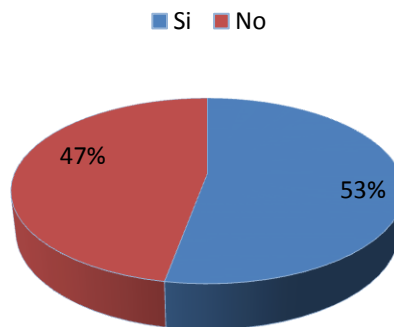
Cuadro N° 13: Difusión de información

ESCALA	FRECUENCIA	%
Si	45	52,9
No	40	47,1
TOTAL	85	100

Fuente: Encuesta

Elaborado por: María Elena Freire

Gráfico N° 14: Difusión de información



Fuente: Encuesta

Elaborado por: María Elena Freire

Análisis e Interpretación

Como se puede apreciar en la tabla y gráfico anteriores, de los 85 funcionarios encuestados, 45 de ellos a los que les corresponde el 52,9% si conocen claramente la visión, misión y valores de la Institución, mientras que 40 funcionarios a los que les corresponde el 47,1% no conocen claramente la visión, misión y valores de la Institución.

Lo que demuestra que la mayoría de los funcionarios si conocen claramente la visión, misión y valores de la Institución y saben responder con seguridad ante inquietudes de la ciudadanía o como conocimiento de la cultura organizacional, lo que es beneficioso para la Institución, pues esto es un indicador de sentimientos de pertenencia laboral.

Pregunta No. 10

¿Conoce las funciones que realizan todos sus compañeros de trabajo?

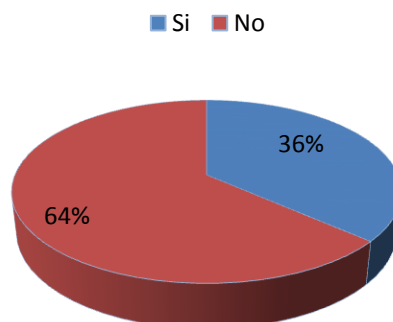
Cuadro N° 14: Relaciones inter-funcionarios

ESCALA	FRECUENCIA	%
Si	31	36,5
No	54	63,5
TOTAL	85	100

Fuente: Encuesta

Elaborado por: María Elena Freire

Gráfico N° 15: Relaciones inter-funcionarios



Fuente: Encuesta

Elaborado por: María Elena Freire

Análisis e Interpretación

Como se puede apreciar en la tabla y gráfico anteriores, de los 85 funcionarios encuestados, 31 de ellos a los que les corresponde el 36,5% si conocen las funciones que realizan todos sus compañeros de trabajo, antagónicamente a ello 54 funcionarios a los que les corresponde el 63,5% no conocen las funciones que realizan todos sus compañeros de trabajo.

Lo que demuestra que la mayoría de los funcionarios no conocen las funciones que realizan todos sus compañeros de trabajo, lo que es perjudicial para la Institución, ya que esto impide la eficiente continuidad de los procesos que se llevan a cabo en beneficio de la comunidad afiliada, y esto se da principalmente por falta de una buena difusión de información o comunicación efectiva por parte de las autoridades.

Pregunta No. 11

¿Realiza funciones que no están dentro de su perfil laboral?

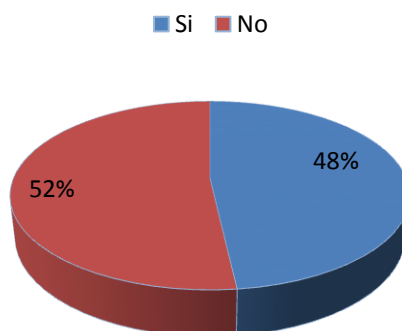
Cuadro N° 15: Actividades extras

ESCALA	FRECUENCIA	%
Si	41	48,2
No	44	51,8
TOTAL	85	100

Fuente: Encuesta

Elaborado por: María Elena Freire

Gráfico N° 16: Actividades extras



Fuente: Encuesta

Elaborado por: María Elena Freire

Análisis e Interpretación

Como se puede apreciar en la tabla y gráfico anteriores, de los 85 funcionarios encuestados, 41 de ellos a los que les corresponde el 48,2% si realizan funciones que no están dentro de su perfil laboral, mientras que 44 funcionarios a los que les corresponde el 51,8% no realizan funciones que no están dentro de su perfil laboral.

Lo que demuestra que la mayoría de los funcionarios no realizan funciones que no están dentro de su perfil laboral, lo que es perjudicial para la Institución, ya que a pesar que la ley misma indique que el trabajador deba cumplir únicamente con lo estipulado en su contrato de trabajo, existirán ocasiones que para lograr objetivos en común sea necesaria la ayuda carismática y voluntaria de los funcionarios.

Pregunta No. 12

¿Al llegar a la Institución, siente estar en su segundo hogar?

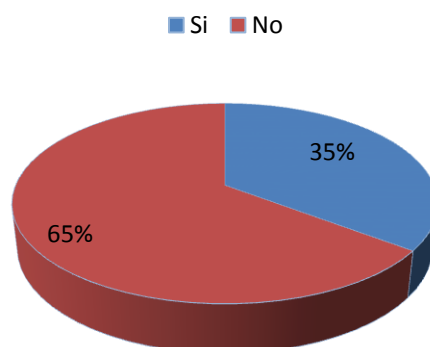
Cuadro N° 16: Pertenencia a la Institución

ESCALA	FRECUENCIA	%
Si	30	35,3
No	55	64,7
TOTAL	85	100

Fuente: Encuesta

Elaborado por: María Elena Freire

Gráfico N° 17: Pertenencia a la Institución



Fuente: Encuesta

Elaborado por: María Elena Freire

Análisis e Interpretación

Como se puede apreciar en la tabla y gráfico anteriores, de los 85 funcionarios encuestados, 30 de ellos a los que les corresponde el 35,3% si consideran a la Institución como su segundo hogar, mientras que 55 funcionarios a los que les corresponde el 64,7% no consideran a la Institución como su segundo hogar.

Lo que demuestra que la mayoría de los funcionarios no consideran a la Institución como su segundo hogar, lo que permite evidenciar que no existen buenas relaciones interpersonales entre los funcionarios y que además éstos trabajan únicamente por necesidades económicas, mas no para compartir su vida en un ambiente laboral junto a las personas que comparte un tercio de su tiempo diariamente.

Pregunta No. 13

¿Considera usted que con un personal con mayor poder de decisión se consigue mejores resultados?

Cuadro N° 17: Empowerment

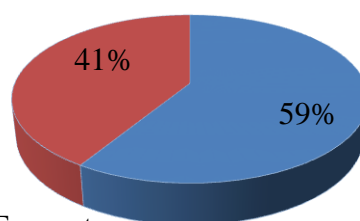
ESCALA	FRECUENCIA	%
Si	50	59
No	35	41
TOTAL	85	100

Fuente: Encuesta

Elaborado por: María Elena Freire

Gráfico N° 18 Empowerment

■ Si ■ No



Fuente: Encuesta

Elaborado por: María Elena Freire

Análisis e Interpretación

Como se puede apreciar en la tabla y gráfico anteriores, de los 85 funcionarios encuestados, 50 de ellos a los que les corresponde el 59% si consideran que con mayor poder en la toma de decisiones se consiguen mejores resultados, mientras que 35 funcionarios a los que les corresponde el 41% no consideran que con mayor poder en la toma de decisiones se consigue mejores resultados.

Lo que demuestra que la mayoría de los funcionarios están de acuerdo que para obtener mejores resultados es necesarios mayor poder en la toma de decisiones, lo que es muy beneficioso para la Institución, ya que con mayor autonomía y valorización y desarrollo del poder de conocimiento del funcionario en la toma de decisiones, los resultados se verán reflejados en la calidad de servicio que se preste a la comunidad afiliada.

Pregunta No. 14

¿El director brinda apoyo para superar los obstáculos que se presentan?

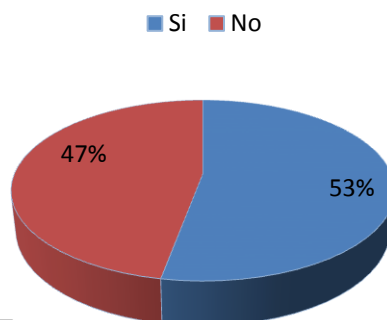
Cuadro N° 18: Supervisión

ESCALA	FRECUENCIA	%
Si	45	52,9%
No	40	47,1%
TOTAL	85	100%

Fuente: Encuesta

Elaborado por: María Elena Freire

Gráfico N° 19: Supervisión



Fuente: Encuesta

Elaborado por: María Elena Freire

Análisis e Interpretación

Como se puede apreciar en la tabla y gráfico anteriores, de los 85 funcionarios encuestados, 45 de ellos a los que les corresponde el 52,9% tienen apoyo de su supervisor ante los obstáculos que se presentan, a su vez 40 funcionarios a los que les corresponde el 47,1% no tienen el apoyo de su supervisor ante los obstáculos que se presentan.

Lo que demuestra que la mayoría de los funcionarios si tienen apoyo de su supervisor ante los obstáculos que se presentan en su puesto de trabajo, lo que es beneficioso para la Institución, ya que la retroalimentación y supervisión debe ser constante para poder llegar a resultados eficaces en beneficio de toda la Institución.

Pregunta No. 15

¿En la Institución, se mejora continuamente los métodos de trabajo?

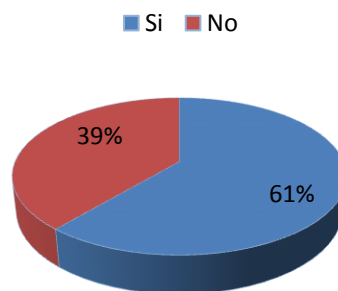
Cuadro N° 19: Innovación de procesos

ESCALA	FRECUENCIA	%
Si	52	61,2%
No	33	38,8%
TOTAL	85	100%

Fuente: Encuesta

Elaborado por: María Elena Freire

Gráfico N° 20: Innovación de procesos



Fuente: Encuesta

Elaborado por: María Elena Freire

Análisis e Interpretación

Como se puede apreciar en la tabla y gráfico anteriores, de los 85 funcionarios encuestados, 52 de ellos a los que les corresponde el 61,2% mencionan que si se mejora continuamente los métodos de trabajo y 33 funcionarios a los que les corresponde el 38,8% mencionan que no se mejora continuamente los métodos de trabajo.

Lo que demuestra que la mayoría de los funcionarios consideran que si se mejorar continuamente los métodos de trabajo, lo que es beneficioso para todos los que conforman la Institución, ya que el cambio y la innovación dentro de los procesos y metodologías utilizadas debe ser continua que permitan mejorar la calidad de servicio que se brinda actualmente al afiliado y su familia.

Pregunta No. 16

¿La evaluación que se hace del trabajo, ayuda a mejorar la tarea?

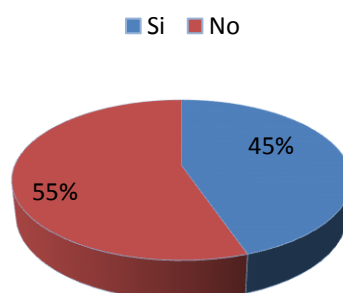
Cuadro N° 20: Retroalimentación vs rendición de cuentas

ESCALA	FRECUENCIA	%
Si	38	44,7%
No	47	55,3%
TOTAL	85	100%

Fuente: Encuesta

Elaborado por: María Elena Freire

Gráfico N° 21: Retroalimentación vs rendición de cuentas



Fuente: Encuesta

Elaborado por: María Elena Freire

Análisis e Interpretación

Como se puede apreciar en la tabla y gráfico anteriores, de los 85 funcionarios encuestados, 38 de ellos a los que les corresponde el 44,7% están de acuerdo con la evaluación de desempeño en pro de mejorar la tarea, a su vez 47 funcionarios a los que les corresponde el 55,3% no están de acuerdo con la evaluación de desempeño en pro de mejorar la tarea.

Lo que demuestra que la mayoría de los funcionarios no están de acuerdo con la evaluación de desempeño como factor clave en el mejoramiento de la tarea, lo que resulta perjudicial para la Institución, ya que, para poder identificar las falencias o problemáticas en el desempeño o recursos del puesto de trabajo es necesario información cuantitativa previo a retroalimentación o disponibilidad de recursos.

Pregunta No. 17

¿Se recibe capacitación / inducción necesaria para realizar el trabajo?

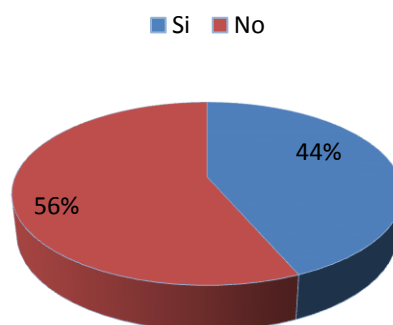
Cuadro N° 21: Formación profesional

ESCALA	FRECUENCIA	%
Si	37	43,5%
No	48	56,5%
TOTAL	85	100%

Fuente: Encuesta

Elaborado por: María Elena Freire

Gráfico N° 22: Formación profesional



Fuente: Encuesta

Elaborado por: María Elena Freire

Análisis e Interpretación

Como se puede apreciar en la tabla y gráfico anteriores, de los 85 funcionarios encuestados, 37 de ellos a los que les corresponde el 43,5% si reciben capacitación para realizar su trabajo, antagónicamente a ello 48 funcionarios a los que les corresponde el 56,5% no reciben capacitación para realizar su trabajo.

Lo que demuestra que la mayoría de los funcionarios no reciben capacitación ni inducción previa necesaria para realizar su trabajo, lo que resulta perjudicial para la Institución, ya que sin un personal capacitado o instruido en la funciones que va a realizar dentro de su puesto de trabajo los objetivos a cumplir serán de pésima calidad y es importante mantener al personal actualizado a las nuevas tendencias y tecnologías que el mundo innovador presenta en el medio laboral inmerso en beneficio institucional como profesional del funcionario.

Pregunta No. 18

¿Las responsabilidades del puesto están claramente definidas?

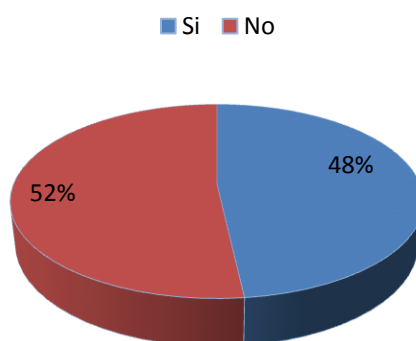
Cuadro N° 22: Definición de perfil laboral

ESCALA	FRECUENCIA	%
Si	41	48,2%
No	44	51,8%
TOTAL	85	100%

Fuente: Encuesta

Elaborado por: María Elena Freire

Gráfico N° 23: Definición de perfil laboral



Fuente: Encuesta

Elaborado por: María Elena Freire

Análisis e Interpretación

Como se puede apreciar en la tabla y gráfico anteriores, de los 85 funcionarios encuestados, 41 de ellos a los que les corresponde el 48,2% tienen definidas las responsabilidades de su puesto de trabajo, mientras que 44 funcionarios a los que les corresponde el 51,8% no tienen definidas las responsabilidades de su puesto de trabajo.

Lo que demuestra que la mayoría de los funcionarios no tienen definidas las responsabilidades que involucran su puesto de trabajo, lo que resulta perjudicial para la Institución, ya que si las desconocen indica que no están involucrados en todas las actividades que deberían realizar en su puesto de trabajo y no están aportando al cien por ciento con su trabajo a la Institución.

Pregunta No. 19

¿Cuándo el supervisor le delega actividades extras, lo hace sin problema?

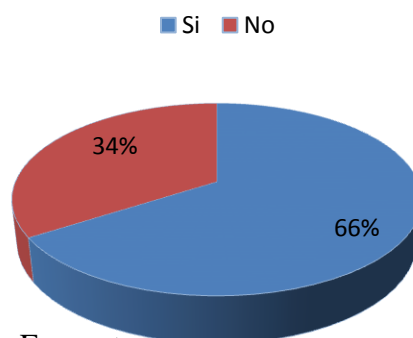
Cuadro N° 23: Flexibilidad laboral

ESCALA	FRECUENCIA	%
Si	56	65,9%
No	29	34,1%
TOTAL	85	100%

Fuente: Encuesta

Elaborado por: María Elena Freire

Gráfico N° 24: Flexibilidad laboral



Fuente: Encuesta

Elaborado por: María Elena Freire

Análisis e Interpretación

Como se puede apreciar en la tabla y gráfico anteriores, de los 85 funcionarios encuestados, 56 de ellos a los que les corresponde el 65,9% si realizan actividades extras delegadas por su supervisor, a su vez 29 funcionarios a los que les corresponde el 34,1% no realizan actividades extras delegadas por su supervisor.

Lo que demuestra que la mayoría de los funcionarios si realizan actividades extras delegadas por su supervisor, lo que es beneficioso para la Institución, ya que lo que toda empresa busca es personal comprometido, dispuesto a regalar minutos extras para coadyuvar en el delante de la Institución a la que pertenece.

Pregunta No. 20

¿Existen normas y procedimientos como guías de trabajo?

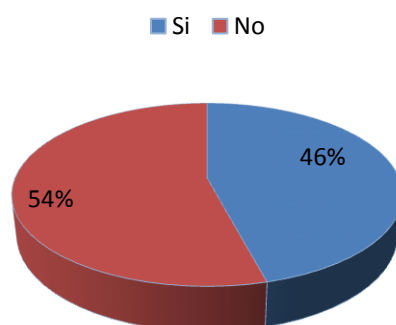
Cuadro N° 24: Guía de procesos

ESCALA	FRECUENCIA	%
Si	39	45,9%
No	46	54,1%
TOTAL	85	100%

Fuente: Encuesta

Elaborado por: María Elena Freire

Gráfico N° 25: Guía de procesos



Fuente: Encuesta

Elaborado por: María Elena Freire

Análisis e Interpretación

Como se puede apreciar en la tabla y gráfico anteriores, de los 85 funcionarios encuestados, 39 de ellos a los que les corresponde el 45,9% si se manejan con normas y procedimientos como guías de trabajo, a su vez 46 funcionarios a los que les corresponde el 54,1% no se manejan con normas y procedimientos como guías de trabajo.

Lo que demuestra que la mayoría de los funcionarios no se manejan con normas y procedimientos como guías de trabajo, lo que resulta perjudicial para la Institución, ya que es necesario dentro de la misma inducción recalcar cuáles serán las normas con las que el funcionario se debe manejar en su puesto de trabajo así como el procedimiento que debe seguir en cada proceso, evitando complicaciones en lo posterior y logrando alcanzar los resultados deseados.

Pregunta No. 21

¿Existe un sistema de recompensa en la Institución?

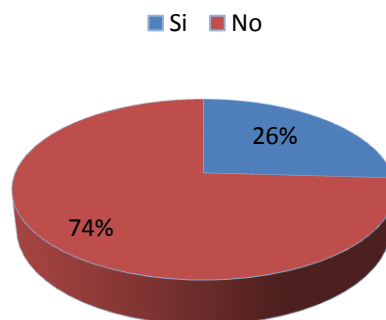
Cuadro N° 25: Sistema de recompensa

ESCALA	FRECUENCIA	%
Si	22	25,9%
No	63	74,1%
TOTAL	85	100%

Fuente: Encuesta

Elaborado por: María Elena Freire

Gráfico N° 26: Sistema de recompensa



Fuente: Encuesta

Elaborado por: María Elena Freire

Análisis e Interpretación

Como se puede apreciar en la tabla y gráfico anteriores, de los 85 funcionarios encuestados, 22 de ellos a los que les corresponde el 25,9% si tiene un sistema de recompensa en la Institución, mientras que 63 funcionarios a los que les corresponde el 74,1% no tiene un sistema de recompensa en la Institución.

Lo que demuestra que la mayoría de los funcionarios no tienen un sistema de recompensa en la Institución, lo que resulta perjudicial para la Institución, ya que si los funcionarios no tienen factores de motivación psico-social o peor aún un sistema de recompensa económico establecidos, que los lleve a la satisfacción laboral, su desempeño laboral será deficiente, evidentes en los resultados.+ no muy beneficiosos para la Institución.

Pregunta No. 22

¿Se dispone de un sistema para el seguimiento y control de las actividades?

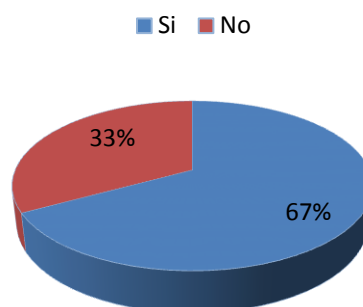
Cuadro N° 26: Sistema de supervisión

ESCALA	FRECUENCIA	%
Si	57	67,1%
No	28	32,9%
TOTAL	85	100%

Fuente: Encuesta

Elaborado por: María Elena Freire

Gráfico N° 27: Sistema de supervisión



Fuente: Encuesta

Elaborado por: María Elena Freire

Análisis e Interpretación

Como se puede apreciar en la tabla y gráfico anteriores, de los 85 funcionarios encuestados, 57 de ellos a los que les corresponde el 67,1% poseen un sistema para el seguimiento y control de las actividades, a su vez 28 funcionarios a los que les corresponde el 32,9% no poseen un sistema de seguimiento y control de las actividades.

Lo que demuestra que la mayoría de los funcionarios poseen un sistema de seguimiento y control de las actividades, lo que resulta beneficioso para la Institución, ya que así como es importante confiar en las competencias del trabajador, es importante dar seguimiento a las actividades que realiza para verificar las necesidades de retroalimentación o capacitación en nuevas temáticas importantes en su puesto de trabajo, pero hay que ser cauteloso para evitar hostigamiento laboral.

Pregunta No. 23

¿Existe un trato justo y en equilibrio en la Institución?

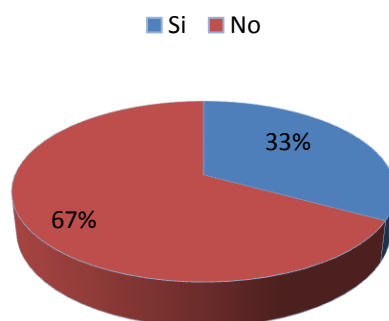
Cuadro N° 27: Equidad de trato laboral

ESCALA	FRECUENCIA	%
Si	28	32,9%
No	57	67,1%
TOTAL	85	100%

Fuente: Encuesta

Elaborado por: María Elena Freire

Gráfico N° 28: Equidad de trato laboral



Fuente: Encuesta

Elaborado por: María Elena Freire

Análisis e Interpretación

Como se puede apreciar en la tabla y gráfico anteriores, de los 85 funcionarios encuestados, 28 de ellos a los que les corresponde el 32,9% tienen un trato justo y equilibrado en la Institución, antagónicamente a ello 57 funcionarios a los que les corresponde el 67,1% no tienen un trato justo y equilibrado en la Institución.

Lo que demuestra que la mayoría de los funcionarios no tienen un trato justo y equilibrado en la Institución, lo que es perjudicial para la organización, ya que si los funcionarios evidencian privilegios por amistades o conveniencias, por su dependencia contractual o antigüedad, se crea un mal clima laboral con deficientes relaciones interpersonales que lleva a que los funcionarios no se desempeñen eficientemente en su puesto de trabajo porque perciben desequilibrio en su ambiente laboral.

Pregunta No. 24

¿Los funcionarios más antiguos realizan actividades de mayor responsabilidad?

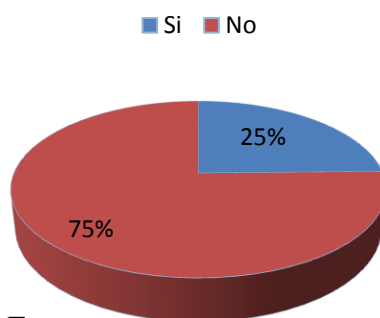
Cuadro N° 28: Mayor antigüedad es mayor responsabilidad

ESCALA	FRECUENCIA	%
Si	21	24,7%
No	64	75,3%
TOTAL	85	100%

Fuente: Encuesta

Elaborado por: María Elena Freire

Gráfico N° 29: Mayor antigüedad es mayor responsabilidad



Fuente: Encuesta

Elaborado por: María Elena Freire

Análisis e Interpretación

Como se puede apreciar en la tabla y gráfico anteriores, de los 85 funcionarios encuestados, 21 de ellos a los que les corresponde el 24,7% consideran que los más antiguos realizan actividades de mayor responsabilidad, a su vez 64 funcionarios a los que les corresponde el 75,3% consideran que los más antiguos no realizan actividades de mayor responsabilidad.

Lo que demuestra que la mayoría de los funcionarios antiguos no realizan actividades de mayor responsabilidad, lo que es beneficioso para la Institución, ya que para obtener resultados positivos que corroboren al éxito de la Institución, los funcionarios deben mantener su mentalidad en que las funciones de mayor responsabilidad las deben cumplir el personal que tenga el nivel de preparación y conocimiento necesario para ejecutarlas.

Pregunta No. 25

¿Las condiciones laborales son óptimas para alcanzar calidad de vida laboral?

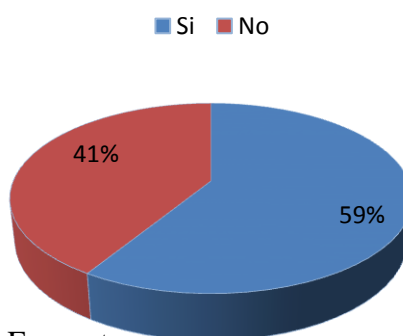
Cuadro N° 29: Calidad de vida laboral

ESCALA	FRECUENCIA	%
Si	50	58,8%
No	35	41,2%
TOTAL	85	100%

Fuente: Encuesta

Elaborado por: María Elena Freire

Gráfico N° 30: Calidad de vida laboral



Fuente: Encuesta

Elaborado por: María Elena Freire

Análisis e Interpretación

Como se puede apreciar en la tabla y gráfico anteriores, de los 85 funcionarios encuestados, 50 de ellos a los que les corresponde el 58,8% si tienen óptimas condiciones laborales, antagónicamente, 35 funcionarios a los que le corresponde el 41,2% no tienen óptimas condiciones laborales.

Lo que demuestra que la mayoría de los funcionarios si tienen óptimas condiciones laborales, lo que resulta beneficioso para la Institución, ya que con un personal satisfecho por sus condiciones ambientales, ergonómicas y psicosociales, el servicio prestado a la comunidad afiliada es de mejor calidad.

4.2. VERIFICACIÓN DE HIPÓTESIS

Comprobación de la Hipótesis por prueba chi_Cuadrado (X^2)

Análisis:

Se escoge las preguntas 2, 7, 13, 21 por importancia vinculada con la Hipótesis.

Formulación de hipótesis

H₀ = Hipótesis nula

El Empowerment NO incide significativamente en el compromiso laboral de los Funcionarios de la Dirección Provincial del Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social de Tungurahua.

H₁ = Hipótesis alternativa

El Empowerment SI incide significativamente en el compromiso laboral de los Funcionarios de la Dirección Provincial del Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social de Tungurahua.

Nivel de significación

La presente investigación tendrá un nivel de confianza del 95% (0,95), por tanto un nivel de riesgo de 5% (0,05)

Se trabajó con la fórmula del chi_Cuadrado para la verificación de la hipótesis, puesto que para las respuestas se elaboró varias alternativas teniendo así un cuadro de contingencia.

$$X^2 = \sum \frac{(O - E)^2}{E}$$

Σ = Sumatoria
O = Frecuencia observada
E = Frecuencia esperada
 X^2 = Shi_Cuadrado

Cuadro N° 30

FRECUENCIAS OBSERVADAS

ITEMS	SI	NO	TOTAL
2	36	49	85
7	34	51	85
13	50	35	85
21	22	63	85
TOTAL	142	198	340

Fuente: Encuestas**Elaborado por:** María Elena Freire**Grados de Libertad**

Grados de libertad (Gl) = (fila – 1) (columna – 1)

$$Gl = (f - 1) (c - 1)$$

$$Gl = (4 - 1) (2 - 1)$$

$$Gl = (3) (1)$$

$$Gl = 3$$

Frecuencia esperada

La frecuencia esperada (E) se calcula de la siguiente manera.

$$E = \frac{(Tf * Tc)}{Tg}$$

En donde:

Tf = Total filas.

Tc = Total columnas.

Tg = Total global.

Cuadro N° 31

CÁLCULO DE LA FRECUENCIA ESPERADA

SI		NO		TOTAL	
O	E	O	E	O	E
36	35,5	49	49,5	85	85
34	35,5	51	49,5	85	85
50	35,5	35	49,5	85	85
22	35,5	63	49,5	85	85
142	142	198	198	340	340

Fuente: Cuadro N° 30

Elaborado por: María Elena Freire

Cuadro N° 32

CÁLCULO DEL CHI – CUADRADO

ITEMS	O	E	O-E	(O-E) ²	(O-E) ² /E
2/SI	36	35,5	0,50	0,25	0,01
2/NO	49	49,5	-0,50	0,25	0,01
7/SI	34	35,5	-1,50	2,25	0,06
7/NO	51	49,5	1,50	2,25	0,05
13/SI	50	35,5	14,5	210,25	5,92
13/NO	35	49,5	-14,5	210,25	4,25
21/SI	22	35,5	-13,5	182,25	5,13
21/NO	63	49,5	13,5	182,25	3,68
TOTAL					19,11

Fuente: Cuadro N° 31

Elaborado por: María Elena Freire

Cuadro N° 33

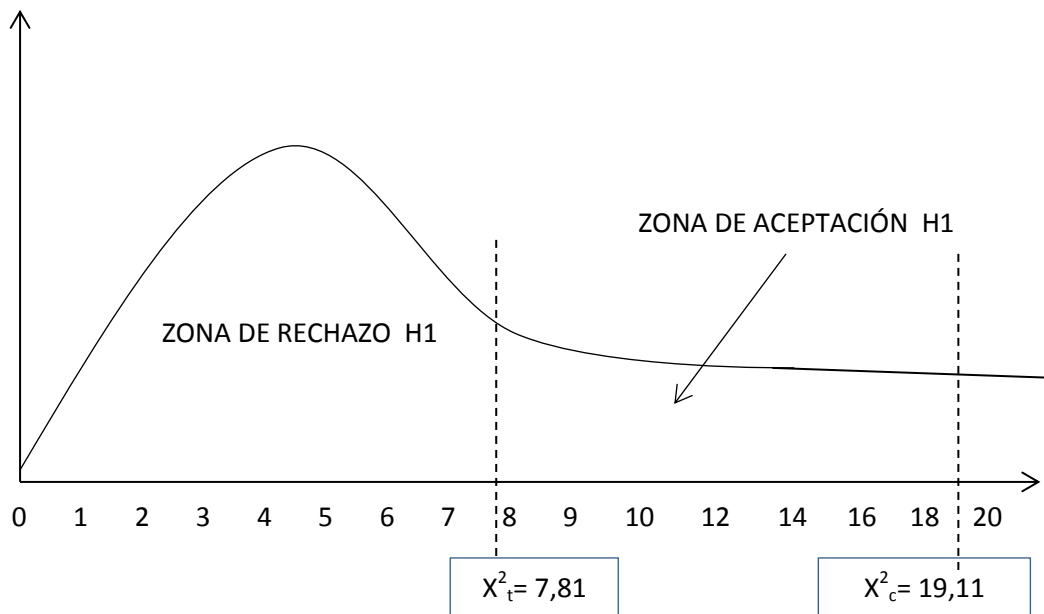
DISTRIBUCIÓN DEL CHI – CUADRADO

GRADOS LIBERTAD	0,1	0,05	0,025	0,01	0,005
1	2,71	3,84	5,02	6,63	7,88
2	4,61	5,99	7,38	9,21	10,60
3	6,25	7,81	9,35	11,34	12,84
4	7,78	9,49	11,14	13,28	14,86
5	9,24	11,07	12,83	15,09	16,75
6	10,64	12,59	14,45	16,81	18,55
7	12,02	14,07	16,01	18,48	20,28

Fuente: Chi - Cuadrado

Elaborado por: María Elena Freire

REPRESENTACIÓN GRÁFICA



DECISIÓN:

El valor $X^2_t = 7,81 < X^2_c = 19,11$ de esta manera se rechaza la hipótesis nula y se acepta la hipótesis alterna, es decir, se confirma que El Empowerment si incide significativamente en el compromiso laboral de los Funcionarios de la Dirección Provincial del Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social de Tungurahua

CAPITULO V

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

5.1. CONCLUSIONES

Luego de haber analizado e interpretado los resultados de nuestra investigación a través de la aplicación de las encuestas y entrevistas necesarias a los funcionarios se ha llegado a las siguientes conclusiones y recomendaciones:

1. Al comparar los resultados obtenidos, se determina que los funcionarios estarán dispuestos a comprometerse con la Institución, cuando perciban que ésta les permita participar activamente en la dinámica organizacional con autonomía y libertad de acción en el desempeño de sus funciones.
2. La percepción de los funcionarios de la Dirección Provincial del Instituto ecuatoriano de Seguridad Social de Tungurahua en relación al poder de conocimiento en la toma de decisiones juega un papel muy importante en el compromiso laboral que determine su desempeño eficiente y concomitante a ello brinde un servicio de calidad al afiliado.
3. Por otro lado, se comprueba que la mayor parte del personal no desarrolla sus actividades en un puesto de trabajo acorde a sus competencias y conocimientos lo que impide un desempeño laboral eficiente que no amerite excesiva superación.
4. Se concluye que existen funcionarios que desconfían de su talento, pues la Institución ha desvalorizado sus competencias al no delegar poder en la toma de decisiones que involucran en su puesto de trabajo.

5. Del mismo modo se pudo determinar que la mayoría de los funcionarios de diferentes departamentos perciben que las metas de trabajo alcanzadas eficazmente no son reconocidas social ni económicamente, lo que desmotiva al funcionario.

6. La mayor parte de colaboradores de la Institución no se sienten totalmente identificados con el trabajo que realizan y parte de ello se debe a falta de difusión de información lo que está llevando a desconocer los deberes y responsabilidades que abarcan su puesto de trabajo y por ende no responden adecuadamente en el servicio que presta la Institución.

5.2. RECOMENDACIONES

Por las conclusiones establecidas se puede desprender las siguientes recomendaciones:

1. Es recomendable aplicar la herramienta de administración Empowerment, adoptando así un liderazgo participativo delegando a su talento humano mayor autonomía, poder y autoridad para conferirles el sentimiento de que son dueños de su trabajo y que pueden ser protagonistas del éxito de la organización.
2. La relación autoridades - funcionarios, debe estar enfocada en reconocer el conocimiento que poseen mutuamente tanto para evaluar como ejecutar, para que su desempeño sea eficiente.
3. El área administrativa junto a la Unidad de Talento Humano, deben preocuparse por seleccionar al personal, mediante identificación de los conocimientos, habilidades y actitudes necesarias para los puestos de trabajo. De tal forma que se adapten y puedan hacer su trabajo de forma espontánea, sin requerir demasiada supervisión.
4. El permitir que el personal tome riesgos y experimente, contribuye en el desarrollo de su capacidad para trabajar, ya que éste personal decide libremente en un ambiente sin amenaza, que al mismo tiempo le dé confianza en sí mismo.
5. Es recomendable además incentivar al personal de la Institución a través de un sistema de recompensa no necesariamente económica sino más bien en de aspecto social que eleve la autoestima del personal y su desempeño laboral se enfoquen en los objetivos de la organización.

6. Es importante que se realicen evaluaciones constantes, de las actividades que el personal realiza para identificar la calidad de servicio que se brinda a la comunidad afiliada, pues si bien es cierto que se quiere dar mayor autonomía al funcionario, también es importante una respuesta positiva a ella.

6.2. ANTECEDENTES DE LA INVESTIGACIÓN

Varias han sido las personas que han tenido la oportunidad de estar al mando de la Dirección Provincial del Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social de Tungurahua, que vela por la seguridad integral del afiliado, sin embargo la falta de conocimientos sobre herramientas modernas administrativas que permitan iniciar un liderazgo participativo en la institución ha sido evidente en el desempeño de los funcionarios, quienes al percibir la falta de poder de conocimiento en la toma de decisiones no han logrado comprometerse con la Institución y concomitante a ello brindar a la comunidad afiliada un servicio de baja calidad.

Las innovaciones en el mundo administrativo han identificado al Empowerment no únicamente como una moda por ser probada, sino al contrario, como una herramienta eficaz que debería independientemente si esta sea pública o privada.

Esta propuesta está enfocada precisamente en guiar al personal administrativo de la Dirección Provincial en la implementación de esta moderna herramienta administrativa vinculada al compromiso laboral que denoten los funcionarios, permitiendo así fortalecer sus capacidades, confianza, visión y puedan sentir protagonismo y autonomía en su puesto de trabajo, situación que ha estado impidiendo a la Institución seguir creciendo en calidad de servicio y perdiendo su prestigio nacional.

6.3. JUSTIFICACIÓN

La presente propuesta de investigación se justifica en la importancia que enmarca su implementación, pues, adoptar nuevas herramientas de administración que permitan al personal administrativo de la Institución llevar un liderazgo participativo enfocado en la valoración y potenciación de los conocimientos y competencias de su personal que les faculte tomar poder en la toma de decisiones en su puesto de trabajo, puede ayudar a mejorar el desempeño laboral del personal y por ende brindar un servicio de calidad al afiliado.

Para la Dirección Provincial del Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social de Tungurahua es de relevante importancia la aplicación de la propuesta presentada, considerando que el Director y jefes departamentales asumen conocer sobre la herramienta gerencial y que aunque han intentado utilizarla, la falta de conocimiento necesario lo ha impedido, pues para ellos otorgar autonomía y poder en la toma de decisiones es una pieza fundamental en el éxito o fracaso de los procesos que se llevan a cabo en la Institución y consideran que los funcionarios no están lo suficientemente preparados para asumir mayores responsabilidades.

Esta herramienta además es de gran importancia porque trasciende la vieja metodología de administración jerarquizada, es decir, el Empowerment permite llegar a mantener en la Institución una administración plana, donde los mandos altos y bajos ya no existan y al contrario, todo se maneje de manera horizontal, permitiendo así que los funcionarios desempeñen un papel más importante en la toma de decisiones, cambiando conscientemente la mentalidad y la cultura de la organización.

La implementación de esta propuesta permitirá mejorar los canales de comunicación y concomitante a ello las relaciones interpersonales de todo el personal. Además se podrá mejorar los sistemas de recompensa social, con la finalidad de elevar la autoestima y motivación de los funcionarios al reconocer su trabajo y logros alcanzados.

6.4. OBJETIVOS

6.4.1. Objetivo General

Diseñar una guía de implementación del Empowerment como herramienta de administración moderna en la toma de decisiones en la Dirección Provincial del Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social de Tungurahua, con el fin de fomentar el compromiso laboral en el personal y brindar un servicio de calidad al afiliado.

6.4.2. Objetivos Específicos

1. Socializar al personal administrativo la importancia que tiene facultar el poder en la toma de decisiones en el compromiso laboral que denotan sus colaboradores.
2. Ejecutar estrategias que permitan desarrollar una cultura inmersa en una nueva filosofía empresarial como es el Empowerment.
3. Evaluar nuevos sistemas de capacitación, comunicación y recompensa que permitan encaminar al personal hacia el Empowerment.

6.5. ANÁLISIS DE FACTIBILIDAD

Factibilidad Política

Las políticas organizacionales del estado implica un constante cambio y desarrollo en todos los procesos y sistemas que permitan mejorar constantemente la calidad del producto y/o servicio que prestan a la sociedad, lo que hace factible nuestra propuesta al estar ligada precisamente a una innovación en las herramientas de administración.

Factibilidad Socio-Cultural

Debido que la vida laboral, principalmente la seguridad y salud integra de una persona esta resguardada por esta institución pública de fácil accesibilidad, es factible la propuesta de potenciar al talento humano con el fin de mejorar el servicio que se presta al afiliado.

Factibilidad Económica

La inversión que se visiona para la aplicación de esta herramienta administrativa en la presente propuesta de investigación, está dentro de las posibilidades presupuestarias de la Institución, tomando en cuenta que todo será retribuido cuando existan menos errores en los procesos que se ejecuta diariamente y los afiliados estén al día en el pago de sus responsabilidades.

Factibilidad del Talento Humano

El desarrollo de esta propuesta en la Dirección Provincial del Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social de Tungurahua es factible gracias a la predisposición y entusiasmo del Director Provincial, que al brindar autonomía en la toma de decisiones, lo único que anhela es despertar en sus colaboradores el sentido de pertenencia a la Institución.

Factibilidad Legal

Legalmente la propuesta es factible debido que las leyes que amparan al trabajador por el Ministerio de Relaciones Laborales hacen énfasis en el involucramiento del personal en todo lo que la organizaciones decida y esto afecte o involucre a su personal.

6.6. FUNDAMENTACIÓN

Según Koontz y Weichrich, la cosa funciona así:

- * Poder = Responsabilidad (P=R)
- * Si Poder > Responsabilidad (P>R). El resultado sería una conducta autocrática por parte del superior, a quien no se hace responsable por sus acciones.
- * Si Responsabilidad > Poder (R>P). El resultado sería la frustración por parte de los subordinados, ya que carecen del poder necesario para desempeñar las actividades de las que son responsables.

TEORÍA CENTRADA EN LA TAREA / SITUACIÓN

Corriente Marxista / Humanista

VROOM

Vroom se ha preocupado por la tarea y el subordinado. Parte de las primeras investigaciones hechas por él, mostraron que un subordinado con cierto tipo de personalidad e involucrado en cierto tipo de tareas, prefiere tener un líder autócrata. Basado en estos resultados, propuso que el líder tiene la habilidad para variar su comportamiento, desde un estilo altamente autócrata a uno altamente participativo. Por lo tanto, el líder puede decidir en qué situaciones mostrar un tipo de comportamiento.

Vroom distingue 5 puntos básicos, cada uno de los cuales refleja una conducta distinta de liderazgo:

Autocrático AI- Resuelve el problema, utilizando la información disponible en ese momento.

Autocrático AII- Obtiene de sus subordinados la información necesaria, luego toma decisiones ante el problema. Puede o no contarles a sus subordinados cual es el problema, solo trata de resolverlo personalmente.

Consultiva CI- Comparte el problema con algunos empleados individualmente; recoge ideas y sugerencias, pero toma la decisión personalmente.

Consultiva CII- Comparte el problema con sus subordinados como grupo, recogiendo en forma colectiva sus ideas y sugerencias. Luego, él solo toma una decisión, que puede o no reflejar las influencias del grupo.

De grupo GII- Comparte el problema con sus subordinados como grupo. Juntos generan y evalúan alternativas y tratan de ponerse de acuerdo sobre la mejor solución. El papel que juega el líder es el de "cabeza de grupo". No trata de influir para que el grupo adopte una decisión y está dispuesto a aceptar e implementar cualquier solución que cuente con el respaldo del grupo.

Hay 7 preguntas que el líder puede hacerse a sí mismo y un conjunto de reglas de decisiones que lleva a la opción más deseable que se pueda emplear. Estas 7 preguntas están distribuidas de tal manera que el líder pueda analizar la situación problemática, contestando sí o no a cada una:

Reglas diseñadas para proteger la calidad de la decisión:

1. La regla de información: si la calidad de la decisión es importante y si el líder no posee suficiente información para resolver el problema él solo, AI se elimina del conjunto de alternativas posibles. Si se usa, se arriesga una decisión de mala calidad.

2. La regla de confianza: si la calidad de la decisión es importante y si no se puede confiar en que los subordinados hagan todos sus esfuerzos para resolver el problema, se elimina GII.

Reglas diseñadas para proteger la aceptación de la decisión:

3. La regla del problema inestructurado: si la calidad de la situación es importante, si el líder no tiene la información necesaria para resolver el problema, y si el problema es un problema inestructurado, el método que se utilice debe darle la oportunidad no solo de recoger la información sino de hacerlo de forma eficiente. Los métodos que aseguren la interacción de los subordinados, con completo conocimiento del problema tienen más posibilidad de ser más eficientes. Bajo estas condiciones, AI, AII y CI se eliminan del conjunto de alternativas posibles.
4. La regla de aceptación: si la aceptación de la decisión por parte de los subordinados se hace indispensable para asegurar una implementación efectiva y no hay seguridad de que una decisión autocrática tomada por el líder sea aceptada, AI y AII se eliminan del conjunto de alternativas. Ninguna de las dos brinda al subordinado la posibilidad de participar.
5. La regla de conflicto: si la aceptación de la decisión por parte de los subordinados se hace indispensable, no hay seguridad de una decisión autocrática pueda ser aceptada y entre los subordinados no existe acuerdo en cuanto a cual podrá ser la solución más apropiada, AI, AII y CI se eliminan del conjunto de alternativas. El método que se use, debe permitirle a los que están en desacuerdo, resolver sus diferencias con conocimiento completo del problema.
6. La regla de justicia: si no importa la calidad de la decisión pero sí que sea aceptada, AI, AII, CI y CII se eliminan del conjunto de alternativas. El método que se use debe aumentar la probabilidad de aceptación, ya que esta es la única consideración importante para determinar la efectividad de la decisión.

7. La regla de prioridad en la aceptación: si la aceptación de la decisión por parte de los subordinados se hace indispensable, y a los subordinados se les puede tener confianza, AI, AII, CI, CII se eliminan del conjunto de alternativas. Si se usan otros métodos que no sea el GII, se corre el riesgo de que la decisión no sea aceptada completamente.

TÉCNICAS DE EMPOWERMENT

Para Terry (1996) Los ideales nunca podrán cumplirse a menos que los directivos y empleados dispongan de algunas técnicas prácticas para implementarlas en sus operaciones diarias. No todas las técnicas serán fáciles de aplicar o aceptar y otras serán técnicas que ya han sido parte del vivir de las empresas aunque no aplicadas de la forma idóneas o correcta.

Cada una de estas técnicas necesitan mirarse como un objetivo empresarial y necesitan el apoyo total de la dirección para poderse aplicar. Las empresas utilizaran las técnicas que consideren apropiadas y así mejorar la cultura de la organización, entre las técnicas se tiene:

* **Paradigma empresarial**

El Empowerment soporta un cambio fundamental en la idea que los directivos tienen sus trabajos y la relación con sus colaboradores.

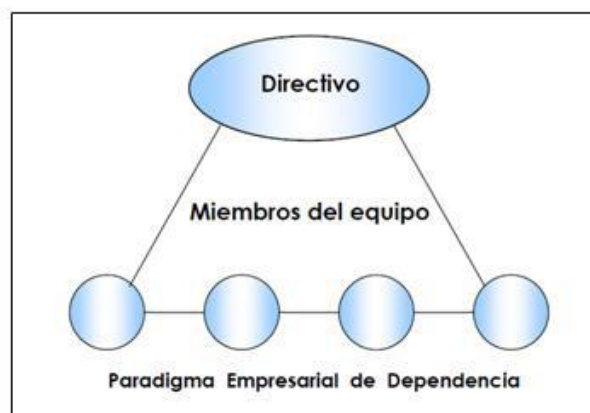


Gráfico N° 31: Paradigma Empresarial
Fuente: Terry, W. 1996.

En la figura se muestra el pensamiento empresarial tradicional se puede resumir en la frase: “Yo soy el directivo y estas personas trabajan para mi”

El triángulo coloca al directivo en una posición de ventaja psicológica con respecto a los que están por debajo de él. El directivo ejerce el control con el total consentimiento de la empresa.

Los miembros del equipo se ajustan a las indicaciones que da el director y la libertad y las opciones de que disponen para organizar y dirigir sus propios trabajos resultan bastante limitadas.

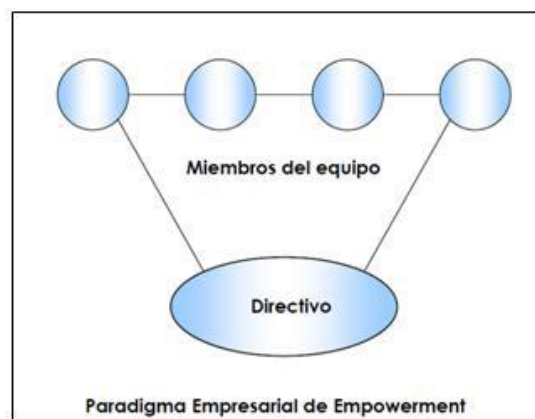


Gráfico N° 32: Paradigma Empresarial
Fuente: Terry, W. 1996.

Aquí el paradigma puede resumirse en la frase “Yo soy el directivo y trabajo para estas personas”. El supuesto subyacente de este enfoque es que el equipo y sus miembros son componentes y perfectamente capaces de organizarse ellos mismos.

El cambio del paradigma de dependencia al paradigma de Empowerment no es tarea fácil. Se requiere un cambio en la actitud general de la empresa y en las percepciones y habilidades de cada directivo.

* **Cambio de Papel**

El Empowerment requiere un cambio fundamental en el papel de cada uno de los empleados de la empresa. Cualquier papel puede dividirse en funciones básicas y funciones con Empowerment.

Las funciones básicas son las actividades rutinarias esenciales que conllevan cada trabajo, como puede ser el que una persona de ventas visite a los clientes, la secretaria que mecanografié las cartas y el directivo que organiza el presupuesto anual del departamento. Estas funciones componen la casi totalidad, si no el todo, del trabajo de una persona; pero sólo consigue que ese trabajo se desarrolle se haga siempre de la misma manera.

Las funciones de Empowerment mejoran el trabajo ayudando a que la persona actúe mejor o de manera diferente. En estas funciones se puede incluir actividades rutinarias del día a día o nuevas actividades que hacen que el trabajo se lleva a cabo de manera más eficiente. El papel del Empowerment requiere un incremento del número de funciones, de una disminución del número de funciones básicas.

El Empowerment nunca se extenderá por una empresa si los ejecutivos y altos directivos se encierran en el piso superior de las oficinas centrales y tienen un contacto mínimo con las personas que llevan a cabo las funciones diarias, deben mantener una interacción activa.

* **Delegar**

Delegar es quizás el mecanismo más importante para promover el Empowerment. Como concepto existe desde que los seres humanos empezaron a crear empresas que llevasen a cabo tareas que fuesen demasiado grandes para una sola persona. Esta palabra debe haber aparecido en casi todos los libros de técnicas de gestión empresarial de los últimos cincuenta años, y sigue siendo tan importante como siempre. Delegar, deriva funciones, autoridad y responsabilidades hacia el equipo y los individuos, puede parecer algo sencillo y sin complicaciones pero es una de las disciplinas de gestión más difíciles de adquirir y conlleva muchos problemas si no se lleva a cabo correctamente y con gran intuición.

* **Rotación de puestos de trabajo**

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

A primera vista la rotación de trabajo parece ser una técnica muy sencilla de empowerment pero requiere una planificación adecuada. Ambos participantes han de ponerse de acuerdo con los objetivos principales de ese intercambio de trabajo. Los participantes deben ver esa transferencia como parte integral de su desarrollo profesional a largo plazo y no como una moda pasajera.

* **Autodirección**

Una empresa que se ha embarcado en el proceso de Empowerment deberá animar a individuos y equipos para que practiquen la Autodirección. La Autodirección es consecuencia inmediata del Empowerment, pero no tiene lugar a menos que los directivos liberen el control que ejercen sobre los individuos y los equipos de trabajo. Es preciso, pues, Establecer en las primeras discusiones sobre el tema que significa exactamente la autodirección y que grado de libertad tendrán las personas a la horade tomar decisiones. Ninguna empresa puede permitir que sus empleados dispongan de libertad total a que se manifieste la anarquía. Sin embargo, las personas deberían tener la suficiente libertad para dirigir sus propios trabajos y tener voz y voto en el diseño de su entorno laboral.

ESTRATEGIAS DE EMPOWERMENT

Según Lawler (1986) para generar un clima de involucramiento, es necesario que las organizaciones incluyan cuatro elementos básicos que propone crear medios para incrementar la participación de los colaboradores en toma de decisiones, procurar que se comparta información continua a través de la organización, el desarrollo y formación de habilidades sociales y técnicas, y asegurar que la participación e involucramiento sean ligados a un sistema de recompensas. Si no se incluyen estos cuatro elementos, es poco probable que las iniciativas relacionadas a la participación sean efectivas, y no se generará un ambiente de ganar/ganar.

1. Capacitación

Ibáñez (2005) manifiesta que la capacitación es una herramienta fundamental para la Administración de Recursos Humanos, que ofrece la posibilidad de mejorar la eficiencia del trabajo de la empresa, permitiendo a su vez que la misma se adapte a las nuevas circunstancias que se presentan tanto dentro como fuera de la organización, proporciona a los empleados la oportunidad de adquirir mayores aptitudes, conocimientos y habilidades que aumentan sus competencias, para desempeñarse con éxito en su puesto. De esta manera, también resulta ser una importante herramienta motivadora.

Para Wayne, M. y Robert, N. (2005.) La capacitación Empowerment enseña a los empleados y equipos cómo tomar decisiones y aceptar la responsabilidad de los resultados. Éste tipo de capacitación frecuentemente acompaña a la capacitación para el trabajo en equipo porque algunas empresas han delegado autoridad a los grupos.

2. Comunicación Interna

Según Publicaciones Vértices (2008) El objeto de la comunicación interna en la empresa es permitir el alineamiento del esfuerzo de todos sus integrantes. La

comunicación interna en la empresa constituye uno de los elementos centrales para articular las relaciones entre los diferentes departamentos de la organización. Así, las organizaciones no pueden existir sin comunicación. Si esta no existe, los empleados no pueden saber que están haciendo sus compañeros, los administradores no pueden recibir información y los supervisores no pueden dar instrucciones.

Mejorar el canal óptimo de comunicación

Adler y Marquardt (2005) Como comunicador en una compañía, con frecuencia puede escoger la forma de enviar un mensaje, decidir cuál canal de comunicación no es un asunto trivial, en ocasiones un mensaje escrito tiene éxito y un oral fracasa, pero en otras el hablar con el receptor obtendrá los resultados que la palabra escrita no puede igualar. Conocer bien estas dos vías ayudara a elegir como enviar sus avisos importantes.

Comunicación frente a frente

La comunicación frente a frente se da de muchas maneras. Algunas son la junta de dos personas, programadas o que se producen en el momento. Otras son grupos pequeños de personas que se reúnen en forma espontánea o en juntas formales.

La comunicación frente a frente tiene muchas ventajas pero no siempre es la mejor opción.

Comunicación escrita

La comunicación escrita adopta distintas formas. Cartas, memorándums, boletines e informes son representaciones conocidas en la carrera profesional de casi todo el mundo.

Los mensajes escritos tienen una serie de ventajas e inconvenientes distintos de los hablados. A diferencia del discurso, la comunicación escrita es permanente.

Cuando sus palabras se imprimen en papel, serán guardadas para referencias futuras, para su deleite, o, incluso para su interminable vergüenza y malestar.

3. Recompensa

Según Caso (2003. p. 13) define como incentivo una parte variable del salario o un reconocimiento para un resultado superior al exigible. Este resultado exigible se debe obtener a cambio de un salario fijo; es responsabilidad de la empresa que así sea.

Para Rock (1989) Los incentivos son “gratificaciones variables relacionadas con el logro de resultados específicos. Con objeto de tener un verdadero programa de incentivos, es necesario conocer con anticipación los resultados deseados y las relaciones entre estos y las gratificaciones afines deben ser clara. De otra manera, el programa se convertiría en gratificaciones concedidas después del hecho; es decir, después de que ya se han alcanzado los logros”.

a).- Incentivos monetarios.: Son aquellos en que el empleado recibe dinero por su trabajo, hay distintos tipos de incentivos monetarios entre los cuales están:

Incentivos sobre unidades de producción.

Los incentivos concebidos con base en el número de unidades producidas suelen compensar al trabajador por el volumen de su rendimiento. El pago de un incentivo por unidades de producción no conduce automáticamente a niveles más altos de productividad, debido al efecto que tienen las presiones del grupo sobre las personas que exceden niveles promedio de desempeño.

Comisiones.: En los puestos de ventas, el vendedor puede percibir un porcentaje del precio de venta fijado a cada uno de los artículos que venda.

Curva de madurez.: En los casos de profesionales que alcanzan un nivel máximo de desarrollo y pago, suele encontrar que el ascenso es el cambio para seguir progresando.

Aumentos por méritos.: El incentivo más difundido es el de conceder aumentos en atención a los méritos del empleado. Los incrementos por méritos constituyen aumentos en el nivel de compensación concedidos a cada persona de acuerdo con una evaluación de desempeño.

b).- Incentivos no monetarios.: Estos incentivos refuerzan el desarrollo mediante estímulos diferentes al monetario, como el elogio, las distinciones, los objetos alusivos, etc. En ocasiones esta es la principal recompensa que un funcionario espera de su trabajo bien hecho.

Lo que se espera a través de las técnicas mencionadas es cambiar la percepción de un organigrama administrativo como decíamos anteriormente, de ser jerárquico o piramidal hacia una administración plana u horizontal, lo que se podría llamar como:

DE LA PIRAMIDE AL CÍRCULO

Para Scott y Jaffe (1995) Desde el principio de los setenta en todo el mundo han empezado a remplazar las tradicionales estructuras, altamente controladas y de escasa involucración de sus empleados, en un ambiente organizacional caracterizado por un mayor compromiso, alta involucración del personal y automanejo. Una manera de mirar el cambio hacia Empowerment es pensar en las dos maneras básicas para estructurar una organización.

La organización tradicional está hecha en forma de pirámide, mientras que la nueva organización, con Empowerment, puede ser más parecida a un círculo o una red.

La pirámide

La gerencia científica llevó a las organizaciones a adoptar el estilo piramidal, con funciones altamente especializadas, límites claros, descripciones de trabajo limitadas, y un control muy estrecho de los supervisores para asegurar que el trabajo fuera hecho consiente y rápidamente. En las organizaciones jerárquicas,

enfocadas hacia el control, la gente que ocupa la punta de la pirámide es la que planea y piensa, mientras que los niveles más bajos sólo hacen el trabajo.

Características de la pirámide

- * Cada persona es claramente responsable únicamente de su trabajo
- * Los cambios son muy raros y muy lentos., y normalmente se generan desde arriba
- * Las comunicaciones y la retroalimentación van desde arriba hacia abajo.
- * No se espera que lo empleados estén motivados, por lo que es necesario mantener un control muy estrecho sobre su comportamiento.

El círculo

La nueva forma de organización se llama de círculo o de red, porque puede verse como un conjunto de grupos coordinados o equipos, unidos por un centro en vez de un ápice.

Características del círculo

- * La gente trabaja en forma conjunta cooperando para hacer lo que se debe.
- * Algunas veces el cambio es muy rápido, conforme van apareciendo nuevos retos.
- * El poder viene de la habilidad de influir e inspirar a los demás, no de su jerarquía.
- * Los gerentes son los que dan energía, proveen las conexiones y dan Empowerment a sus equipos.

6.7. METODOLOGÍA - MODELO OPERATIVO

Para el Diseño de una Guía de implementación del Empowerment como herramienta moderna de Administración, se va a utilizar el modelo ADDIE, metodología correspondiente a las fases: análisis, diseño, desarrollo, implementación y evaluación.

6.7.1. ANALISIS SITUACIONAL

Para el logro de los objetivos de la propuesta de investigación, es importante reconocer que la mejor planificación trae consigo los mejores resultados.

Antes de dar los primeros pasos para la implementación de una cultura Empowerment es importante realizar un análisis situacional actual de la Institución, es recomendable que esto sea realizado por los representantes administrativos de la Dirección, para de esta manera poder adelantarse a posibles efectos negativos de la aplicación de la misma. El análisis debe enfocarse en las amenazas y oportunidades que abarquen aspectos económicos, políticos, tecnológicos, y demográficos; así como en las fortalezas y debilidades (aspectos internos de la Institución), permitiendo tener un panorama claro de la realidad de la Dirección Provincial del Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social de Tungurahua.

La estrategia a utilizarse en primer lugar es el FODA.

FORTALEZAS	AMENAZADS
Disponibilidad de Talento humano Administración organizada y eficaz Compromiso y apoyo de la Alta Dirección. Infraestructura en buenas condiciones Inmuebles adecuados	Nuevas Instituciones privadas que brindan servicio de seguros Entorno cambiante Conflictos entre la Institución y asegurados

DEBILIDADES	OPORTUNIDADES
<p>Masificación en el área médica</p> <p>Servicio al cliente deficiente</p> <p>Personal poco comprometido</p> <p>Insuficiencia en la toma de decisiones</p> <p>Débil difusión de información</p>	<p>Política de gobierno a favor del asegurado.</p> <p>Innovación constante en metodología de administración.</p> <p>Empresarios obligados a afiliarse a sus colaboradores</p>

6.7.2. DISEÑO: SOCIALIZACIÓN Y SENSIBILIZACIÓN

Dentro de esta fase es importante programar cada una de las actividades que serán aplicadas a los funcionarios de la Institución, para profundizar concepciones básicas que permitan sensibilizar al personal administrativo y operativo de la Institución.

* ACTIVIDADES

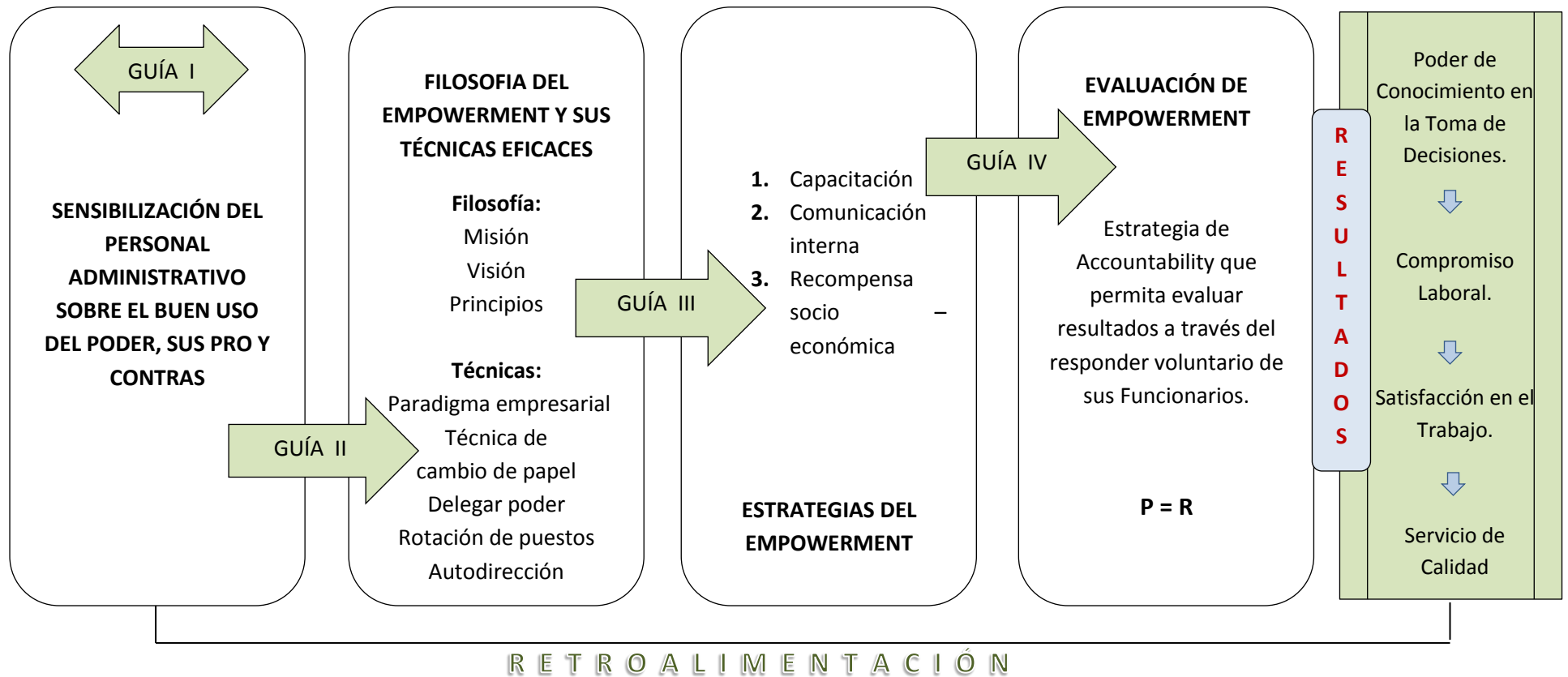
- Determinación del contenido cognitivo que se va a socializar al personal y su sistematización a seguir.
- Diseñar guías que permitan a las autoridades aplicar las estrategias de Empowerment.

* HERRAMIENTAS

- Recursos tecnológicos

6.7.3. DESARROLLO: PLAN OPERATIVO

Dentro de esta fase se presenta la planificación que se va a llevar con cada una de las guías a ejecutarse dentro de la Institución que permitan implementar el Empowerment como una herramienta de administración moderna en la toma de decisiones.



Cuadro N° 34: Plan operativo de la propuesta

Elaborado por: María Elena Freire

6.7.4. IMPLEMENTACIÓN: EJECUCIÓN

La propuesta entra en acción a través de la ejecución de cada una de las guías diseñadas en el plan operativo, de acuerdo a su esquema sistemático ya planteado.

DESARROLLO DE GUIAS DE IMPLEMENTACIÓN DEL EMPOWERMENT

GUIA I

Tema: “El buen uso del poder, sus pro y sus contras”

OBJETIVO: Sensibilizar al personal administrativo sobre el uso del verdadero poder en la nueva administración plana.

CONTENIDO	ACTIVIDADES	PROCEDIMIENTO	EVALUACIÓN	RECURSOS	TIEMPO	RESPONSABLE
<p>Conceptualización y diferenciación de Poder vs Autoridad</p> <p>El Poder del conocimiento.</p> <p>El poder vinculado a la responsabilidad.</p>	<p>Sociabilización del tema.</p> <p>Mesa redonda entre los participantes</p>	<p>La ejecución de esta primera guía se dará durante el primer bimestre de inicio de los programas de capacitación anual planificados en la Institución.</p>	<p>Receptividad que muestre el recurso humano a la aceptación e implementación de la nueva herramienta.</p> <p>Evaluación con cuestionario</p>	<p>Laptop</p> <p>Retroproyector</p> <p>Fotocopias del contenido</p> <p>Esferográficos</p>	<p>2 horas</p>	<p>Director Provincial</p> <p>Responsable de la unidad de Talento Humano</p>

Cuadro N° 36: Explicación de Guía I de implementación del Empowerment

Elaborado por: María Elena Freire

DESARROLLO DE GUIA 1

En la guía número I se ha desarrollado las principales temáticas que permitan sensibilizar al personal administrativo en fomentar la creación de una Cultura de Empowerment, en la que se definan claramente los nuevos valores que se van a adoptar en el trabajo, por ejemplo: El compromiso, la pertenencia, la eficacia en el trabajo, el compañerismo, la calidad en el trabajo y la responsabilidad; y precisamente para llegar a culminar con éxito el nuevo cambio planeado, se ha estructurado un programa de capacitación empezando por la formación de los líderes que ayudaran en la supervisión de la aplicación de la nueva herramienta administrativa, en este caso serán representantes de cada departamento o los hasta hoy llamados jefes departamentales para posterior continuar en la formación de todos quienes conforman la Dirección Provincial del Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social de Tungurahua con respecto a la herramienta Empowerment.

Dar a conocer la importancia que tiene el buen uso del poder o más bien autoridad es realmente importante en el área administrativa, pues de ahí se deriva cada una de las funciones y responsabilidades facultadas al personal que pertenecen a la Institución, es relativamente necesario recalcar dentro de estas postulaciones, pues se debe diferenciar los términos poder y el termino autoridad, pues erróneamente se ha venido creando concepciones equivocadas sobre estos dos términos, que tienen significados antagónicos.

Para Paesani (2011) El poder es la capacidad y la autoridad es el arte.

El poder no exige inteligencia ni valor, hasta se puede comprar; mientras que la autoridad son destrezas especiales, personales y de carácter.

Fermentar una cultura es posible si se aplican algunas estrategias y/o cualidades del líder que siempre deben estar presentes como son: el carisma, la consideración individual, estimular el conocimiento, compartir el liderazgo, trabajar en equipo y la motivación por inspiración.

Lo que se busca a través de estas capacitaciones direccionadas al personal administrativo del Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social de Tungurahua, principalmente en los designados como los líderes que ayudaran en la supervisión de la aplicación de la nueva herramienta administrativa, Empowerment, logren alcanzar el arte de la autoridad y sepan reconocer el poder del conocimiento como una herramienta eficaz para gestionar al personal hacia los objetivo que en común persiguen en la Institución, junto al poder de la Información: Sin información no existe liderazgo. El poder está en la información porque los demás la necesitan así está inmerso en las decisiones que se toman diariamente.

Pero sobretodo el que tiene mayor realce en la propuesta de investigación y que se espera atribuir al funcionario en este tema, es El Poder del Conocimiento, el que se brinda y el que se valora.

El poder vinculado a la Responsabilidad

La teoría muy estudiada de Koontz y Weichrich, menciona que el poder está íntimamente relacionado con la responsabilidad, funcionando su relación de esta manera:

- * Poder = Responsabilidad (P=R)

- * Si Poder > Responsabilidad (P>R). El resultado sería una conducta autocrática por parte del superior, a quien no se hace responsable por sus acciones.

- * Si Responsabilidad > Poder (R>P). El resultado sería la frustración por parte de los subordinados, ya que carecen del poder necesario para desempeñar las actividades de las que son responsables.

GUÍA II

Tema: “Filosofía del Empowerment y sus eficaces técnicas”

OBJETIVO: Instruir al personal sobre la nueva herramienta gerencial a ser aplicada en la Institución y las ventajas que atraería para todos.

CONTENIDO	ACTIVIDADES	PROCEDIMIENTO	EVALUACIÓN	TIEMPO	RECURSOS	RESPONSABLE
Misión, visión y principios del Empowerment	Sociabilización del tema	La ejecución de esta segunda guía se dará durante el segundo bimestre de inicio de los programas de capacitación anual planificados en la Institución.	Receptividad que muestre el recurso humano a la aceptación e implementación de la nueva herramienta.	2 horas	Laptop	Director Provincial
Técnicas del Empowerment	Simulación de solución de problemáticas		Evaluación con cuestionario		Material didáctico	Responsable de la unidad de Talento Humano
Ventajas de Empowerment para la Institución	Taller de equipos de trabajo				Pizarra	
					Marcadores	

Cuadro N° 37: Explicación de Guía II de implementación del Empowerment

Elaborado por: María Elena Freire

DESARROLLO DE GUÍA II

FILOSOFÍA DEL EMPOWERMENT

Misión

Transformar la administración actual a un liderazgo participativo que potencialice el poder del conocimiento en toda la Institución.

Visión

Convertir a la Institución en una familia organizacional donde se perciba una cultura de compromiso evidente en un servicio de calidad para toda la comunidad afiliada.

Principios

El Empowerment como el resto de todas las demás herramientas y técnicas tiene que estar fundamentado o basado en unos principios. Al respecto Johnson (2005) plantea los siguientes principios:

- * Establecer autoridad y responsabilidad sobre las actividades.
- * Definir en conjunto modelos de excelencia.
- * Proveer de la retroalimentación oportuna sobre el desempeño de los miembros del proceso.
- * Reconocer a tiempo los logros.
- * Confianza en el equipo.
- * Promover una variada gama de cómo realizar las tareas (mejoramiento continuo).
- * Tratar a los participantes con decoro y respeto.
- * Dar la capacitación necesaria para alcanzar los objetivos y metas.
- * Proveer de la información y herramientas necesarias para facilitar y asegurar la toma de decisiones adecuadas y oportunas.

Luego de lo planteado por Johnson se considera estos principios como unos lineamientos, basados en el respeto, la confianza y el mejoramiento continuo, además de una reformulación radical de la visión de cómo se están realizando las actividades dentro de la empresa.

El camino a seguir para comenzar a fabricar el desarrollo de Empowerment en las organizaciones de forma eficaz y eficiente para alcanzar las metas y objetivos de la Institución.

TÉCNICAS DE EMPOWERMENT

1. TÉCNICA PARADIGMA EMPRESARIAL

Esta técnica permite crear un cambio actitudinal en toda la Institución, pues el primer paso es modificar la percepción que mantienen los hasta hoy considerados jefes superiores (quienes son los que mandan) y los subordinados (quienes deben acatar las órdenes); la técnica admite que el viejo organigrama funcional que se maneja en todas las organizaciones pierda su sentido común a uno más humanista y participativo, donde todos sean considerados como una pieza fundamental del rompecabezas, o en este caso de la familia que constituyen.

Factores de cambio por parte de los gerentes.

Para llevar a cabo la técnica de paradigma empresarial el gerente debe cambiar considerablemente la percepción y contacto que posee con los empleados.

El gerente de la empresa debe aprobar una serie de cambios que facilitan la puesta en marcha de esta técnica; los cuales se detallan a continuación.

- * **Cambio de jefe a proveedor:** El papel del gerente se eleva a ser un proveedor de recursos y visión para sus empleados, así mismo el gerente debe trabajar a los límites de los grupos asegurándose que disponen de lo necesario para llevar a cabo sus actividades.

- * **Acercamiento a los grupos de trabajo:** El gerente debe apoyar y guiar a los grupos de trabajo hacia el desarrollo, asegurándose que su papel encaja con los objetivos a largo plazo de la empresa. También tomará en cuenta la opinión sobre los cambios a realizar en los grupos de trabajo.
- * **Bienestar del personal:** El bienestar personal de sus empleados es fundamental para el buen desempeño de sus equipos de trabajo.
- * **Relación laboral:** Se debe formar una red de relaciones con las personas de todos los niveles de la empresa.
- * **Niveles jerárquicos:** El gerente y los jefes departamentales deben de cambiar los pensamientos de superioridad y soberbia ante su talento humano y convertirse en colaboradores.

Se deben aplicar tres elementos para integrar al personal y los gerentes: las relaciones, la disciplina y el compromiso.

Aplicación de la técnica

1. Cambiar la cultura del resultado:

El gerente debe influir en sus colaboradores exponiéndoles las ventajas que conlleva la aplicación de las técnicas de Empowerment.

- * Estimular

Si estimula positivamente el comportamiento deseado de los empleados, aumentara la calidad del trabajo.

- * Eliminar barreras

Debe eliminar barreras negativas, creando lazos de comunicación con sus empleados, los cuales puedan crear conciencia sobre la importancia que tiene el Empowerment y la necesidad de cambio en la empresa.

2. Cambiar la mentalidad.

Se debe aplicar iniciativas y acciones que se concentren en darle importancia a las expectativas que tenga el cliente interno y ocupándolas a favor de la empresa para motivar al personal hacia el cambio.

2. TÉCNICA DE DELEGACIÓN

El arte de la delegación, conlleva a confiar en las competencias que el personal posee, para ello es importante redescubrir sus talentos y darles a cada uno la actividad en la que poseen poder de conocimiento. Junto a la asignación de tareas va de la mano la responsabilidad para realizarla.

Aplicación de la técnica

Se debe iniciar con los siguientes pasos:

- * Analizar las tareas a delegar.
- * Elegir inteligentemente a los colaboradores a quienes se delegarán las tareas.
- * Comunicar al colaborador las características y alcance de las tareas delegadas.
- * Dar al colaborador las indicaciones necesarias para una ejecución exitosa de cada tarea.
- * Asegurarse de que el colaborador tiene los elementos necesarios para llevar a cabo la tarea.
- * Realizar seguimientos y efectuar controles.
- * Evaluar los resultados finales. Reconocimiento social.

3. TÉCNICA DE AUTODIRECCIÓN

La autodirección es consecuencia inmediata del Empowerment pero no tiene lugar a menos que los directivos liberen el control que ejercen sobre su talento humano.

Con la aplicación de esta técnica se busca animar a las personas para que desarrollen nuevas competencias, con el objetivo de llevar a elevar su nivel de efectividad laboral en su puesto de trabajo que les lleve a su realización profesional.

Aplicación de la técnica

Para iniciar con la autodirección es necesario que el gerente determine en qué forma se otorga libertad al empleado.

- * Proporcionar todos los recursos necesarios para que el empleado por sí mismo desarrolle sus actividades laborales.
- * El director debe tener un acercamiento hacia sus empleados con el fin de escuchar nuevas ideas que desarrollaran gracias a la autodirección.
- * El colaborador comenzara a ejecutar tareas extras, ya que la autodirección le dará una creatividad para hacer su trabajo de una manera más eficaz. Todo lo anterior generara en los colaboradores mayor significado a su trabajo y un mayor control individual.
- * El director debe mantener un control casi invisible sobre sus empleados y evaluar la forma en que desarrollan su trabajo, ya que los colaboradores empezaran a pensar por ellos mismo y serán responsables de solucionar problemas que surjan en sus actividades cotidianas.

VENTAJAS DEL EMPOWERMENT PARA LA INSTITUCIÓN

Esta herramienta al ser aplicada forma una nueva empresa, capaz de enfrentar los retos y obstáculos que se presentan como los cambios tecnológicos y la globalización. Algunas de las ventajas que ofrece el Empowerment son:

- * El incremento de la satisfacción y la credibilidad de las personas que componen la organización.
- * El aumento de la responsabilidad, autoridad y compromiso.

- * La creatividad se manifiesta en mayor escala, disminuyendo la resistencia al cambio.
- * Existe un liderazgo compartido, donde los integrantes de la organización contribuyen al objetivo final.
- * Hay una mejoría en la comunicación y las relaciones interpersonales.
- * El aumento de la motivación para colaborar, manifestándose una actitud positiva en todas las personas.
- * Se dinamiza los procesos para una toma de decisiones más oportuna y eficiente.

Todos estos beneficios desarrollan un servicio de calidad, haciendo la Institución más eficaz, manteniendo a sus demandantes satisfechos y un personal orgulloso y comprometido con la institución. El equipo está donde el Empowerment crece.

En el tercer paso, ya después de haber formado los líderes departamentales que supervisarán la aplicación de la herramienta, y estar involucrados en la filosofía del Empowerment, se deberá constituirse en verdaderos coach o facilitadores del cambio: para dirigir, guiar, apoyar y delegar la transformación y metamorfosis de la organización, a través de actitudes positivas que permitan motivar y entusiasmar a los funcionarios, fomentar la comunicación, inspirar y animar los logros, dar y recibir feedback, inspirar respeto y credibilidad, reconocer el trabajo bien hecho.

GUIA III

Tema: “Estrategias del Empowerment”

OBJETIVO: Implantar estrategias que permitan la ejecución de Empowerment y el desarrollo de la Institución.

CONTENIDO	ACTIVIDADES	PROCEDIMIENTO	EVALUACIÓN	TIEMPO	RECURSOS	RESPONSABLE
<p>Estrategias de formación</p> <p>Estrategias de comunicación</p> <p>Estrategias de recompensa e incentivo</p> <p>Estrategia de monitoreo</p>	<p>Estructurar un sistema de capacitación constante</p> <p>Exponer nueva metodología de comunicación interna</p> <p>Crear sistemas de recompensa socio - emocional</p>	<p>La ejecución de esta tercera guía se dará durante el tercer bimestre de inicio de los programas de capacitación anual planificados en la Institución</p>	<p>Receptividad que muestre el recurso humano a la aceptación e implementación de la nueva herramienta.</p> <p>Evaluación con cuestionario</p> <p>Observación directa del campo laboral sobre la práctica de la herramienta</p>	<p>4 horas</p>	<p>Material de oficina</p> <p>Laptop</p> <p>Material didáctico</p>	<p>Director Provincial</p> <p>Responsable de la unidad de Talento Humano</p>

Cuadro N° 38: Explicación de Guía III de implementación del Empowerment

Elaborado por: María Elena Freire

DESARROLLO DE GUÍA III

ESTRATEGIAS DE FORMACIÓN

Para la efectividad de aplicación de la herramienta gerencial Empowerment la Institución debe desarrollar un sistema de capacitación constante para toda la organización, solo así la autonomía que se brinda al personal estará basado en el conocimiento, lo que facilite a la obtención de resultados que permitan el desarrollo de la Institución.

Sistema de Capacitación

El sistema de capacitación se basará en las necesidades de conocimiento del personal ligados a su puesto de trabajo, aunque la Dirección como tal posee una planificación, no existe una distribución adecuada del tiempo de formación, por lo que existen departamentos que han sido en ocasiones excluidas de las capacitaciones estructuradas, precisamente es por eso que se debe establecer horarios anuales para que todos sean beneficiarios de esta formación y retroalimentación que benefician al Empowerment. A continuación se presenta una distribución anual para la formación del personal:

MES DE CAPACITACIÓN	DEPARTAMENTO BENEFICIARIO	TIEMPO
JUNIO	DIRECCIÓN GENERAL	8 HORAS
JULIO	CONTABILIDAD	
AGOSTO	SERVICIOS AL ASEGURADO	
SEPTIEMBRE	SEGURO CAMPESINO	
OCTUBRE	RIESGOS DEL TRABAJO	
NOVIEMBRE	PENSIONES	
DICIEMBRE	SALUD INDIVIDUAL Y FAMILIAR	

Cuadro N° 39: Distribución anual de formación del personal

Elaborado por: María Elena Freire

ESTRATEGIAS DE COMUNICACIÓN

Luego de haber capacitado adecuadamente a los líderes departamentales, es conveniente difundir la información a todos los funcionarios de la Institución sobre los cambios que involucre el Empowerment.

La estrategia de comunicación tiene como objetivo la participación e interacción de los funcionarios, ya que ellos son los ejes movilizados de la herramienta gerencial, se llevará a cabo en tres reuniones establecidas de la siguiente manera:

DIFUSIÓN DE INFORMACIÓN	ACTIVIDADES	TIEMPO
Primera Reunión	Sociabilización de conocimientos concretos sobre el Empowerment y sus beneficios, creando conciencia sobre comportamientos actitudinales y el servicio al afiliado que se presta.	2 Horas
Segunda Reunión	Permitirá que los funcionarios participen y despejen sus dudas, convirtiéndolos en protagonistas.	2 Horas
Tercera Reunión	Servirá para exponer videos sobre el Empowerment, haciéndolos participar en varias dinámicas de grupo, guiados en el objetivo de eliminar miedos a nuevos retos y cambios	2 Horas

Cuadro N° 40: Planificación de Comunicación

Elaborado por: María Elena Freire

Es importante recalcar que esta estrategia de comunicación debería ser utilizada constantemente cuando existan nuevos cambios en la Institución que deben ser difundidos, para fortalecer el sentimiento de pertenencia de los funcionarios.

ESTRATEGIAS DE RECOMPENSA E INCENTIVOS

Siempre existirán funcionarios que evidentemente demuestren mayor interés en sobresalir dentro de la nueva herramienta Empowerment aplicada, esta estrategia permite otorgar reconocimientos y recompensas económicas y sociales, siendo la segunda más importante para elevar el autoestima laboral de los funcionarios , entre los aspectos no monetarios se puede citar: ascensos, promociones, el mejor empleado del mes y cartas de reconocimiento. Logrando de esta manera la motivación laboral que denota satisfacción y compromiso de los colaboradores.

Pero para poner en práctica esta estrategia, debe estar en marcha la observación directa por parte de los líderes departamentales, evidencias de desempeño como evaluación de desempeño o rendiciones de cuentas (Accountability) estrategia de evaluación que se presenta en la cuarta fase.

ESTRATEGIA DE MONITOREO

La confianza brindada a los funcionarios y la difusión de información necesaria permite crear un ambiente laboral favorable, donde los colaboradores se sientan a gusto trabajando y sea el trabajo un estímulo de superación personal y profesional, lo que indica que existe pertenencia e identificación con los objetivos y metas de la Institución.

Para poner en ejecución estas estrategias es necesario que la vieja jerarquía desaparezca, así los jefes antes llamados salgan de sus oficinas y compartan con sus colaboradores, haciendo dos funciones a la vez, supervisan el trabajo realizado

por los funcionarios y las falencias que ellos tienen en su puesto de trabajo tanto en recursos como en conocimientos y estrechas relaciones interpersonales.

La cuarta y última fase de nuestro modelo operativo, está ligada a la evaluación, la misma que se dará a conocer en la cuarta guía que se detalla a continuación:

GUÍA IV

Tema: Estrategia Accountability

OBJETIVO: reconocer si los resultados son positivos después de la aplicación de la herramienta Empowerment en la Institución.

Todo el proceso de Empowerment sigue estrategias minuciosas, pero una de las más importantes es la evaluación de los resultados que se la va a hacer a través de la utilización de la estrategia Accountability, la misma que es la respuesta al Empowerment.

La importancia de este recae en la evaluación de la función del empleado. Su significado es: asumir la responsabilidad y ser transparente sobre el impacto de las políticas, decisiones y acciones tomadas en relación a su función.

La evaluación de las funciones delegadas provee un instrumento para los administradores para demostrar la viabilidad de dichas funciones. Como muchas otras formas de evaluación, el accountability se enfoca en el resultado final del programa delegado. Al mismo tiempo, esta evaluación deberá estar ligada a la mejora continua, de tal manera que pueda haber un grupo autodirigido en lugar de estar dirigidos por alguien más, en este caso se ha capacitado a los líderes departamentales quienes serán los que supervisen y regulen el Empowerment.

Para elaborar el Accountability deberá haber una interresponsabilidad entre tres personas o equipos:

- * Quien delega la responsabilidad

* Quien evalúa la responsabilidad

* Quien recibe la responsabilidad

REPORTE DE ACCOUNTABILITY	
PRINCIPIO BASICO	DESCRIPCIÓN
Ejecución de la rendición de cuentas	Quien la realiza debe incluir en el reporte todos los elementos que fueron afectados por sus decisiones y tomar responsabilidad por cada una de ellos.
Vinculo de tarea – organización en la toma de decisiones	Durante la rendición se debe analizar si se está presentando las necesidades, preocupaciones y expectativas de la organización alineada con la tarea.
Desempeño laboral eficiente y responsable	Es importante comparar el desempeño del funcionario con y sin la aplicación de Empowerment.

Cuadro N° 41: Principios de Accountability

Elaborado por: María Elena Freire

El Empowerment y el Accountability son dos partes de un mismo proceso, pues no podemos separar a la una de la otra. No tiene caso delegar una responsabilidad y autoridad si no se dará seguimiento a los resultados y el cumplimiento de los objetivos. Pero tampoco sería lógico el solicitar el Reporte de Accountability si antes no se brindó la capacitación y autoridad necesaria para realizar cierta actividad.

Pero para aplicar esta herramienta, es importante entender que Accountability no significa que no proporcionemos toda la confianza sobre una persona, sino que

se debe dar seguimiento a las acciones que realizan nuestros compañeros y a su vez apoyarlos para realizarlo.

El resultado que se obtiene es que la organización, vaya obteniendo un clima de trabajo más abierto, cálido y humano, menos paternalista, permisible dentro de los linderos de los valores asumidos. En este proceso se requerirá una evaluación concurrente y posterior de los resultados.

Tal vez, en el camino al Empowerment se encontrarán éxitos también fracasos, de pronto la gente o los ejecutivos que hacen de Líderes Departamentales, se desmotiven, caigan en la desesperanza, se conviertan en escépticos, incrédulos, porque lógicamente el ser humano es complejo y diferente unos de otros; frente a lo cual debemos mantenernos firmes y ecuanimes, si es que queremos tener realmente una organización para afrontar exitosamente los demás desafíos del entorno cada vez cambiante y competitivo. "RENOVAR O MORIR".

6.8. ADMINISTRACIÓN DE LA PROPUESTA

Los recursos a utilizarse se detallan a continuación:

- * **Humanos:** es el recurso más importante para la ejecución de la implementación de la propuesta

La responsabilidad para el logro eficaz de los objetivos planteados en la propuesta de la investigación esta direccionada hacia el Señor Director Provincial de la Institución, Doctor Jorge Cárdenas y los jefes departamentales que serán quienes difundan la información, modifiquen en base a las necesidades o requerimientos y ponga en acción las actividades pertinentes, pues de darse positivamente los resultados que se esperan, podría ser aplicada en las direcciones provinciales del IESS del país.

*** Materiales y equipos tecnológicos**

Los recursos necesarios para la aplicación de la herramienta de administración Empowerment son:

Material de oficina

Computadora portátil

Retroproyector

Material dinámico para desarrollo de actividades de distracción y eliminar el estrés.

*** Económico**

Material de oficina	250,00
Equipo y Materiales	1.000,00
Refrigerios	2.975,00
Incentivos para el Personal	350,00
Material extra	250,00
Otros Gastos	350,00
TOTAL:	5.175,00

6.9. PLAN DE MONITOREO Y EVALUACIÓN DE LA PROPUESTA

EVALUACIÓN DE LA PROPUESTA	
1. ¿Qué evaluar?	Los objetivos de la propuesta
2. ¿Por qué evaluar?	Para comprobar el cumplimiento de los objetivos planeados en la propuesta
3. ¿Para qué evaluar?	Para medir la efectividad de la propuesta
4. ¿Con qué criterios?	Basados en los principios de Empowerment
5. Indicadores	Satisfacción de clientes externos e internos
6. ¿Quién evalúa?	Director Provincial y Jefes departamentales con ayuda del departamento de talento humano
7. ¿Cuándo evaluar?	Cuando la nueva cultura de Empowerment se haya establecido eficazmente
8. ¿Cómo evaluar?	a través de metodología cualitativa y cuantitativa (observación, estrategia accountability)
9. Fuentes de información	Investigación ejecutada
10. ¿Con qué evaluar?	Fichas de observación, sistema de control del cumplimiento de tareas.

Cuadro N° 42: Matriz de evaluación de la propuesta

Elaborado por: María Elena Freire

BIBLIOGRAFÍA

1. AGARWAL, S., DECARLO, T. y VYAS, S. (1999). “*Comportamiento y liderazgo organizacional*”, Revista: Journal of International Business Studies, 30(4), 727-733.
2. ARIAS, F., BELAUSTEGUIGOITIA, M., LITTLEWOOD, H. (2000). “*El compromiso organizacional: algunos antecedentes y consecuencias.*”, Publicado por Enseñanza e Investigación en psicología ISSN (impresa) 0185-1594.
3. ARCINIEGA, I. (2002). “*Compromiso organizacional*”. México.
4. BLOGSPOT. (2011). “*Administración en teoría*”. Publicado en mayo de 2011. Versión html.
5. CAMERA, Paul. 1997. “*Importancia del Empowerment en el ámbito laboral actual*”. Revista Humanos.com.
6. COLLAZOS, L. C. (1996). “*El empowerment aplicado a la política retributiva*”. El caso de Hewlett-Packard. Capital Humano, 86, pp. 22-28.
7. CONSEJERIA EMPRESARIAL. “*Herramientas gerenciales modernas*”. Revista Talentos publicaciones. Versión pdf.
8. CROSBY, P. (1996). “*Los principios absolutos del liderazgo*”. México: Prentice-Hall
9. DEW, Johon, (1997). “*Empowerment and Democracy in the Workplace: Applying Adult Education Theory and Practice for Cultivating*

- Empowerment*". Revista de Psicología del Trabajo y de las Organizaciones, (versión impresa) ISSN1576-5962.
10. GERENCIA.COM. "*Herramientas Gerenciales coaching*". Argentina.
 11. GONZALES, Francisco "*Organización y Administración de empresas. Benchmarking*". Costa Rica.
 12. IBÁÑEZ, Mario. (2005). "*Administración del Recurso Humano en la Empresa*". Primera Edición. Perú: Editorial San Marco
 13. LAVA, Edgar, (2006). "*Empowerment en la gestión gerencial*". Publicado en diciembre 06, 2006.
 14. LOPEZ, Gustavo. (2010). "*Metodología Six-Sigma-Calidad Industrial*". Apuntes el prisma.com.
 15. MIGUEL, Mario (1988). "*Conceptualización de paradigma*". Tutoría de la investigación científica. 4ta edición. 2000.
 16. MOSLEY, Donald; MEGGINSON, León y PIETRI, Paul. (2005). "*La práctica del Empowerment, desarrollo de equipos de trabajo y su motivación*". Sexta Edición. México: Grupo GEO Impresores S.A.
 17. PAESANI, (2011). "*El poder vs la autoridad*". Web de paradigmas gerenciales.
 18. REDDIN William. 2012. "*¿Por qué change management?*" Revista Reddin consult, Consultores de Efectividad gerencial SA de CV.

19. RIVERA, Jenny. (2012). *“El Empowerment y su incidencia en la Calidad del Servicio de la empresa PAZVISEG CÍA LTDA. de la ciudad de Ambato”*. Universidad Técnica de Ambato
20. SCOTT, Cynthia y JAFFE, Dennis. (1995). *“Empowerment: Cómo Otorgar Poder y Autoridad a Su Equipo de Trabajo”*. Editorial Iberoamérica.
21. SHOR, Ira (1997). *“Endullment”*. Qourum Books pags 202.
22. STEVE, Young (2007). *“Accountability y Empowerment, dos partes de un mismo proceso”*. Biblioteca virtual BCN. Chile.
23. TERRY, Wilson. (1996). *“Manual de Empowerment”*. Segunda Edición.
24. VALDEZ (2005). *“Características del Empoderamiento. 1ra edición. Tomo 1.*
25. VROOM, Víctor H. (1964). *“Teoría centrada en la tarea / situación”*. Libro de Administración de Recursos Humanos. Quinta edición pag 63.

ANEXOS

UNIVERSIDAD TÉCNICA DE AMBATO
CIENCIAS HUMANAS Y LA EDUCACIÓN
PSICOLOGÍA INDUSTRIAL

ESCALA DE OPINIONES
CUESTIONARIO DE EVALUACIÓN

OBJETIVO: - Identificar la incidencia de la aplicación del Empowerment en el compromiso laboral de los funcionarios de la Dirección Provincial de IESS de Tungurahua.

-
- 1.- Sexo: a = mujer masculino b = femenino
Dependencia
- 2.- contractual: a = ocasional b = nombramiento
- 3.- Tiempo de trabajo en la Institución:
a = 1 año o b = 2
menos años c = 3 años o más
- OPCIONES DE
RESPUESTA:
a = Nunca b = A veces c = Ocasionalmente d = Siempre
- 4.- Se siente comprometido con el éxito de la Organización.
5.- Considera que con un personal con poder en las decisiones se consigue mejores resultados
6.- Cada funcionario asegura sus niveles de logro en el trabajo.
7.- En la Institución, se mejoran continuamente los métodos de trabajo.
8.- Cada empleado se considera factor clave para el éxito de la Institución.
9.- La evaluación que se hace del trabajo, ayuda a mejorar la tarea.
10.- Los trabajadores están comprometidos con la Institución.
11.- Se recibe inducción /capacitación necesaria para realizar el trabajo.
12.- Su eficiencia laboral está vinculado al tiempo que desempeña en la Institución.
13.- Las responsabilidades del puesto están claramente definidas.
14.- Cumplir con las tareas diarias en el trabajo, permite el desarrollo laboral.
15.- Cuando el supervisor le delega actividades extras, lo hace sin problema.
16.- Cumplir con las actividades laborales es una tarea estimulante.
17.- Existen normas y procedimientos como guías de trabajo.
18.- Los servicios de la Institución, son motivo de orgullo del personal.
19.- Los objetivos del trabajo están claramente definidos.
20.- Hay clara definición de visión, misión y valores en la Institución.
21.- Se dispone de un sistema para el seguimiento y control de las actividades.
22.- Conoce las funciones que realizan todos sus compañeros de trabajo
23.- Existe un trato justo y en equilibrio en la Institución.
24.- Realiza funciones que no están dentro de su perfil laboral
25.- Los funcionarios más antiguos realizan actividades de mayor responsabilidad.
26.- Al llegar a la Institución, siente estar en su segundo hogar
27.- Las condiciones laborales son óptimas para alcanzar calidad de vida laboral.

RESPONSABLE: María Elena Freire
Egresada de Psicología Industrial

FICHA:

FECHA:

**UNIVERSIDAD TÉCNICA DE AMBATO
CIENCIAS HUMANAS Y LA EDUCACIÓN
PSICOLOGÍA INDUSTRIAL**

**ESCALA DE OPINIONES
FICHA DE RESPUESTAS**

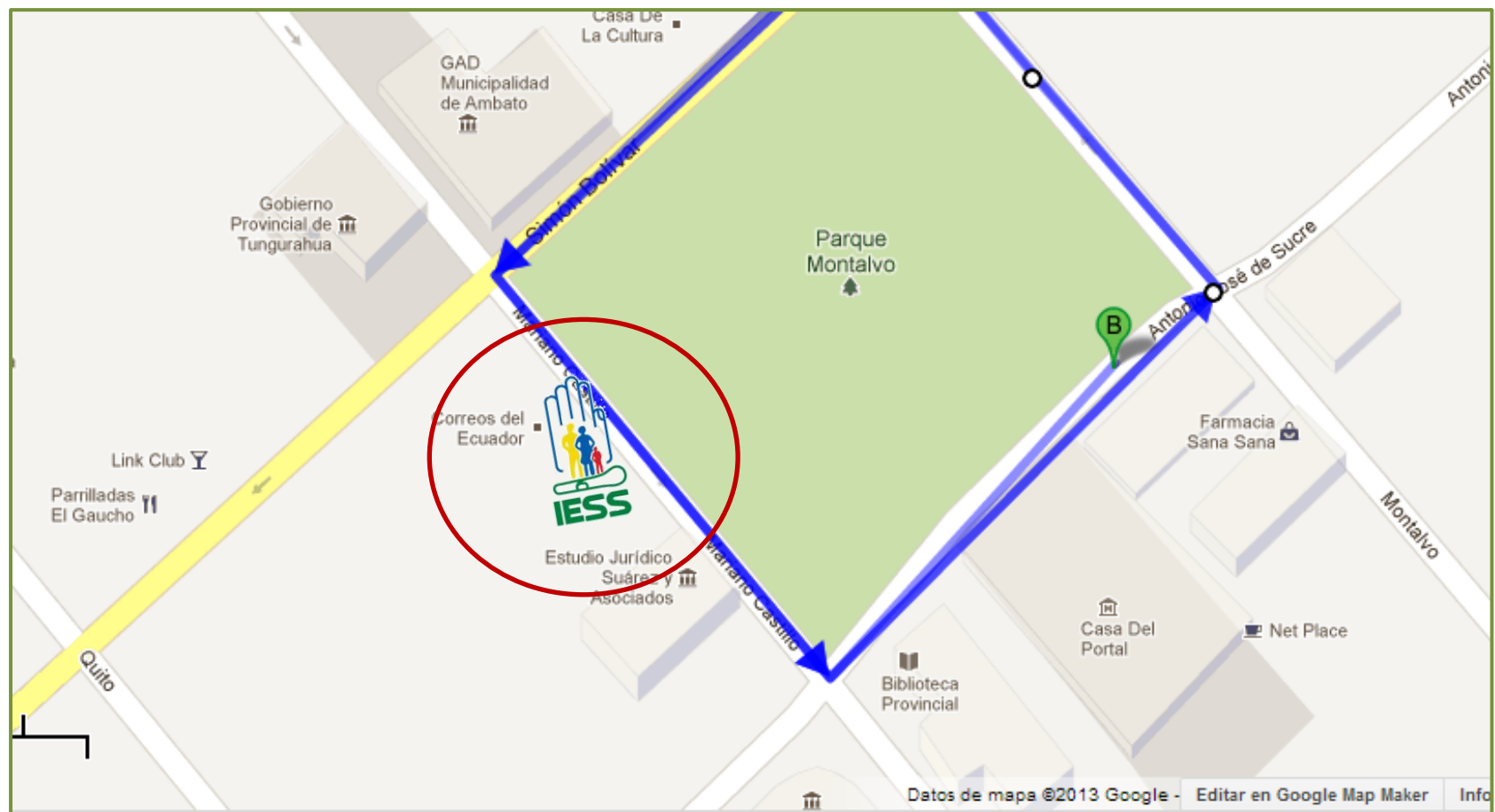
OBJETIVO: - Identificar la incidencia de la aplicación del Empowerment en el compromiso laboral de los funcionarios de la Dirección Provincial de IESS de Tungurahua.

Nº encuestado	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	26	27
1																											
2																											
3																											
4																											
5																											
6																											
7																											
8																											
9																											
10																											
11																											
12																											
13																											
14																											
15																											
16																											
17																											
18																											
19																											
20																											

Firma y sello de veracidad de resultados

Responsable: María Elena Freire
Egresada de Psicología Industrial

UBICACIÓN DE LA DIRECCIÓN PROVINCIAL DEL INSTITUTO ECUATORIANO DE SEGURIDAD SOCIAL DE TUNGURAHUA





FACHADA FRONTAL



OFICINAS

IESS



AREA ATENCION AL PÚBLICO



PERSONAL DEL IESS