



**Universidad Autónoma de Querétaro**

**Facultad de Contaduría y Administración**

**“El Empowerment y su relación con la Satisfacción Laboral “**

**Tesis**

Que como parte de los requisitos para obtener el grado de Maestro en Administración

**Presenta**

Oscar Cruz Llamas

Santiago de Querétaro, Qro., Octubre/2015.



Universidad Autónoma de Querétaro  
Facultad de Contaduría y Administración  
Maestría en Administración

EL EMPOWERMENT Y SU RELACIÓN CON LA SATISFACCIÓN LABORAL

TESIS

Que como parte de los requisitos para obtener el grado de  
Maestro en Administración, con Especialidad en Alta Dirección

**Presenta:**  
Oscar Cruz Llamas

**Dirigido por:**  
Dra. Ma. Luisa Leal García

SINODALES

Dra. Ma. Luisa Leal García  
Presidente



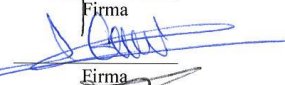


Dr. Juan Manuel Peña Aguilar  
Secretario

Dr. Arturo Castañeda Olalde  
Vocal

M.I. Martín Vivanco Vargas  
Suplente

Dr. Alberto de Jesús Pastrana Palma  
Suplente

Dr. Arturo Castañeda Olalde  
Director de la Facultad de Contaduría y  
Administración

  
Firma  
  
Firma  
  
Firma  
  
Firma  
  
Firma

Dra. Ma. Guadalupe Flavia Loarca Piña  
Directora de Investigación y  
Posgrado

Centro Universitario  
Querétaro, Qro.  
Octubre de 2015

México

## RESUMEN

El presente estudio muestra el grado de asociación entre el Empowerment y la Satisfacción Laboral que subsiste entre los empleados de una organización en Querétaro, que para efectos de salvaguardar la confidencialidad solicitada por la dirección quien autorizó la realización del trabajo, se ha denominado Despacho de Formación de Capital Humano A.C.; para llevar a cabo la investigación se eligió un método no experimental, de campo, descriptivo, transversal y correlacional. Por conveniencia se optó por una muestra no probabilística que quedó conformada por 30 empleados de confianza con nivel de jefatura a los cuales se les aplicó una encuesta con escala tipo Likert ordinal. Los datos se capturaron en hojas de Excel y se analizaron con las funciones estadísticas del programa. Se realizó un análisis descriptivo de frecuencias con tablas de contingencia para observar la relación existente entre las dos variables. Los resultados mostraron una relación lineal entre las variables de Empowerment y la de Satisfacción laboral, comprobándose la hipótesis planteada. Se concluyó que la organización sujeta a investigación tiene un bajo nivel de Empowerment lo que está afectando la Satisfacción Laboral de los Empleados. Se recomienda finalmente que se realicen con regularidad encuestas de este tipo entre todo su personal.

**(Palabras clave:** Empowerment, Satisfacción Laboral y Correlación)

## SUMMARY

This study shows the degree of association between Empowerment and job satisfaction among employees of a company in Querétaro, which for the effects of protecting the identity requested by the Management of the company, who authorized this work, has been called Human Capital Formation Firm; To carry out the research a correlational, cross-sectional descriptive field non-experimental method was designed. A convenience non-probabilistic sample of 30 trusted employees at leadership level was chosen and who were surveyed with an ordinal Likert-type scale questionnaire. Data were entered in an Excel spreadsheet and analyzed by means of the statistical tools of the program. A frequencies descriptive analysis with contingency tables was performed, in order to determine the relationship between both variables. Results show there is a linear relationship between Empowerment and Job Satisfaction, testing the hypothesis raised. We may conclude that the company studied has a low level of Empowerment, which is affecting Job satisfaction of employees. We strongly recommend them implementing at regular intervals this kind of surveys for all the employees.

**(Key words:** Empowerment, Job Satisfaction, and Correlation)

## **DEDICATORIAS**

A Lupita mi cómplice y compañera de vida, por su amor, tenacidad y empuje motivacional, que me inspira a superarme día a día, como esposo, padre y persona.

A Katty y Oscarín que junto con su madre representan mi motor y alimento de espíritu de amor y lucha.

A don Carmelo y doña Amelia, por darme la vida y la oportunidad de realizarme como persona.

A Mary, Sandra y Armando, por haberme enseñado a vivir el amor de hermano.

A don Jesús y doña Juana por su siempre apoyo y acompañamiento.

A mis cuñados, con cuñíos y demás familia por su siempre aliento.

## **AGRADECIMIENTOS**

A mi México por creer en la formación pública.

A mi Querétaro por tener en la Universidad Autónoma de Querétaro, no solo la máxima casa de estudios, si no una de la mejores Universidades del País.

A mi casa la Universidad Autónoma de Querétaro, por seguirme dando la oportunidad de ser mejor profesionista y persona.

Al Instituto de Capacitación para el Trabajo del Estado de Querétaro (ICATEQ), por brindarme la oportunidad de seguirme preparando.

A la Doctora María Luisa Leal García, por su gran apoyo y extraordinaria guía para dirigir este estudio.

A todos y cada uno de mis maestros que me participaron sus conocimientos y experiencias durante mi formación en esta división de estudios de posgrado, de la Facultad de Contaduría y Administración.

A mis compañeros, por sus aportes y la experiencia que me compartieron.

## ÍNDICE

	<b>Página</b>
Resumen	i
Summary	ii
Dedicatorias	iii
Agradecimientos	iv
Índice	v
Índice de tablas	viii
Índice de figuras	ix
1. INTRODUCCIÓN	1
2. MARCO TEÓRICO	4
2.1 Descripción	4
2.2 Empowerment	4
2.2.1 Principios del empowerment	5
2.2.2 Elementos del facultamiento	7
2.2.3 Teoría de la responsabilidad	9
2.2.4 Modelo de empowerment	10
2.2.5 Rejilla de liderazgo	12
2.2.6 Liderazgo situacional	13
2.2.7 Los estilos de liderazgo Modelo Hersey y Blanchard	14
2.3 Satisfacción laboral	16

2.3.1	Introducción	16
2.3.2	Actitud laboral	18
2.3.3	Definición de satisfacción laboral	18
2.3.4	Motivación	19
2.3.5	Enfoques de la motivación	20
2.3.6	Teorías de la motivación	21
2.3.7	Justicia organizacional	26
2.3.8	Teoría de la equidad	27
2.3.9	Correlaciones de satisfacción laboral con otras variables	29
2.4	Características de la empresa	31
2.4.1	Contexto	31
2.4.2	Misión	32
2.4.3	Visión	32
2.4.4	Valores	32
2.5	Investigaciones relacionadas	33
3.	CARACTERÍSTICAS DE LA INVESTIGACIÓN	40
3.1	Justificación	40
3.2	Planteamiento del problema	40
3.3	Pregunta de investigación	43
3.4	Objetivos	43
3.4.1	Objetivo general	43
3.4.2	Objetivos específicos	44
3.5	Definición del universo	44
3.6	Tamaño y tipo de la muestra	44



3.7 Definición de variables	44
3.7.1 Variable dependiente	44
3.7.2 Variable independiente	45
3.8 Hipótesis	45
4. METODOLOGÍA	46
4.1 Diseño del estudio y/o la investigación	46
4.2 Tipo de estudio	46
4.3 Instrumento	46
4.4 Procedimiento	47
4.5 Procesamiento de la información	47
5. RESULTADOS Y DISCUSIÓN	48
5.1 Datos generales	48
5.2 Resultado de la variable de empowerment	53
5.3 Variable satisfacción laboral	60
5.4 Análisis de correlación de variables	67
5.5 Comprobación de hipótesis	69
PROPUESTAS Y CONCLUSIONES	70
REFERENCIAS	72
APÉNDICE	76

## ÍNDICE DE TABLAS

<b>Tabla</b>		<b>Página</b>
1	Teoría de Koontz y Wehrich	9
2	Tres claves para la implantación del empowerment	11
3	Fases del proceso de empowerment	11
4	Los cinco estilos de liderazgo en la rejilla de Blake y Mounton	12
5	Modelo de liderazgo situacional	15

## ÍNDICE DE FIGURAS

<b>Figura</b>	<b>Página</b>	
1	Rejilla de liderazgo de Blake y Mounton	13
2	Modelo simple de motivación	20
3	Jerarquía de las necesidades de Maslow	22
4	Teoría de la motivación de Herzberg	25
5	Organigrama Despacho Formación de Capital Humano A.C.	32
6	Sexo	48
7	Edad	48
8	Estado Civil	49
9	Lugar de Adscripción	49
10	Escolaridad	50
11	Dependientes Económico	50
12	Percepción de Nivel Económico	51
13	Antigüedad en la organización	51
14	Antigüedad en el puesto	52
15	Me asignan retos que requieren ejercer liderazgo	53
16	Tengo la facultad para tomar decisiones trascendentes en lo que hago	53
17	Recibo capacitación, formación y actualización para mi desarrollo	54
18	Mis propuestas de mejora son tomadas en cuenta	54
19	En el área que colaboro, hay una fuerte inclinación por la mejora continua	55

20	Los compañeros de mi área piden apoyo dentro del propio equipo	55
21	Me confían dirigir equipos de trabajo para proyectos especiales	56
22	Considero que existe igualdad de oportunidades y trato dentro de la institución	56
23	En la institución se promueve una cultura de honestidad, confianza y actitud positiva	57
24	El jefe de nuestro departamento nos invita hacer la diferencia	57
25	Considero que en mi área, los colaboradores son impulsores del cambio	58
26	Estoy informado de los objetivos que perseguimos y los resultados alcanzados	58
27	Cuando me equivoco recibo retroalimentación adecuada	59
28	En el área que colaboro se inculca la autogestión	59
29	Se lo que se espera de mi en el trabajo	60
30	En esta organización tengo la oportunidad de hacer lo que mejor sé hacer	60
31	Aquí se preocupan por mi como persona	61
32	Estoy motivado y me gusta lo que hago	61
33	En el área mis opiniones parecen contar	62
34	Las políticas establecidas por la organización me hacen sentir que mi trabajo es importante	62
35	Mis colegas o compañeros están comprometidos a hacer un trabajo de calidad	63
36	Mis aportaciones son reconocidas	63
37	En esta Institución se le reconoce al empleado cuando los clientes están satisfechos.	64

38	Cuando la organización pasa por crisis o problemas esto es compartido con todos los miembros	64
39	En el área que colaboro, el trabajo de equipo es lo que la distingue.	65
40	El reconocimiento en la Institución forma parte de la cultura	65
41	Mis compañeros comentan que recomiendan a sus conocidos trabajar aquí.	66
42	Correlación de variables por pregunta.	67
43	Análisis de correlación entre las variables	68

## 1. INTRODUCCIÓN

El siglo XXI marcado por la globalización y lo que los grandes teóricos denominan la era del conocimiento, ha llevado a las organizaciones a enfrentar un entorno de aspectos tan cambiantes como la innovación tecnológica y organizacional, de tal manera que las nuevas tecnologías y el avance exponencial en las comunicaciones obligan a las empresas y/u organizaciones a realizar planeación estratégica, como medio que coadyuve a su subsistencia y presencia en el mercado; además en dicha planeación, la estrategia referente a la gestión del factor humano juega un papel trascendental, ya que el talento de la gente a la postre actuará como alta posibilidad para dar a la organización ventaja competitiva.

Dentro de la gestión de recursos humanos, la necesidad de las personas de liberar su potencial, es determinante para la orientación positiva o negativa hacia la tarea y la actitud laboral. La insatisfacción laboral tiende a relacionarse con bajos niveles de desempeño, ausentismo y la rotación, en tanto que una satisfacción laboral elevada se relaciona frecuentemente con mayores índices de productividad y efectividad.

En función de lo anterior, se consideró pertinente realizar una investigación con el objetivo de identificar la relación entre el empowerment y la satisfacción laboral a nivel jefaturas de una organización dedicada a la formación de capital humano.

Tomando como variable independiente el empowerment y como variable dependiente la satisfacción laboral, la hipótesis que se planteó fue la siguiente: El tipo de empowerment influye en la satisfacción laboral.

En la primera parte del trabajo se llevó a cabo la revisión bibliográfica para conocer sobre investigaciones anteriores relacionadas con el tema y para recopilar información sobre los elementos del empowerment y la satisfacción laboral. La segunda parte También se solicitó a la máxima autoridad de la organización, información sobre la misma y su autorización para aplicar el instrumento de investigación a los trabajadores determinados, con el compromiso expreso de dar un manejo confidencial de los datos obtenidos y mantener el anonimato.

Partiendo de un diseño no experimental, se decidió llevar a cabo una investigación de campo, descriptiva, transversal y correlacional. De acuerdo a los recursos, características y tiempo dedicado a la presente, se optó por una muestra no probabilística por conveniencia. La muestra quedó conformada por 30 empleados a los cuales se les aplicó una encuesta de 26 preguntas con escala tipo Likert ordinal.

Con ayuda del programa Microsoft Excel (versión 2010), se realizó un análisis descriptivo de frecuencias con tablas de contingencia para observar la relación existente entre las dos variables. Los resultados mostraron una correlación entre las variables, por lo que se concluye que el empowerment es predictor de la satisfacción laboral.

Este trabajo de investigación permite inferir lo importante que es para una organización el contar con un modelo de gestión de recursos humanos orientado hacia mirar a los trabajadores como seres integrales y que con herramientas como el empowerment los empleados pueden sentir desarrollo personal y organizacional, lo que les permitirá mantener su motivación y compromiso hacia el trabajo, que por ende repercutirá en elevar la satisfacción laboral, lo cual a la postre se puede convertir en

ventaja competitiva de la organización.

A la organización que dio oportunidad de aplicar el estudio se le sugirió tener como base la información obtenida para instrumentar planes de acción concretos en el corto plazo, orientados entre otros a mejorar la comunicación, la delegación, el manejo y distribución de la información; en el mediano plazo incorporar indicadores por área y/o jefatura que denoten el facultamiento de los empleados; y en el largo plazo instalar un modelo de gestión de recursos humanos basado en el empowerment. Otra de las recomendaciones fue realizar mediciones periódicas (por lo menos 2 veces por año), para conocer el grado de satisfacción que están experimentando los empleados ya que de ello dependerá el compromiso para la realización de su trabajo, lo que es fundamental para el desarrollo y crecimiento de cualquier organización, tomando en consideración que la satisfacción siempre dependerá de una variable predictora que como en este caso se trato la referente al empowerment.

Por último es de destacar que la investigación comprobó la hipótesis planteada a través de la prueba de correlación de Pearson.



## 2. MARCO TEÓRICO

### 2.1. Descripción

En el presente capítulo se abordan los conceptos y elementos relacionados con el empowement y la satisfacción laboral, así como información general de la organización donde se llevo a cabo el estudio y algunas investigaciones anteriores relacionadas con el tema.

### 2.2. Empowerment

El traductor Inglés-Español recuperado de [www.google.com.mx](http://www.google.com.mx), da el tratamiento a la palabra *Empowerment* como *Empoderamiento*.

Keith y Newstrom (2003, p. 560), lo propusieron como “*el proceso que brinda mayor autonomía a los empleados al compartir información pertinente y brindarles control sobre factores que afectan su rendimiento en el trabajo*”. Lo que conlleva esto es que un trabajador con mayor autonomía y responsabilidad sobre su propia tarea se vera mayormente comprometido hacia sus resultados.

Otros estudiosos del tema como Daft, Marcic (2010, p. 468). definieron “*empowerment es compartir el poder, delegar poder o autoridad en los subordinados de una organización*”; la posibilidad de que el empleado sienta que tiene la facultad para tomar una desición sobre algo de lo que tiene que entregar resultados, favorece la autogestión.

En tanto que para Ken Blanchard (2007, p. 85), Facultar significa “*permitir que las personas lleven su cerebro al trabajo y proporcionarles la posibilidad de utilizar su*

*conocimiento, experiencia y motivación para crear un triple balance final sólido”.*

Facultar a las personas maximiza los resultados positivos de manera exponencial, lo cual no es posible cuando la autoridad solo depende de la estructura gerarquica y el éxito solo es soportado por dicha estructura.

Chiavenato (2009, p. 288), *“parte de la idea de otorgar a las personas el poder, la libertad y la información que necesitan para tomar decisiones y participar activamente en la organización”.* la mezcla de poder, libertad e información es una herramienta fundamental para que la persona pueda desarrollar la tarea y elevar sus niveles de motivación.

Según Johann Johnson (s.f., s.p.), empowerment *“se refiere al hecho de delegar poder y autoridad a los subordinados, para tomar decisiones con el fin de conferirles el sentimiento de que son dueños de su propio trabajo. En otras palabras, significa empoderamiento, apoderamiento o potenciación”.* Cuando la autoridad se otorga a los subordinados y esta es respaldada, se transforma en un proceso que libera un conjunto de emociones que afectan a la motivación que el trabajador percibe en el desempeño de sus funciones.

### ***2.2.1. Principios del Empowerment***

Johnson (s.f.), plantea una serie de principios sobre los que se fundamenta el empowerment:

- 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.
- Colaborar con dignidad.

De acuerdo a este planteamiento los principios enunciados son considerados como lineamientos basados en el respeto, la confianza y la mejora continua, dichos lineamientos fungen como la plataforma para el diseño e implementación del empowement, el propio autor sentencia que aunado a todo este proceso tambien resulta necesario el replanteamiento de la visión de la empresa, para que exista todo un alineamiento dentro de la organización.

Por otra parte Chiavenato (2009) establece los principios sobre los que se plantea el facultamiento en la toma de decisiones y menciona lo siguiente:

- Poder. mediante la delegación de autoridad y responsabilidades en los distintos

niveles de la organización se otorga poder; es decir otorgar confianza en las personas, darles importancia, así como libertad y autonomía para la realización de la tarea, les faculta de poder.

- Motivación. El reconocimiento del desempeño del trabajador y el establecimiento de recompensas hacia los resultados favorables, alienta a que los trabajadores hagan suyos los resultados y por ende el festejo de sus logros.
- Desarrollo. El establecimiento de programas de actualización, formación, desarrollo personal y desarrollo profesional, permiten ofrecer continuamente a las personas información y conocimientos, educarlas en nuevas técnicas y métodos, y generar el desarrollo del talento.
- Liderazgo. Se refiere a orientar a las personas, definir objetivos y metas, ampliar horizontes, evaluar el desempeño y ofrecer realimentación.

### ***2.2.2. Elementos del Facultamiento***

Daft, Marcic (2010) en la investigación que realizaron puntualizan que al incrementar el poder de los empleados aumenta la motivación para la realización de las tareas lo cual mejora la eficacia de las personas, ya que estas tienen la posibilidad de elegir cómo realizar la tarea y la posibilidad de utilizar la creatividad. Cuando las personas ingresan a una empresa y cuya expectativa es realizar una buena labor, el empowement potencia la motivación que ya está ahí. Los autores refieren que su trabajo reveló que las personas tienen una necesidad de eficacia personal, la cual se refiere a aquella capacidad de entregar resultados para sentir que son eficaces.

Los cuatro elementos propuestos por Daft, Marcic (2010), para otorgar empowerment a los empleados, para que tengan la posibilidad de actuar en forma más libre y cumplir con su trabajo son:

- **Información.-** Reciben información del desempeño de la empresa. Los empleados están totalmente facultados para tomar decisiones, todos tienen acceso a toda la información financiera y operativa.
- **Conocimiento.-** Tienen conocimientos y habilidades para contribuir a las metas de la organización. Las empresas utilizan programas para ayudar a los empleados a adquirir conocimiento y las habilidades necesarias para contribuir al desempeño organizacional.
- **Poder.-** Tienen el poder de tomar decisiones significativas. Los empleados con empowerment tienen la autoridad de influir directamente en los procedimientos de trabajo y el desempeño organizacional.
- **Recompensas.-** Son recompensados con base en el desempeño de la empresa. Las recompensas a los trabajadores se otorgan con base a los resultados mostrados en las utilidades de la empresa.

Según Koontz y Weihrich (2009, p.174) el “*empowerment crea 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*”, con ello los equipos obtienen poder en sus ámbitos de trabajo, y por ende asumen la responsabilidad.

Ya que se tocó el punto en cuanto a la responsabilidad, me permitiré abordar sobre algunas teorías acerca de la misma y poder comprender de mejor manera el concepto y su correspondencia hacia el empowerment.

**2.2.3. Teoría de la Responsabilidad**

La teoría de Koontz y Wehrich, se resume en poder igual a la responsabilidad, y cualquier desequilibrio de estas dos variables, produce un resultado de autocracia (si el poder es mayor a la responsabilidad) o un resultado de frustración si la responsabilidad carece de poder, esto se puede ver ilustrado en la siguiente tabla.

Tabla 1

*Teoría de Koontz y Wehrich*

Poder = Responsabilidad	<b>P=R</b>	Empowerment.
Si Poder > Responsabilidad	<b>P&gt;R</b>	El resultado sería una conducta autocrática por parte del superior, a quien no se hace responsable por sus acciones.
Si Responsabilidad > Poder	<b>R&gt;P</b>	El resultado sería la frustración por parte de los subordinados, ya que carecen del poder necesario para desempeñar las actividades de las que son responsable.

Fuente: Elaboración propia 2015, basada en (Koontz y Weirich, 2009, s.p.).

Las investigaciones de Lawler, en Employee Involvement and Total Quality Management citado por Durán (2001), demostraron que la gente con más control y responsabilidad en su trabajo, obtienen un rendimiento mayor en ventas del 10 al 6 %.

Durán (2001), sostiene que el Empowerment significa liberar el poder del interior de las personas para lograr resultados sorprendentes, lo califica como una tecnología que otorga la ventaja estratégica para las empresas y constituye una oportunidad que desea la gente, es por excelencia una herramienta que permite involucrar a los miembros de los equipos en el trabajo colaborativo como si fueran socios de la empresa para determinar su éxito o fracaso.

#### ***2.2.4. Modelo de Empowerment***

Blanchard, Carlos y Randolph (2000), en su el libro las tres claves del empowerment, plantean la metodología para transformar a una organización y producir el cambio de cultura que permita que se implante un programa de empowerment. Las principales premisas del porque es difícil implantar el empowerment, es en primer lugar que la gran mayoría de los líderes no dan una mezcla adecuada de conocimientos, información, poder y recompensas a las que se refería Daft, Marcic citados por Chiavenato (2009), posteriormente no cambian la manera de medir el rendimiento y por último que la gente no está preparada para aceptar el cambio de filosofía.

El modelo de Blanchard, para la aplicación del Empowerment citado por Durán (2001), lo resume en tres momentos, el cual inicia con tres claves que deberá tomar en cuenta la organización para emprender el cambio, en el siguiente momento lo refiere a la implantación que se desarrolla en tres fases que poco a poco alinea a la organización en esa cultura de cambio; tanto las claves como las fases se pueden observar en las tablas siguientes; estos momentos referidos son soportados por el otro momento sujetado a otro gran modelo desarrollado por el propio Blanchard, que se refiere al liderazgo.

Tabla 2

*Tres claves para la implantación del empowerment*

<b>Claves para la Implantación del Empowerment</b>	
<b>Primera Clave Compartir la información</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>El líder no da a conocer su visión del Empowerment, simplemente debe compartir toda la información con todo el mundo</li> </ul>
<b>Segunda Clave Potenciar la autonomía a través de los límites</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Las estructuras tienen un objetivo distinto y adoptan formas diferentes.</li> <li>Sirven para indicar a los miembros cuáles son los límites dentro de los cuales pueden actuar con autonomía.</li> <li>Se debe brindar autonomía respetando los límites.</li> <li>Difiere de la estructura jerárquica en que recomiendan ideas, toman decisiones y se responsabilizan de los resultados.</li> </ul>
<b>Tercera Clave Los equipos sustituyen a la jerarquía</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Los equipos son más eficaces que los individuos en las situaciones complejas</li> </ul>

Fuente: Elaboración propia 2015, basada en (Duran, 2001, s.p.).

Tabla 3

*Fases del proceso de empowerment*

<b>Fases del Proceso para Llegar al Empowerment</b>	
<b>Primera Fase Emprender el Viaje</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>La Gente se pregunta ¿por qué cambiar?</li> <li>Dudas en la decisión de la dirección del cambio.</li> </ul>
<b>Segunda Fase Cambio y desaliento</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Aparecerá el desaliento, el que reemplazará a la euforia inicial. Esta euforia es ingenua, porque la gente la experimenta sin saber exactamente a qué se enfrentará.</li> <li>Los líderes temen que el equipo no responda al reto.</li> <li>El equipo no cree que la dirección llegará al final y que el proyecto finalmente se abandonará.</li> </ul>
<b>Tercera Fase Adoptar y perfeccionar el Empowerment</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Seguir avanzando sin confiarse de los logros obtenidos.</li> </ul>

Fuente: Elaboración propia 2015, basada en (Duran, 2001, s.p.).

El último momento de la aplicación del modelo de empowerment, también se debe a otro modelo propuesto por el mismo Blanchard, es el que se refiere al Liderazgo Situacional.

Para contextualizar el modelo a que hace referencia Blanchard, es importante ubicar algunas de las propuestas teóricas sobre el tema de liderazgo.



**2.2.5.Rejilla de Liderazgo**

Blake y Mounton (1964), citados por Chiavenato (2009) desarrollaron la rejilla de liderazgo mediante una representación gráfica para medir la preocupación por las personas y por la producción. Se trata de un modelo bidimensional basado en cinco estilos de liderazgo, colocados en una rejilla que tiene un eje vertical (preocupación por las personas) y uno horizontal (preocupación por la producción). Cada eje tiene una escala de nueve puntos; el uno indica escasa preocupación y el nueve elevada preocupación.

En la tabla 4, se pueden observar los cinco estilos de liderazgo propuestos por los autores revisados, así como lo referente al significado, la participación y las fronteras intergrupales.

Tabla 4

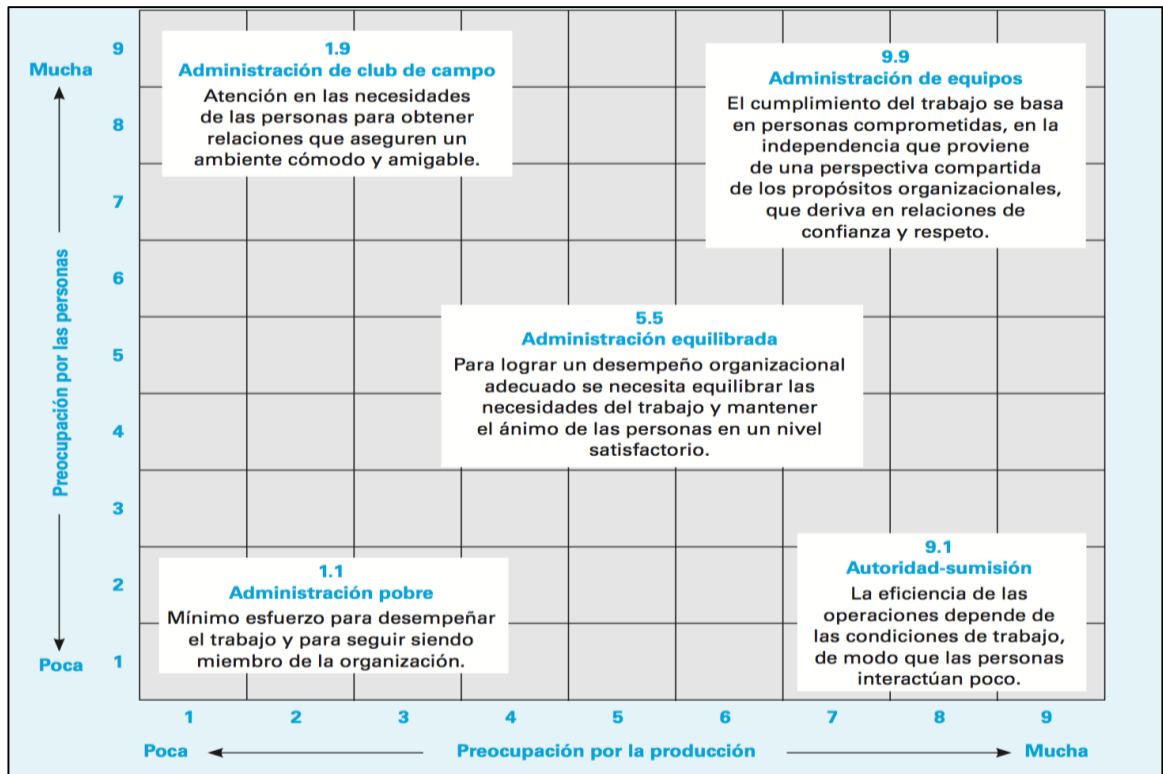
*Los cinco estilos de liderazgo en la rejilla de Blake y Mounton*

ESTILO	SIGNIFICADO	PARTICIPACIÓN	FRONTERAS INTERGRUPALES
1.1	Mínima preocupación por la producción y las personas.	Poca participación y poco compromiso.	Aislamiento. Falta de coordinación intergrupala.
1.9	Hincapié en las personas, preocupación mínima por la producción.	Comportamiento superficial y efímero. Soluciones dentro del mínimo denominador común.	Coexistencia pacífica entre grupos, los cuales evitan problemas para mantener una armonía aparente.
9.1	Hincapié en la producción con una preocupación mínima por las personas.	Las personas no participan.	Hostilidad intergrupala. Suspiciacia y desconfianza recíprocas. Actitud de ganar/perder
5.5	Estilo de término medio. La actitud es conseguir algunos resultados sin mucho esfuerzo.	Mediocridad y adaptación que deja a todos inconformes.	Calma tensa. Indulgencias, prorrateos y adaptación para mantener la paz.
9.9	Estilo de excelencia. Hincapié en la producción y en las personas.	Elevada participación e involucramiento de las personas. Compromiso.	Comunicación abierta y franca. Flexibilidad y buena disposición para un manejo constructivo de los problemas.

Fuente: Chiavenato (2009, p.352).

La rejilla de Blake y Mounton (1964), citados por Chiavenato (2009), muestra en la figura 1, que en el estilo de liderazgo 9.9 Administración de Equipos, denota mucha preocupación por las personas y alta preocupación por la producción, mientras que el estilo 5.5. Administración equilibrada observa tanto en la preocupación por las personas como la producción una situación de equilibrio.

Figura 1. Rejilla de Liderazgo de Blake Mounton



Fuente: Chiavenato (2009, p.352).

### 2.2.6. Liderazgo Situacional

A partir de la teoría de la rejilla administrativa vista anteriormente Hersey y Blanchard citados por Chiavenato (2009), propusieron el modelo de liderazgo situacional el cual destaca los distintos niveles de madurez de los subordinados, argumentan que este tipo

de liderazgo requiere que el líder se ciña a las conductas de trabajo (es un guía que proporciona orientación) y a los comportamientos que tienen que ver con las relaciones acorde a la formación de los subordinados.

### ***2.2.7. Los estilos de liderazgo Modelo Hersey y Blanchard***

Estilo de contar (S1). Es el mejor estilo para subalternos que tienen escasa preparación. En este estilo se definen los roles de las personas que no son capaces de asumir responsabilidades propias o no desean hacerlo. Asegura la ejecución de tareas.

Estilo de vender (S2). Este estilo funciona para subalternos poco o medianamente preparados. En el se ofrece dirección en las tareas y apoyo a las personas que carecen de capacidades, pero desean asumir la responsabilidad del trabajo. Combina el enfoque directivo con la explicación y el refuerzo, a fin de mantener el entusiasmo.

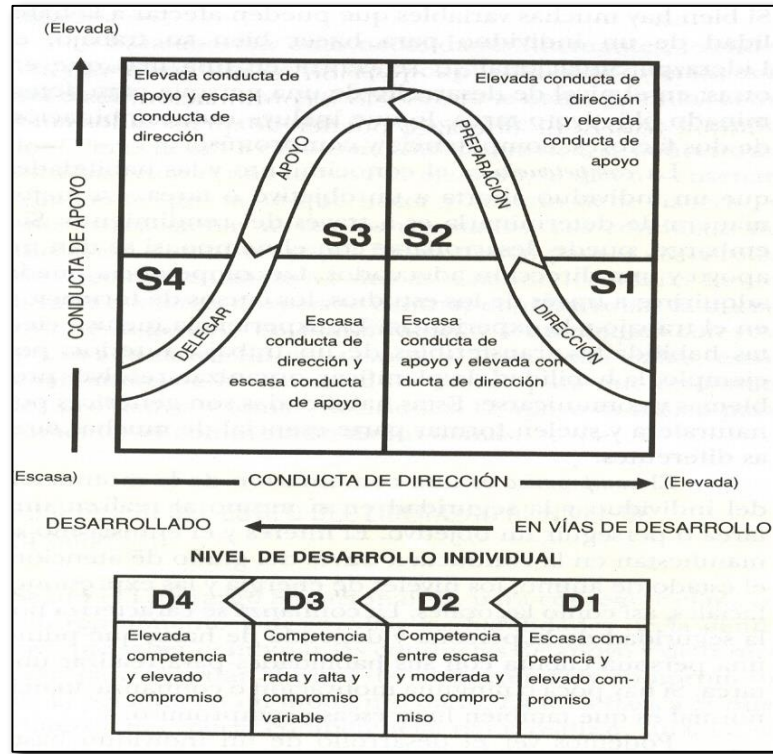
Estilo participativo (S3). Adecuado para subalternos que tienen una preparación de media a elevada. Las personas capacitadas pero carentes de iniciativa requieren apoyo para aumentar su motivación. En este estilo se comparte el proceso de decisión y fortalece el deseo de desempeñar el trabajo.

Estilo delegador. (S4) es el más indicado para el personal que posee buena preparación. Requiere poca dirección y apoyo para realizar el trabajo, y estimula a los subalternos de mayor capacidad técnica.

El modelo de liderazgo situacional de Ken Blanchard se aprecia en la Tabla 5.

Tabla 5

*Modelo de liderazgo situacional*



Fuente: Duran (2001, s.p.)

El liderazgo situacional, para Ken Blanchard, no es algo que se le hace a las personas, sino que es algo que se hace con las personas. Se trata de determinar el liderazgo que requiere la gente, desde el punto de vista de ella, para tener éxito en lo que hace.

Una vez que ya se analizó la teoría relacionada con el empowement, y se observó que para desplegar un modelo basado en lo propuesto por blanchard, su implementación requiere que en la organización persista una cultura de ejercicio de liderazgo.

Como siguiente punto se revisará lo que algunos autores proponen acerca de que le produce al trabajador satisfacción laboral.

## **2.3 Satisfacción Laboral**

### ***2.3.1. Introducción***

Para Zunni (2013) se ha producido un cambio sustancial en la filosofía de las organizaciones respecto de la gestión de recursos humanos, y que uno de los exponentes más importantes del Management en el siglo XX, Peter Drucker, sentencio que la contribución más importante que necesita hacer la dirección en el siglo XXI es similar al incremento de la productividad pero en cuanto al Conocimiento del Trabajador, por tanto esto pone de manifiesto que el fondo de la cuestión es que el capital humano resulta ser el factor más valioso de cualquier organización, y que el conocer cómo el trabajador se siente en su puesto de trabajo así como en una posición futura respecto al desarrollo de la empresa y su carrera profesional ha sido la consecuencia de que la revolución se centre en el enfoque de la persona, por lo que categoriza productividad sí, pero no a costa de la salud ni mental ni física del trabajador. Luego entonces en dicha disertación a partir de los postulados de Drucker acerca de que la revolución tecnológica esta como consecuencia ha traído también una auténtica revolución del conocimiento, con lo que resulta por demás trascendente saber cuál es el sentimiento y nivel de compromiso de la gente con la organización, factor clave para el éxito empresarial y contribución a la ventaja competitiva.

En los últimos tiempos a consecuencia del avance tecnológico la concepción clásica de trabajo se ha ido desvaneciendo, es decir los horarios continuos, la permanencia en un mismo puesto, función o empresa, ha evolucionado a nuevas formas de trabajo, lo cual ha llevado a una necesaria mayor interconectividad que requiere la organización de los

recursos humanos basada en la colaboración y la confianza, así como las buenas relaciones laborales. Pero nada de esto se lograría sin un acabado conocimiento de cuál es el nivel de confianza de la gente en la organización, porque nadie asume un compromiso si no percibe reciprocidad por la dirección. Se requiere de un buen manejo de la información en todos los niveles de la organización, mayor transparencia y sensibilidad hacia los problemas que plantean los empleados. Hasta hace tres décadas, cuando un empleado hacía una observación podría sobrevenir una sanción, directa o indirecta. Hoy día, no tener en cuenta el planteamiento de un empleado que tiene funciones cotidianas relacionadas con el cliente, puede significar un castigo del mercado (sus consumidores actuales y potenciales) que afectará directamente las ventas.

Bajo este contexto Zunni (2013) sostiene que en el ámbito del trabajo, lo único seguro es la necesidad de ser flexible e irse adecuando a las nuevas realidades. Lo más angustioso para el trabajador es que actualmente ni los oficios aprendidos ni los títulos profesionales aseguran el empleo en el nuevo orden económico. Esto hace que los trabajadores (y también los empleadores) deben ser autosuficientes, innovadores y enfrentarse a nuevos riesgos, por ello conocer su nivel de compromiso es esencial; como apoyo a esta premisa toma como referente los resultados del prestigiado cuestionario Gallup del año 2013, que se utilizó a nivel mundial para conocer el compromiso de los empleados en las empresas que trabajan y específicamente el último criterio de los doce que contiene dicho instrumento concerniente a: *Durante el último año he tenido oportunidades en mi trabajo de aprender y crecer* (Gallup 2013,s.p.) si el resultado es falso, entonces la empresa tendrá un problema evidente para retener el talento, ya que la persona no estará satisfecha de permanecer en esas condiciones y por tanto su actitud no

será hacia el compromiso.

Como podemos observar aparece un termino fundamental que es importante retomar para conocer su concepción teórica, es decir la Actitud.

### ***2.3.2. Actitud Laboral***

Robbins, Coultler (2010), llaman a las actitudes, declaraciones evaluadoras, favorables o desfavorables, respecto de objetos, personas o acontecimientos. Reflejan lo que siente un individuo en relación a algo. Cuando alguien dice *Me agrada mi trabajo*, está expresando una actitud hacia su empleo.

Una actitud se compone de tres elementos Robbins, Coultler (2010). Cognoscitivo, Afectivo y Comportamiento. El componente cognoscitivo de una actitud se refiere a las creencias, opiniones, conocimiento o información con que cuenta una persona. El componente afectivo de una actitud es la parte emocional o sentimental. El componente de comportamiento de una actitud se refiere a una intención de comportarse de cierta forma hacia alguien o algo. Pero generalmente el termino actitud por lo común se refiere sólo al componente afectivo. Los autores refieren que los gerentes no tienen interés en todas y cada una de las actitudes de un empleado. En particular les interesan las actitudes relacionadas con el trabajo. Las tres más conocidas son la participación en el trabajo, el compromiso organizacional y la satisfacción laboral. Aunque las tres están relacionadas el interés de esta investigación se centra en ahondar en la última.

### ***2.3.3. Definición de Satisfacción Laboral***

Locke citado por Páez (2010, p. 68) definió la satisfacción laboral como “*Estado*

*emocional positivo que resulta de la valoración del trabajo de uno y de las experiencias en el trabajo, o de la percepción de que ese trabajo satisface importantes valores y necesidades en un individuo. La satisfacción en el trabajo refleja qué tan bien se siente una persona trabajando en una organización.....”.*

Robbins, Coultler (2010, P. 285) La satisfacción laboral se refiere a la *“actitud general de una persona hacia su empleo. Una persona con un alto nivel de satisfacción laboral tiene una actitud positiva hacia su empleo. Una persona insatisfecha tiene una actitud negativa. Cuando las personas hablan de las actitudes de los empleados, usualmente se refieren a la satisfacción laboral.”*

Newstrom (2011, p. 218), *“conjunto de emociones y sentimientos favorables y desfavorables del empleado hacia su actividad laboral”*. Es una actitud positiva que refiere a una sensación de relativo gusto o disgusto hacia algo.

Díez, et. al (2001, p. 376), *“es el sentimiento individual que, en términos positivos o negativos, experimentan los individuos en el transcurso de su pertenencia a la organización cuando comparan las recompensas que reciben con las que estiman deberían recibir e, incluso, con aquellas que les gustaría obtener como compensación por los esfuerzos que realizan a favor de la organización.”*

En virtud de que los autores revisados dentro de sus postulados exponen de manera coincidente la motivación, se revisara el concepto y su aplicación en la gestión de los recursos humanos.

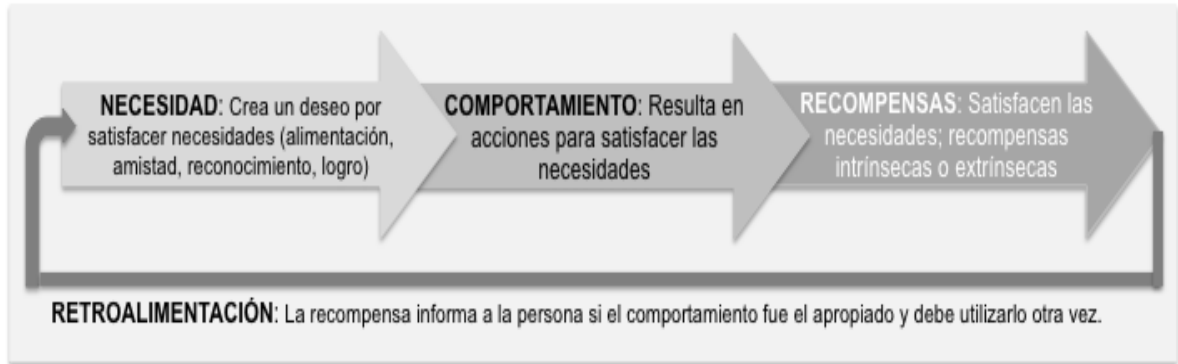
#### **2.3.4. Motivación**

La coincidencia de las definiciones en cuanto a sentimientos y emociones de las personas es lo que Daft, Marcic (2010), denominan como motivación, la cual se refiere a



las fuerzas intrínsecas o extrínsecas de una persona que despiertan el entusiasmo y la persistencia para buscar un determinado curso de acción. (Figura 2).

Figura 2. Modelo Simple de Motivación



Fuente: Daft, Marcic (2010, p. 445)

### 2.3.5. Enfoques de la Motivación

Para Daft, Marcic (2010), la motivación de los empleados ha evolucionado en cuatro diferentes perspectivas, el enfoque tradicional, el enfoque de las relaciones humanas y el enfoque contemporáneo. El primero tuvo su comienzo con lo que Frederick W. Taylor denominó Administración Científica, la cual es el resultado del análisis sistemático del trabajo de un empleado para aumentar la eficiencia y proporcionar recompensas económicas a los empleados que muestran un alto desempeño. El siguiente enfoque es el de las relaciones humanas, el reemplazo del hombre económico por el hombre social, el cual inició con los emblemáticos estudios de Hawthorne, esto demostró que las recompensas no económicas, parecían más importantes que el dinero como motivador del comportamiento en el trabajo. La aportación principal de este estudio es que por primera vez, los trabajadores fueron estudiados como personas de ahí el concepto de hombre social.

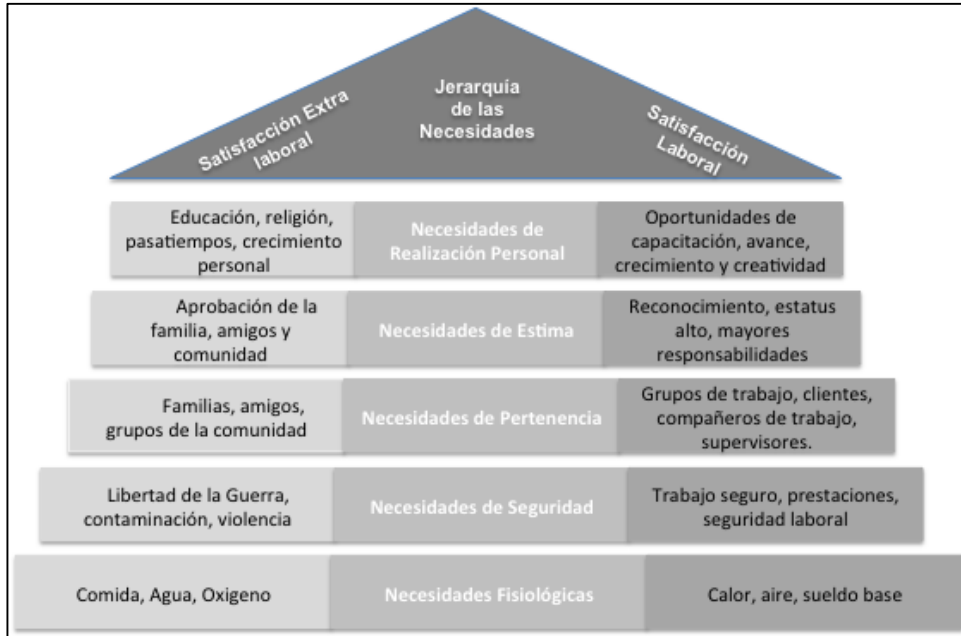
Posteriormente vino el enfoque de recursos humanos que lleva los conceptos de hombre económico y hombre social más allá para presentar el concepto de persona completa. Los partidarios de este enfoque creían que los anteriores habían tratado de manipular a los empleados con recompensas económicas o sociales. El aporte de McGregor (1960) citado por Daft, Marcic (2010), como uno de los máximos exponentes a través de la Teoría X y la Teoría Y, determinó que las personas quieren hacer un buen trabajo y que este es tan natural y sano como el juego; es decir en el postulado para la Teoría X el individuo evitará cualquier responsabilidad, tiene poca ambición y quiere seguridad por encima de todo, por ello es necesario que lo dirijan. En la Teoría Y no es necesaria la coacción, la fuerza o las amenazas para que los individuos se esfuercen por conseguir los objetivos de la empresa. La mayoría de las personas poseen un alto grado de imaginación, creatividad e ingenio que permitirá dar solución a los problemas de la organización.

### ***2.3.6. Teorías de la Motivación***

#### *Teoría de la Jerarquía de las Necesidades de Maslow*

Maslow (1954) citado por Daft, Marcic (2010), propuso en su teoría de la jerarquía de las necesidades que las personas están motivadas por múltiples necesidades y que estas existen en un orden jerárquico, situando en el lugar más básico las necesidades que son vitales para sobrevivir y en el lugar más elevado aquellas que permiten el desarrollo intelectual de la persona.

Figura 3. Jerarquía de las necesidades de Maslow



Fuente Daft, Marcic (2010, p. 448).

En la figura 3 Daft, Marcic (2010), realizan a partir de la Jerarquía de las necesidades un comparativo de que tipo de elementos o condicionantes producen tanto la satisfacción a nivel personal como la satisfacción laboral, las cuales tienen las siguientes connotaciones:

- **Necesidades Fisiológicas.** Son las necesidades físicas más básicas e incluyen comida, agua y oxígeno. En el entorno organizacional se reflejan en las necesidades de calor y aire adecuados y un sueldo base para asegurar la supervivencia.
- **Necesidades de Seguridad.** Éstas incluyen un entorno físico y emocional seguro y confiable y una liberación de las amenazas; es decir, estar libres de violencia y tener una sociedad ordenada. En el trabajo estas reflejan las necesidades de un trabajo seguro, prestaciones y seguridad laboral.

- **Necesidades de Pertenencia.** Reflejan el deseo de ser aceptado por los compañeros, tener amistades, ser parte de un grupo y ser amado. En la organización estas necesidades influyen en el deseo de tener buenas relaciones con los compañeros de trabajo, participación en un grupo de trabajo y una relación positiva con los supervisores.
- **Necesidades de Estima.** Se relacionan con el deseo de una imagen personal positiva y de recibir atención, reconocimiento y aprecio por los demás. Dentro de las organizaciones las necesidades de estima reflejan una motivación por el reconocimiento, aumento en la responsabilidad, estatus alto y recibir crédito por las contribuciones a la organización.
- **Necesidades de Realización Personal.** Incluyen la necesidad de una autosatisfacción, que es la categoría más alta de las necesidades. Se refieren al desarrollo del potencial completo de un individuo, aumentar su competencia y convertirse en una mejor persona. Las necesidades de realización personal pueden ser satisfechas en la organización al proporcionar a las personas oportunidades de crecer, ser creativas y adquirir capacitación para asignaciones desafiantes y avance.

Maslow, en su teoría expone que primeramente deberán ser satisfechas las necesidades más básicas para que activen las necesidades de orden superior, es decir que estas se van cumpliendo en un orden ascendente.

En función de esta teoría Richard, Marcic (2010, p. 107), establecen que “*esto explica por que las organizaciones encuentran formas de reconocer a los empleados,*

*alentar su participación en la toma de decisiones y darles la oportunidad de hacer contribuciones significativas a la organización y a la sociedad”.*

Lo que arroja en principio esta teoría es que se deben crear condiciones para que los empleados experimenten motivaciones que van elevando hacia la satisfacción, por cuanto refiere al empowement lo podemos observar en el cuarto escalón de la pirámide que se refiere a las necesidades de estima. (Figura 3).

### *Teoria de la Motivación de Herzberg*

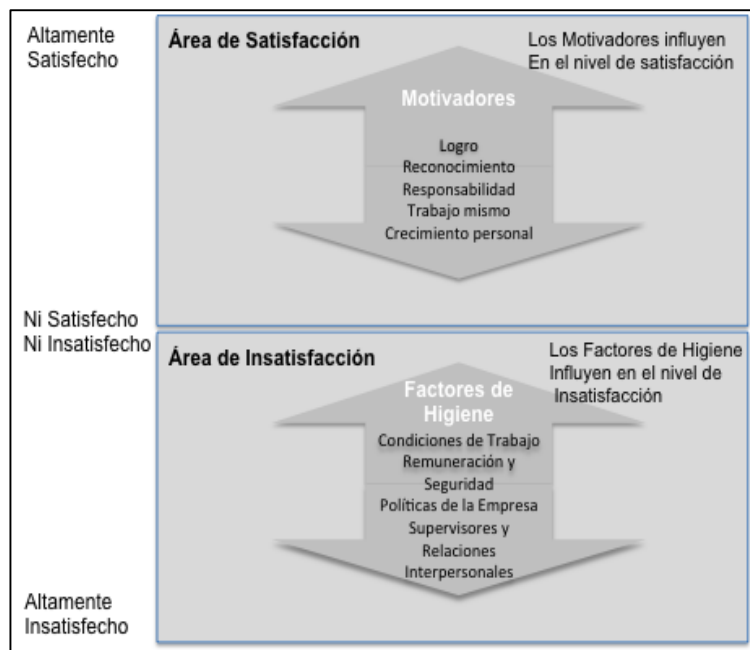
Frederick I. Herzberg citado por Palomo (2010) resume como los factores que contribuyen a la satisfacción y motivación en el trabajo son distintos e independientes de los factores que tienden a provocar insatisfacción.

Daft, Marcic (2010), refieren que en la teoría de los factores de Herzberg a partir de dos dimensiones totalmente separadas estas contribuyen al comportamiento de un trabajador. La dimensión de los factores higienicos, incluye la presencia o ausencia de insatisfactores laborales, como condiciones laborales, remuneraciones, políticas de la empresa y relaciones interpersonales. Cuando los factores de higiene son malos, el trabajo es insatisfactorio, sin embargo si estos son buenos simplemente mueven la insatisfacción; es decir dichos factores por si mismos no causan en la gente una alta satisfacción ni motivación al trabajador. En la otra dimensión, los motivadores se enfocan en necesidades de alto nivel e incluyen logro, reconocimiento, responsabilidad y oportunidad de crecimiento. Los autores establecen que Herzberg creyó que cuando se carece de motivadores el trabajador se mantiene neutral hacia el trabajo, pero cuando hay motivadores, la motivación del trabajador es alta y por ende también su nivel de

satisfacción. Así los factores de higiene y los motivadores representan dos factores distintos que influyen en la motivación, como se puede apreciar en el figura 4.

Con esta teoria se fortalece lo propuesto por Maslow; para que el trabajador experimente satisfacción laboral debiera tener motivadores entre otros como el reconocimiento y la responsabilidad.

Figura 4. Teoría de la motivación de Herzberg



Fuente Daft, Marcic (2010, p. 451).

*Teoría de las Necesidades de McClelland*

En la teoria de las necesidades de McClelland para Daft, Marcic (2010), este postula que ciertos tipos de necesidades son asumidas durante la vida de un individuo. Es decir que las personas no nacen con dichas necesidades, pero pueden aprenderlas a lo largo de sus experiencias de vida y las tres necesidades más estudiadas son:

- **Necesidades de logro.** El deseo de alcanzar algo difícil, lograr un estándar alto de éxito, dominar tareas complejas y superar a los demás.
- **Necesidades de afiliación.** Se refiere al deseo de formar relaciones personales cercanas, evitar el conflicto y establecer amistades cálidas.
- **Necesidades de poder.** El deseo de influir y controlar a los demás, ser responsable por los demás y tener autoridad sobre los demás.

Teniendo el contexto de la teoría de las jerarquía de las necesidades, la teoría de los dos factores y la teoría de las necesidades adquiridas, permite ayudar a entender lo que motiva a las personas a realizar su trabajo, así como el ir identificando que es lo que causa la satisfacción laboral.

Otro aspecto muy importante que tiene que ver con la satisfacción laboral, es lo referente a la justicia organizacional y la equidad, por tal motivo en los siguientes renglones se abordará la concepción teórica de dichos temas.

### ***2.3.7. Justicia Organizacional***

Velásquez (2006), refiere que la Justicia Organizacional en esencia, implica hacer comparaciones. Se centra en cómo se compara el trato que se otorga a los miembros de un grupo con el trato que recibe otro grupo cuando:

- se distribuyen los beneficios y las cargas,
- se aplican los reglamentos y las leyes,
- se trabaja en cooperación o en competencia,

- cuando se castiga a las personas por los errores que cometen o se les compensa por los males que sufren.

### ***2.3.8. Teoría de la Equidad***

La teoría de la equidad de J. Stacey Adams, citado por Hitt (2006, p. 424) se concentra *“en los sentimientos de una persona respecto a con qué grado de equidad se la trata en comparación con las demás.”* Sostiene que el individuo se compara con otros individuos para ver si está siendo tratado de manera equitativa y de no ser así, se desmotiva.

Cuando se percibe inequidad se genera una insatisfacción, y el individuo tratara de arreglar la situación y para esto puede disminuir el tiempo y/o esfuerzo que dedica a su labor, o presionando al otro individuo que disminuya su trabajo, e incluso puede recurrir a otras opciones que pueden causar deterioro en el desempeño de la organización.

La teoría de la equidad abarca tres categorías:

- **El Otro**, que se refiere a personas que ocupan cargos similares dentro de la organización, también amigos, vecinos o cualquier persona con la cual el individuo tienda a compararse debido a sus vínculos personales o similitud;
- **El Sistema**, se refiere a las “políticas y procedimientos organizativos de compensación, así como su administración.”;
- **La Persona**, se refiere a los niveles de aportes y resultados únicos para individuo.



*“En general, la equidad motiva, mientras que la inequidad desmotiva, ya sea favorable o desfavorablemente”* (Pritchard, Dunnette y Jorgensen, 1972, s.p.). Así pues, un aumento salarial o una promoción no tendrán efecto motivador si el trabajador piensa que es injusto en relación con sus compañeros. (<https://sites.google.com>).

Específicamente en lo psicológico, la justicia organizacional hace referencia a las percepciones que los empleados tienen sobre lo justo y lo injusto dentro la organización a la que pertenecen. Las diferentes investigaciones realizadas al respecto tienen como base fundamental que si el empleado cree que está siendo justamente tratado, dicha creencia hará que mantenga actitudes positivas hacia el trabajo, hacia los jefes y los supervisores; en el caso contrario, si la percepción es negativa, ésta terminará generando tensiones, sentimientos de insatisfacción y desmotivación, que se traducirán en falta de productividad, disminución de la calidad y ausentismo De Boer, Bakker, Syroit y Schaufeli, Wayne, Shore, Bommer y Tetrick, 2002: (citados por Omar, 2006).

Para apoyar lo anterior e identificar la influencia económica hacia la satisfacción laboral, es importante retomar lo que Robbins, Coulter (2010), obtuvieron como respuesta a la pregunta *¿Qué tan satisfechos están los empleados?* planteada a trabajadores estadounidenses, el estudio reveló que en 1995 el 60% de los estadounidenses estaban satisfechos con sus empleos. Para 2007, ese porcentaje había disminuido a menos de 50%. Aunque a decir de los autores la satisfacción laboral tiende a incrementarse a medida que el sueldo aumenta, en dicho estudio sólo 52 por ciento de las personas que ganan más de \$50,000 dólares están satisfechas con sus empleos. Una explicación planteada por ellos es que la diferencia en los niveles de satisfacción es que

un sueldo mayor refleja los diferentes tipos de empleos y que por lo general, los empleos que más pagan requieren habilidades más avanzadas, lo que conlleva mayor responsabilidad, por tanto son más estimulantes, implican más retos y permiten que los trabajadores tengan mayor control. Es probable que los reportes de mayor satisfacción laboral entre los niveles de mejor sueldo reflejen esos factores en vez de salario.

### ***2.3.9. Correlaciones de Satisfacción Laboral con Otras Variables***

Los aspectos que juegan para que el trabajador pueda obtener satisfacción laboral propuestos por Robbins, Coultler (2010, p 285-286) son los siguientes:

- **Satisfacción y Productividad.** Después de los Estudios de Hawthorne, los gerentes creyeron que los trabajadores felices eran trabajadores productivos. Como no ha sido fácil determinar si la satisfacción laboral desencadenó la productividad laboral o viceversa, algunos investigadores creyeron que esta convicción era errada. Estos autores afirman que la correlación entre estas variables es bastante fuerte. Concluyeron que las organizaciones con más empleados satisfechos son más efectivas que las organizaciones con un número menor de empleados satisfechos.
- **Satisfacción y ausentismo.** En la revisión efectuada por estos autores encontraron que aunque las investigaciones muestran que los empleados satisfechos tienen niveles más bajos de ausentismo que los empleados insatisfechos, la correlación no es sólida. Para ellos tiene sentido que es más probable que los empleados insatisfechos falten al trabajo, pero existen otros factores que afectan la relación. Por ejemplo, las organizaciones que ofrecen la

prestación de licencia por enfermedad alientan a todos sus empleados. Incluso a aquéllos altamente satisfechos, a tomarse esos días de licencia.

- **Satisfacción y rotación.** Respecto a investigaciones efectuadas de la relación entre satisfacción y rotación se encontraron que son más contundentes. En ellas se demostró que los empleados satisfechos su nivel de rotación es menor, mientras que los insatisfechos la rotación es más elevada. Aunque factores como las condiciones del mercado laboral, las expectativas sobre las oportunidades de otros empleos y la duración del empleo en la organización, también afectan la decisión de un empleado de retirarse.
- **Satisfacción laboral y satisfacción del cliente.** Los empleados satisfechos tienden a ser más amigables, alegres y receptivos, cualidades que los clientes aprecian. Y dado que los empleados satisfechos normalmente no dejan sus empleos, es más probable que los clientes se encuentren con caras familiares y reciban un servicio experimentado. Estas cualidades ayudan a construir la satisfacción y la lealtad de los clientes. Por otro lado los clientes insatisfechos pueden incrementar la insatisfacción laboral de un empleado. Los empleados que están en contacto directo con clientes groseros, desconsiderados o intransigentes afectan negativamente su satisfacción laboral.
- **Satisfacción Laboral y Comportamiento de Ciudadanía Organizacional.** Las investigaciones muestran que existe una relación general entre la satisfacción laboral y el Comportamiento de Ciudadanía Organizacional. Pero esa relación se templea con las percepciones de imparcialidad. Básicamente, si no siente que su

supervisor, los procedimientos organizacionales o las políticas de pago son justos, su satisfacción laboral tiende a verse significativamente afectada. En suma lo que perciba el empleado en cuanto a Justicia y Equidad se vera reflejado en dicho comportamiento.

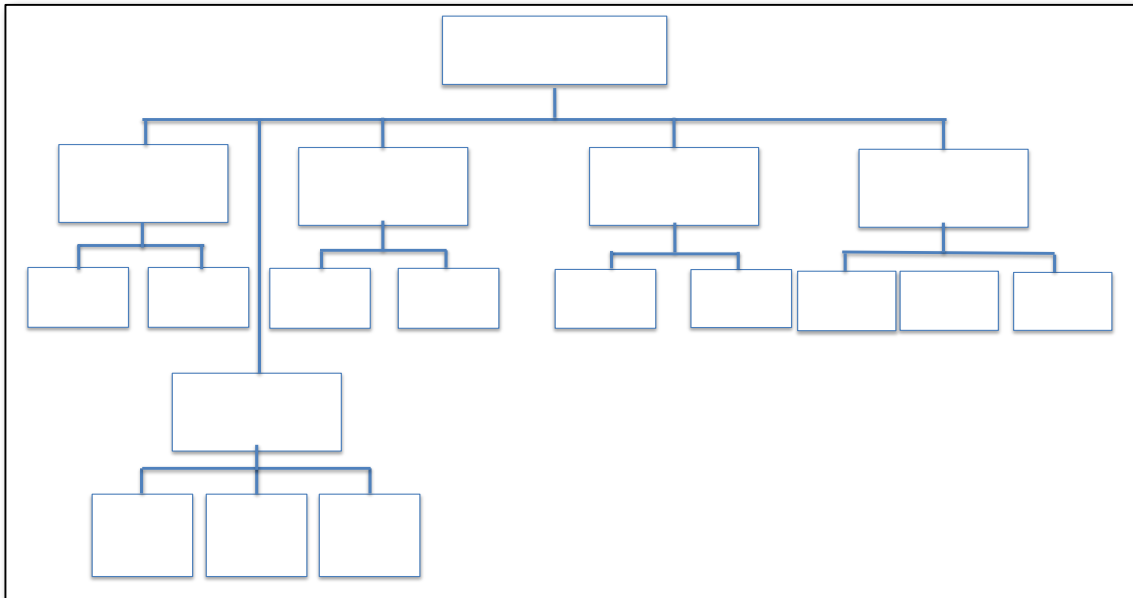
A lo que llegaron Robbins, Coultler (2010), es postular que la satisfacción laboral tiene correlacion con otras variables, por lo que se consolida el proposito de esta investigación que se detalla en el Capitulo III características de la investigación, la cual se efectúo en una organización que a continuación se propone el contexto de la misma.

## **2.4. Características de la Empresa**

### ***2.4.1. Contexto***

La globalización del trabajo y el paradigma de las tecnologías de la información que influyen hacia la era del Knowledge, recobra un interés fundamental para responder a los nuevos retos que está enfrentando la formación de Recursos Humanos Competitivos en México, para formar parte de la cadena del trabajo formal en las empresas y/u organizaciones. Bajo esta premisa se abre la posibilidad de ofertar al mercado opciones de Capacitación y Formación de Recursos Humanos, surgiendo así el despacho Formación de Capital Humano A.C. cuya estructura orgánica es la siguiente:

Figura 5. Organigrama Despacho Formación y Capacitación de Capital Humano A.C.



Fuente: Elaboración propia 2015, retomada de los archivos internos de la empresa.

#### 2.4.2. Misión

Diseñar e impartir con calidad y pertinencia cursos de capacitación, para y en el trabajo, formar y desarrollar nuevos perfiles laborales requeridos en el sector productivo de bienes y servicios para contribuir a la competitividad de las empresas.

#### 2.4.3. Visión

Ser el mejor centro de capacitación formal para la vida y el trabajo, atender con profesionalismo las necesidades de capacitación, disponer de la mejor infraestructura para la oferta que brindamos y permanecer como la principal opción de capacitación en Querétaro.

#### 2.4.4. Valores

Honestidad, Responsabilidad, Calidad, Desarrollo.

## 2.5. Investigaciones relacionadas

- Rios, Rayo y Ferrer (2010), realizaron una investigación que establece el nivel de influencia del *empowerment* que experimentan los colaboradores con respecto al compromiso hacia la organización para la cual laboran. Utilizaron como referencia un modelo generado con base en la descripción del *empowerment* en cuatro dimensiones: significado, competencia, autodeterminación e impacto; y del compromiso organizacional en tres: compromiso continuo, normativo y afectivo. Para validar el modelo propuesto, a partir de los resultados obtenidos en otros países, aplicaron una encuesta a 147 participantes de seis Pymes localizadas en el municipio de Celaya, Guanajuato, México. Las empresas pertenecen a los sectores de servicios, comercio y producción. Los resultados confirman las hipótesis planteadas en el sentido de que el *empowerment* es un predictor del compromiso organizacional; sin embargo, al analizar el impacto individual de cada una de las dimensiones se observa que sólo el compromiso afectivo tiene un impacto directo en las cuatro dimensiones planteadas.
- Figeroa, Paisano (2006) realizaron una investigación con el objetivo de analizar el empowerment como herramienta eficaz para alcanzar el éxito organizacional tomando en consideración aspectos fundamentales como las características y principios del empowerment. Además abordaron los beneficios, requisitos y pasos para la aplicación de la herramienta. Plantearon las estrategias para integrar a las personas al empowerment, los factores que impulsan al fracaso de la técnica, debido a una mala aplicación de la misma y sus consecuencias. La investigación que efectuaron es de tipo documental y de nivel descriptivo. Las

técnicas utilizadas para la recolección de datos fueron la observación documental y el análisis de contenido. El procedimiento de análisis se llevó a cabo mediante un razonamiento crítico. En el marco teórico se desarrollaron los aspectos antes mencionados llegando a las siguientes conclusiones: el empowerment es una herramienta mediante la cual se capacita a los trabajadores para brindarles responsabilidad y poder para la toma de decisiones lo que va a permitir una mejor fluidez de la comunicación y un ambiente donde el liderazgo se comparte con los niveles más bajos de la empresa. El empowerment trae beneficios como: aumento de la satisfacción, incremento de la responsabilidad, compromiso y autoridad, trabajo en equipo, entre otros. Cuando el empowerment es aplicado incorrectamente surgen resultados que causan malestares en la organización, afectando su normal funcionamiento, por lo que es recomendable no descuidar ningún detalle por pequeño que parezca cuando se está inmerso en este proceso.

- Mendoza (2010), Elaboró un artículo, en el que realizó una revisión del concepto de empowerment a nivel individual (empowerment psicológico), tratándose su multidimensionalidad y diferenciándose, a nivel teórico, entre tres componentes: el interpersonal, de interacción y de conducta. En el mismo trabajo expone algunos modelos que tienen en cuenta como antecedentes del empowerment psicológico en el lugar de trabajo factores socio-estructurales de la organización. Comenta también los resultados obtenidos en investigaciones que relacionan la experiencia de empowerment psicológico con la eficacia organizacional y la salud mental ocupacional.
- Petit, Torres (2007) elaboraron un artículo que describe el Modelo de Liderazgo con *Empowerment* para identificar su perfil promotor de la innovación en las

organizaciones empresariales. Adoptaron una estrategia de investigación cualitativa basada en la aplicación del método interpretativo, propuesto por Joseph Kockelmans (1975), el cual se fundamenta en la técnica de análisis de contenido de artículos especializados. Describieron el Modelo de Liderazgo *Empowerment* como promotor de la innovación bajo la consideración de las siguientes características: 1. Cultura *Empowerment* con valores innovativos, 2. Confianza y compromiso hacia la organización empresarial, 3. La intrategia como instrumento para la unidad, 4. El locus de control interno para impulsar el cambio continuo, 5. Mantener la competencia y 6. Optimismo, creatividad y colaboración cruzada. Concluyeron que un punto de encuentro conceptual entre la Teoría de la Innovación, el Enfoque de la Gestión del Conocimiento y la Teoría Gerencial, consiste en asumir al liderazgo como un determinante de la innovación. La Teoría Gerencial en el marco de la Gestión del Conocimiento y el Modelo de Liderazgo *Empowerment*, explica conceptualmente cómo es posible aprovechar las ideas explotando recursos, generando capacidades y desarrollando competencias en la organización a partir de las aportaciones de todos sus miembros, centrándose en el valor de uso de las ideas, lo cual constituye el eslabón que permite relacionar las variables *Liderazgo Empowerment* y *proceso de innovación*.

- En su investigación Guerrero (2013) describe que la satisfacción laboral es un factor determinante de la calidad de la atención, y un estado emocional positivo o placentero de la percepción subjetiva de las experiencias laborales del sujeto. Y se planteó como objetivo: Determinar los factores intrínsecos y extrínsecos que influyen en la satisfacción del personal de enfermería que labora en la industria



de los municipios de Querétaro, el Marqués y Corregidora. Los factores extrínsecos: status elevado, incremento del salario, seguridad en el trabajo, e intrínsecos: realización exitosa del trabajo, reconocimiento del éxito, promociones en la empresa, que producen mayor satisfacción en el trabajo de la enfermera(o) industrial. El método que utilizo fue Estudio cuantitativo transversal, descriptivo, se realizaron 126 encuestas del personal de Enfermería que laboran en el área industrial. Se utilizó el instrumento de la teoría Bifactorial de Herzberg con un alfa de cronbach de 0.88. Los resultados que obtuvo fueron: El rango de edad de los participantes fue de 31 y 37 años (38.1%). El sexo que predomina es el femenino (75.4%). El estado civil que se presenta con más frecuencia es casado (60.3%). La antigüedad laboral va de 1 a 5 años (49.2%). Los turnos que predominan son el matutino (43.7%) y el vespertino (42.1). Y el grado académico que predomina es el de Licenciado en Enfermería (54.8%) seguido por el nivel técnico (43.7%). Se determinó que los factores que producen insatisfacción laboral son; superior inmediato (4.0%), posibilidades de promocionar (4.0%), atención a las sugerencias (2.4%), el modo en que la empresa está gestionada (1.6%). Algunos de los datos relevantes fueron que las enfermeras(os) se encuentran satisfechos en cuanto a la estabilidad en el trabajo (39.7%), con los compañeros de trabajo (37.3%), la posibilidad de utilizar sus capacidades (47.6%), responsabilidad asignada (40.5%). Y concluyo que: En base a los resultados obtenidos los factores que producen mayor satisfacción laboral en el personal de Enfermería en las industrias a las que se realizó la encuesta se encontró que las condiciones físicas del trabajo, la relación que existe entre directivos y trabajadores, la responsabilidad que se asigna al personal y el

que tengan la posibilidad de utilizar sus capacidades como personal de la salud, son los factores que los mantiene satisfechos. Sin embargo se tiene que trabajar en la motivación del personal para que exista el interés por trabajar en el área industrial y no en alguna de las otras ramas de la Enfermería, y esto se lograra al tomar en cuenta los factores de mayor insatisfacción.

- Ramírez (2012), realizó una investigación que tuvo como finalidad establecer una correlación entre el sentido de pertenencia y la satisfacción laboral en empleados subcontratados por Outsourcing en el caso de una financiera popular. El planteamiento del problema radica en el estudio del sentimiento de formar parte de la empresa en los casos de los trabajadores subcontratados que llevan a cabo exactamente las mismas actividades y responsabilidades de un trabajador contratado directamente. La metodología empleada es correlacional y descriptiva. Se trabajó en la ciudad de Querétaro con una población de 85 personas que ocupan el mismo puesto de trabajo y se manejó principalmente la variable “sentido de pertenencia a la organización” y se correlacionó con el “nivel de satisfacción laboral”. Utilizó un instrumento diseñado propiamente para esta investigación que mide entre otras cosas el grado de satisfacción laboral, el grado de sentido de pertenencia hacia la empresa, clima laboral y otros aspectos. Para el tratamiento estadístico se utilizaron paquetes informáticos específicos para el análisis de los datos obtenidos. Entre los resultados más relevantes que arrojó esta investigación cabe señalar que no se encontró una correlación directa entre el sentido de pertenencia y la satisfacción laboral, ya que en la mayoría de los casos, los empleados manifiestan agrado hacia las actividades que desempeñan en su puesto de trabajo y esto refleja una adecuada satisfacción. En

muchos casos, a pesar de ser empleados subcontractados, se halló un óptimo grado de sentido de pertenencia a la compañía, pues factores como la vestimenta de un mismo uniforme y un programa de reconocimiento a los trabajadores destacados (considerando empleados de planta y subcontractados) permiten al trabajador identificarse y sentirse parte de la organización donde presta sus servicios. Por último, se encontró que los factores que determinan la pertenencia al grupo de trabajo en el caso de esta financiera son los valores infundidos por la compañía, la identidad e imagen corporativa y el clima organizacional que se percibe como bueno.

- En su estudio Cervantes (2014), muestra el grado de asociación entre el estrés en el trabajo y la satisfacción laboral que subsiste entre los docentes de una institución educativa perteneciente al Colegio de Bachilleres del Estado de Querétaro (COBAQ). Para llevar a cabo la investigación se eligió un método no experimental, de campo, descriptivo, transversal y correlacional. Por conveniencia se optó por una muestra no probabilística que quedó conformada por 30 docentes de la institución educativa, a los cuales se les aplicó una encuesta con escala tipo Likert ordinal. Los datos se capturaron en hojas de Excel y se analizaron con el programa estadístico SPSS (19ª. Versión). Se realizó un análisis descriptivo de frecuencias con tablas de contingencia para observar la relación existente entre las dos variables. Los resultados mostraron una relación lineal inversa entre las variables de estrés en el trabajo y las de satisfacción laboral. La libertad de poder elegir su propio método de trabajo y la oportunidad de demostrar sus habilidades, fueron los motivadores más destacados por los docentes. Respecto a los factores de estrés, la mayoría coincidió en que, en esa

institución, nunca se les obligaba a hacer cosas contrarias a sus principios y en que su jefe nunca mostraba actitudes hostiles o conflictivas hacia ellos. Se concluyó que el colegio goza de un adecuado clima laboral donde los niveles de estrés son reducidos y los docentes manifiestan sentir satisfacción por su trabajo. Se recomienda finalmente que se realicen con regularidad encuestas de este tipo entre todo su personal.

### **3. CARACTERÍSTICAS DE LA INVESTIGACIÓN**

#### **3.1. Justificación**

La organización en la que se efectuó el estudio existe desde 1994, y siempre ha estado orientada al desarrollo de capital humano a través de servicios de capacitación, hoy día esta actividad esta muy bien valorada por las empresas ya que mediante ella los recursos humanos pueden adquirir y perfeccionar sus conocimientos, habilidades, destrezas y actitudes requeridas para el desempeño eficaz del puesto y por ende elevar la productividad y el éxito del negocio.

No obstante lo anterior también resulta un mercado muy atractivo para las actuales y futuras compañías y/u organizaciones con esta misma orientación, y como ya se ha dicho, en el reinante contexto de mercado globalizado, la calidad, el servicio, la diferenciación, entre otros, juegan un papel muy importante para poder competir, luego entonces de las principales características del personal en este tipo de organizaciones deben destacar el compromiso y la motivación.

Frente a este panorama es que resulta necesario que los colaboradores de esta organización cuenten con un elevado empowerment permeado en su cultura, para ser el catalizador de su diferenciación, y que además de ello entre otros beneficios para su personal provocados por este atributo a nivel de percepción sea también la alta satisfacción laboral.

#### **3.2. Planteamiento del Problema**

Partiendo de que la capacitación en las empresas es una actividad planeada cuyo

cimiento radica en necesidades reales y se orienta hacia un cambio en los conocimientos, habilidades y actitudes del colaborador; luego entonces una organización dedicada a brindar este tipo de servicios, implica un gran impacto en la productividad de un ente económico, así como un enorme compromiso con su contribución al desarrollo económico de la región, ya que al preparar recursos humanos calificados esta satisfaciendo una demanda que requiere las herramientas necesarias para la realización de un trabajo especializado, de ahí la importancia de que el personal que la integra debe de contar además de los elementos técnicos con un ambiente que le permita ejercer su liderazgo, explotar su talento, entre otras, que lo lleve a experimentar una alta satisfacción laboral; el carecer de este tipo de atributos será una limitante para que la institución en estudio pueda cumplir con su objeto de creación y la misión y visión trazada.

Por lo tanto y tomando en consideración que el no contar con un ambiente que satisfaga las expectativas del personal en cuanto al desarrollo de su talento, la toma de decisiones, el ejercicio del liderazgo entre otros, tiene una gran repercusión en el grado de satisfacción laboral, lo que a la postre puede ser el freno para el progreso de la organización ya que parte de su esencia es crear en sus clientes una imagen de organización con recursos humanos competitivos y comprometidos.

Derivado de lo anterior el factor que trata este estudio y es objeto del mismo es el empowement, el cual se considera de vital importancia para la institución, mientras que la satisfacción laboral se convierte en la variable a estudiar, como afectación del predictor (empowement) y de las situaciones que se generan.

La satisfacción laboral se refiere a la actitud que muestra una persona hacia su trabajo. Un empleado con alta satisfacción tiene una actitud positiva hacia el empleo, por el contrario el insatisfecho su actitud es negativa (Robbins, Coultler 2010)

Cuando los empleados de una institución están satisfechos su actitud tiende a ser altamente positiva y por ende es mayor su compromiso hacia los resultados; para que la satisfacción sea percibida por los empleados deben experimentar que están siendo partícipes del progreso y los resultados organizacionales, de tal manera que es responsabilidad de la organización proporcionar las condiciones y modelos de gestión de recursos humanos adecuados para que dicha satisfacción se denote, lo cual puede significar el motor para el desarrollo institucional.

El empowerment se trata de otorgar a las personas el poder, la libertad y la información necesaria para que tomen sus propias decisiones y participar activamente en la empresa. (Chiavenato 2009).

La triple hélice que forma la mezcla de poder, libertad e información se convierte en herramienta sustantiva para que la persona realice sus tareas, y con ello elevar su satisfacción laboral.

Cuando la autoridad se otorga a los subordinados y esta es respaldada, se transforma en un proceso que libera un conjunto de emociones que afectan a la motivación que el trabajador percibe en el desempeño de sus funciones. (Johnson, s.f.)

De igual forma, Blanchard (2007), define el empowerment como otorgar a las personas la posibilidad de utilizar su conocimiento, experiencia y motivación en el

trabajo. Facultar a las personas maximiza los resultados positivos de manera exponencial.

Si la organización incorpora a su quehacer institucional herramientas para el diagnóstico y análisis de atributos definidos para su medición tales como el empowerment tendrá la posibilidad de ejercer control sobre la determinación del mismo para gestionarlo de forma eficaz.

El hecho de no contar con un modelo de gestión de recursos humanos basado en el empowerment, para la organización puede significar que de un entorno de insatisfacción laboral trascienda a la actitud negativa por parte de los colaboradores, quienes conforman la base central de su esencia por ser una organización orientada al servicio.

Por lo anteriormente expuesto resulta de gran interés estudiar la relación que existe entre el empowerment actual y la satisfacción laboral que tienen los colaboradores de la institución, para que los resultados sirvan de base para tomar las decisiones para la gestión de los recursos humanos.

### **3.3. Pregunta de Investigación**

¿El empowerment esta relacionado con la satisfacción laboral?

### **3.4. Objetivos**

#### ***3.4.1 Objetivo General***

Identificar como el Empowerment se relaciona con la Satisfacción Laboral



### **3.4.2. *Objetivos Especificos***

- Describir las características del Empowerment.
- Describir los niveles de Satisfacción Laboral.

### **3.5. Definición del Universo**

El universo fué el personal de jefatura del despacho Formación de Capital Humano A.C., del Estado de Querétaro, conformado por 40 Personas, que integran la dirección general, cuatro direcciones de área y siete centros de capacitación.

### **3.6.Tamaño y tipo de muestra**

Es una muestra no probabilística con conveniencia de acuerdo a los recursos, características y tiempo, y está constituida por 30 personas del personal de jefatura del Despacho, elegido intencionalmente.

### **3.7. Definición de Variables**

#### **3.7.1.Variable Dependiente**

##### *Satisfacción Laboral*

La satisfacción laboral se refiere a la actitud general de una persona hacia su empleo. Una persona con un alto nivel de satisfacción laboral tiene una actitud positiva hacia su empleo. Una persona insatisfecha tiene una actitud negativa. Cuando las personas hablan de las actitudes de los empleados, usualmente se refieren a la satisfacción laboral. (Robbins, Coultler. 2010).

### **3.7.2. Variable Independiente**

#### *Empowerment*

Chiavenato (2009), plantea que el empowerment parte de la idea de otorgar a las personas el poder, la libertad y la información que necesitan para tomar decisiones y participar activamente en la organización”. la mezcla de poder, libertad e información es una herramienta fundamental para que la persona pueda desarrollar la tarea y elevar sus niveles de motivación.

### **3.8. Hipótesis**

El tipo de Empowerment influye en el nivel de la Satisfacción Laboral.

## **4. METODOLOGIA**

### **4.1. Diseño del Estudio y/o la Investigación**

Hernández, Fernández y Batista (2006) plantean que un diseño no experimental es el que se realiza sin manipular las variables independientes de manera intencional para su efecto sobre otras variables, acotan que este tipo de investigación consiste en observar el fenómeno tal y como se dio en el contexto natural para su análisis posterior.

Las variables independientes ocurren y no es posible manipularlas, sobre las mismas no se tiene control y tampoco influencia directos, porque ya sucedieron igual que sus efectos.

### **4.2. Tipo de Estudio**

Hernández, et. al. (2006), establecen que los diseños de investigación transeccional o transversal, son utilizados para la recolección de datos en un solo momento de tiempo único; descriptivo por que tiene como proposito indigar y reportar la incidencia de las variables recolectadas; correlacionales causales por que describe la relación entre dos o más variables en un tiempo determinado y de campo por realizar el estudio en el lugar que ocurrio.

### **4.3. Instrumento**

El instrumento utilizado para recolectar la información, fue un cuestionario con 35 preguntas, 9 preguntas para los datos generales, 13 preguntas que midieron la variable de empowement y 13 preguntas que midieron la variable de satisfacción laboral, todas estas se validaron por pares y experto, el instrumento se aplicó a 30 colaboradores del

Despacho de Formación y Capital Humano A.C. El formato de respuesta es de Likert de 5 puntos equivalente a: Siempre =5; Frecuentemente =4; Algunas veces=3, Rara vez =2 y Nunca =1.

Las valoraciones de las escalas se obtienen mediante la suma total de los valores de los elementos de cada escala.

#### **4.4. Procedimiento**

Primeramente se obtuvo la autorización por parte de la máxima autoridad de la organización para el estudio de campo, existiendo el compromiso expreso de la más estricta confidencialidad tanto en el manejo del nombre como de la información obtenida, una vez aplicado el instrumento de obtención de datos, estos se procesaron para obtener un análisis estadístico y mediante la generación de gráficos se observó el comportamiento de los mismos, para posteriormente establecer una opinión al respecto.

#### **4.5. Procesamiento de la información**

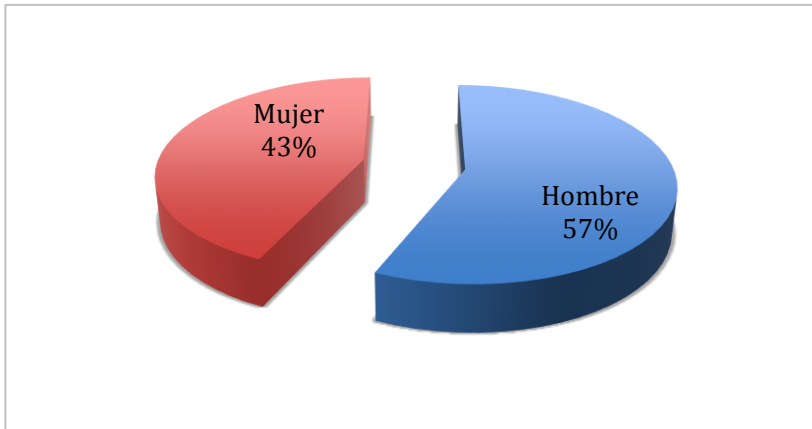
Una vez que se conto con todos los datos, estos se organizaron para tener la posibilidad de efectuar un mejor análisis de la información, utilizando para tal efecto el paquete Excel para Windows, en el cual se vaciaron las respuestas de cada cuestionario aplicado, procediendo a la elaboración de estadística descriptiva (frecuencias o porcentajes) y la generación de figuras. Posteriormente se realizó el análisis de la correlación de Pearson y con ello se pudo comprobar la hipótesis.

## 5. RESULTADOS Y DISCUSIÓN

### 5.1. Datos Generales

Respecto de los datos generales y una vez que estos fueron procesados se obtuvo lo siguiente:

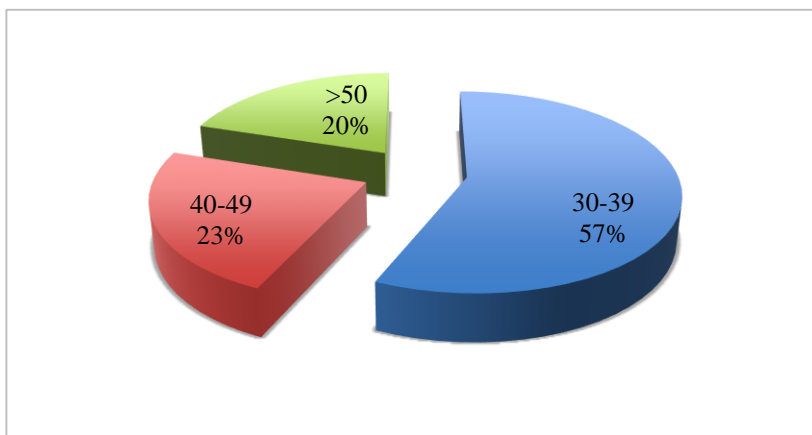
*Figura 6. Sexo*



Fuente: Elaboración propia 2015

En esta organización la diferencia de trabajadores encuestados hombres y mujeres con nivel de jefatura es del 14%, es decir el 57% son hombres y el 43% mujeres. (Figura 6).

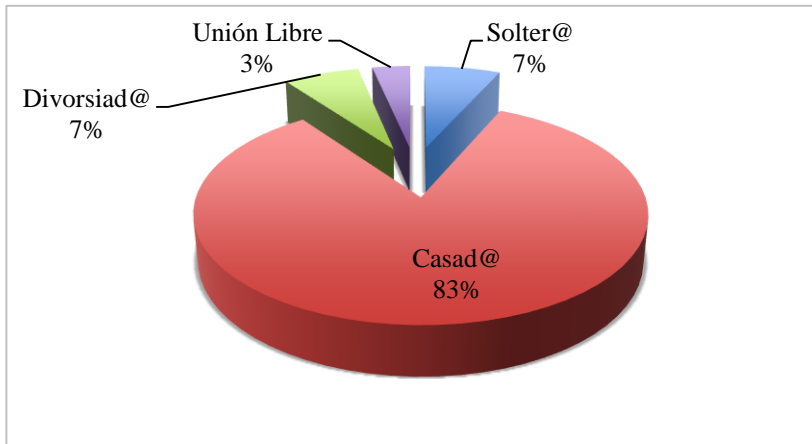
*Figura 7. Edad*



Fuente: Elaboración propia 2015

Lo que se desprende de la figura 7 es que el 43% del grupo de estudio son mayores de 40 años y el 57% restante se ubica en el rango de 30-39, por lo tanto la gente que labora en esta organización se puede considerar que se encuentran en una etapa de madurez productiva importante.

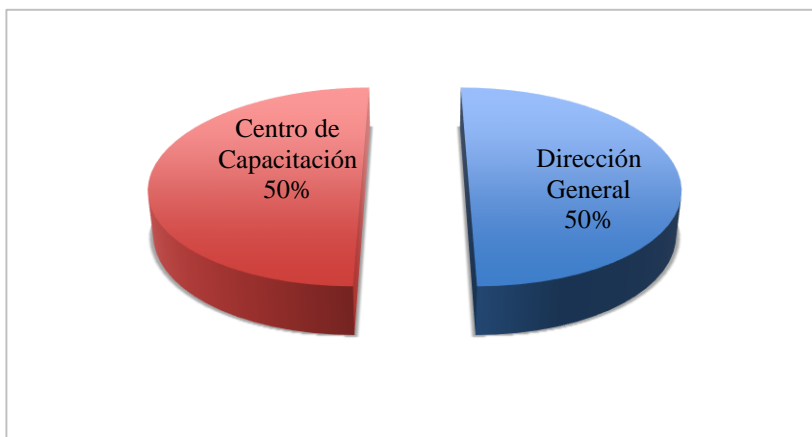
**Figura 8. Estado Civil**



Fuente: Elaboración propia 2015

Referente al estado civil (figura 8), los que manifestaron estar casados más lo que viven en unión libre suman un 86%, mientras que los solteros y los divorciados mantienen la misma proporción del 7%.

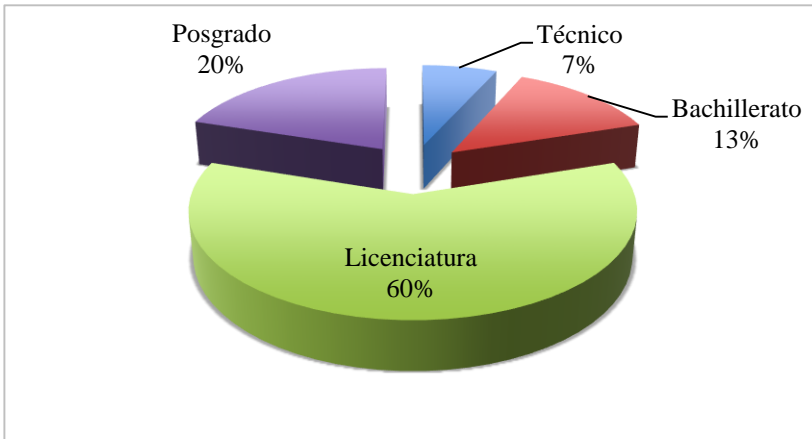
**Figura 9. Lugar de Adscripción**



Fuente: Elaboración propia 2015

Como se puede observar en la figura 9, el grupo de estudio es la misma cantidad de personas que pertenecen a las unidades operativas (centros de capacitación) como las que se encuentran en la dirección general (administración central).

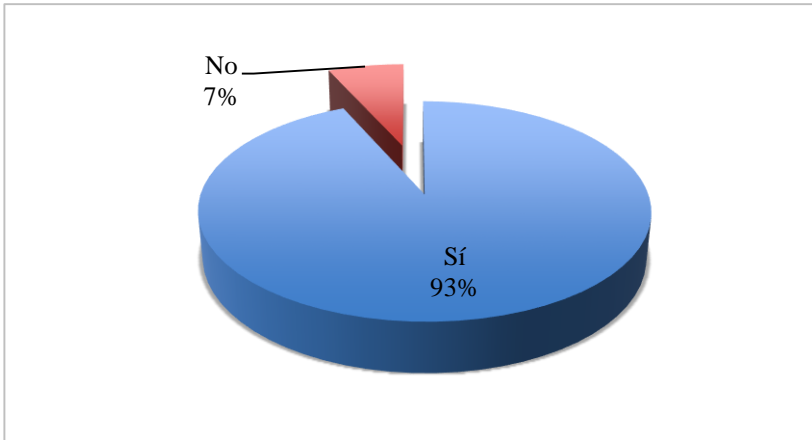
**Figura 10. Escolaridad**



Fuente: Elaboración propia 2015

El 80% del personal encuestado cuenta con licenciatura y solo el 20% no alcanza dicho nivel académico pero por lo menos cuenta con bachillerato. (Figura 10).

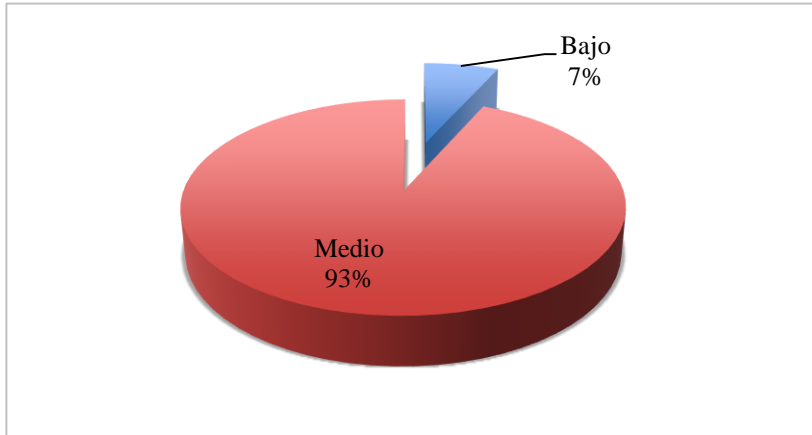
**Figura 11. Dependientes Económicos**



Fuente: Elaboración propia 2015

Lo que se desprende de la figura 11, es que un alto porcentaje del grupo de estudio tiene dependientes económicos 93% y el 7% restante manifestó que no.

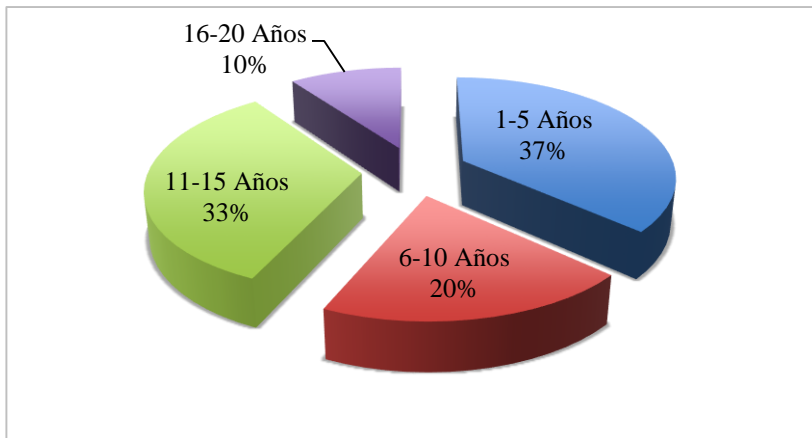
**Figura 12. Percepción de Nivel Económico**



Fuente: Elaboración propia 2015

La percepción de nivel económico que tienen las personas encuestadas en esta organización es hacia el nivel medio lo que representa un 93%, mientras que un 7% considera que es de nivel bajo. (Figura 12).

**Figura 13. Antigüedad en la organización**

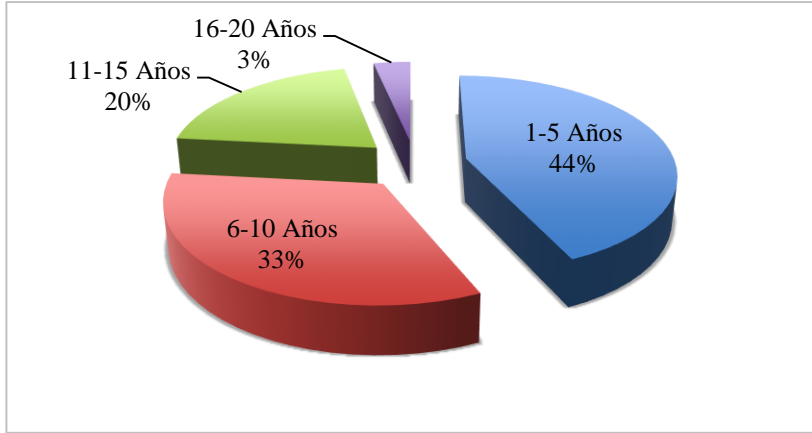


Fuente: Elaboración propia 2015



Dentro del grupo de estudio el 63% tiene una antigüedad superior a los 6 años y un 37% oscila entre 1 y 5 años, lo que habla de una organización de gente con buena permanencia. (Figura 13).

**Figura 14. Antigüedad en el puesto**

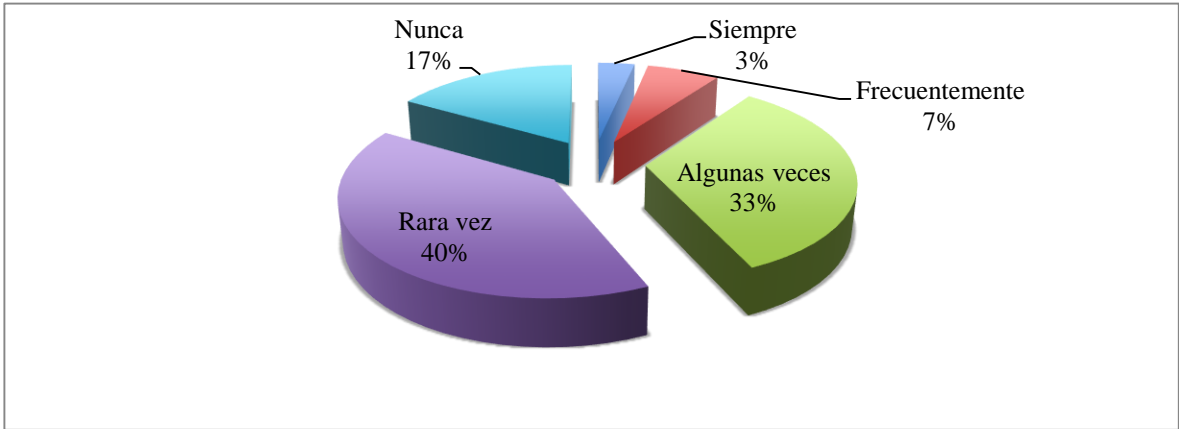


Fuente: Elaboración propia 2015

Respecto a la antigüedad en el puesto se puede observar en la figura 14 que el 56% de las personas encuestadas tienen más de 6 años, mientras que el 44% cuentan de 1 a 5 años de antigüedad, lo que permite inferir que es una organización con gente de experiencia.

## 5.2. Resultado de la variable de Empowerment

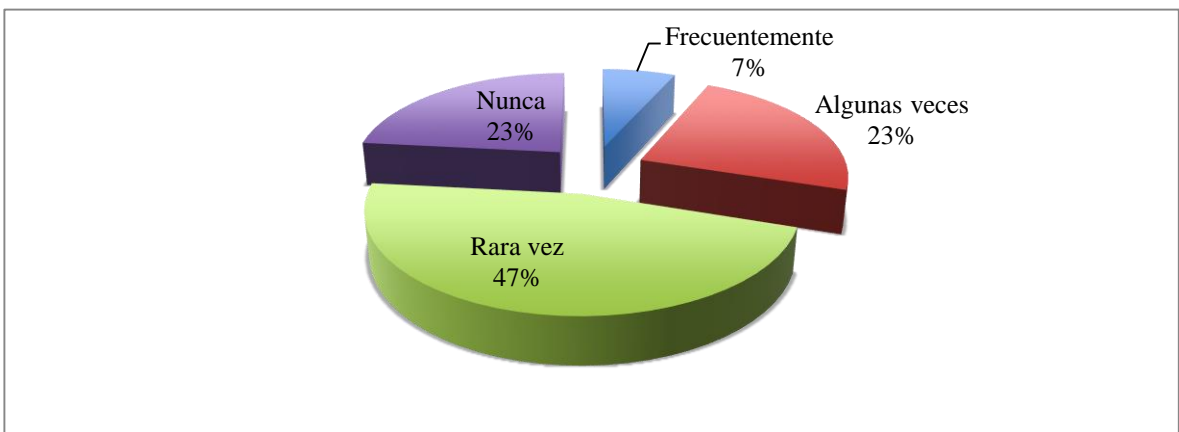
Figura 15. ¿Me asignan retos que requieren ejercer liderazgo?



Fuente: Elaboración propia 2015

El 57% de las personas en el grupo de estudio manifestaron que rara vez y nunca se les asignan retos que requieren del ejercicio de liderazgo, 33% refirieron que algunas veces y solo un 10% entre frecuentemente y siempre. (Figura 15).

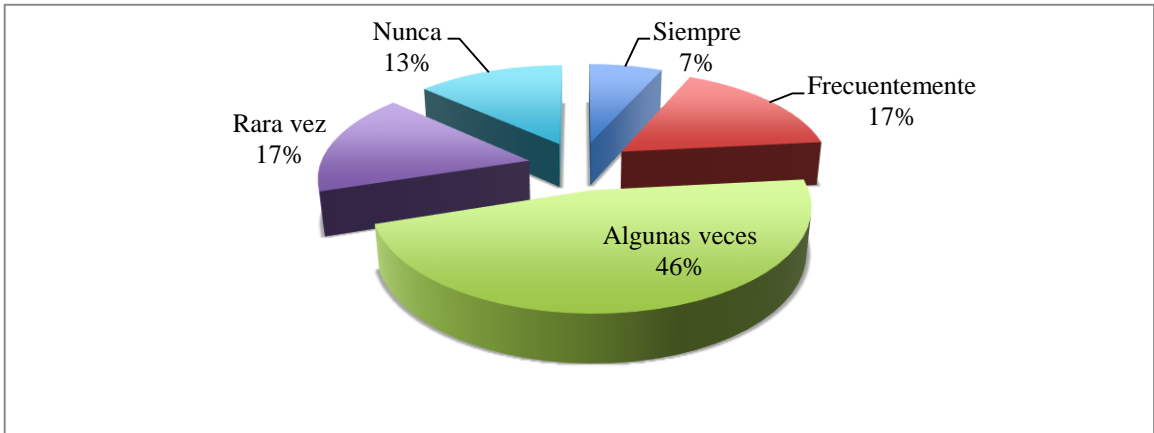
Figura 16. ¿Tengo la facultad para tomar decisiones trascendentes en lo que hago?



Fuente: Elaboración propia 2015

En la figura 16 se observa que el 70% de las personas encuestadas manifestaron que rara vez y nunca tienen la facultad para tomar decisiones trascendentes en lo que hacen, 30% opinaron que algunas veces y frecuentemente.

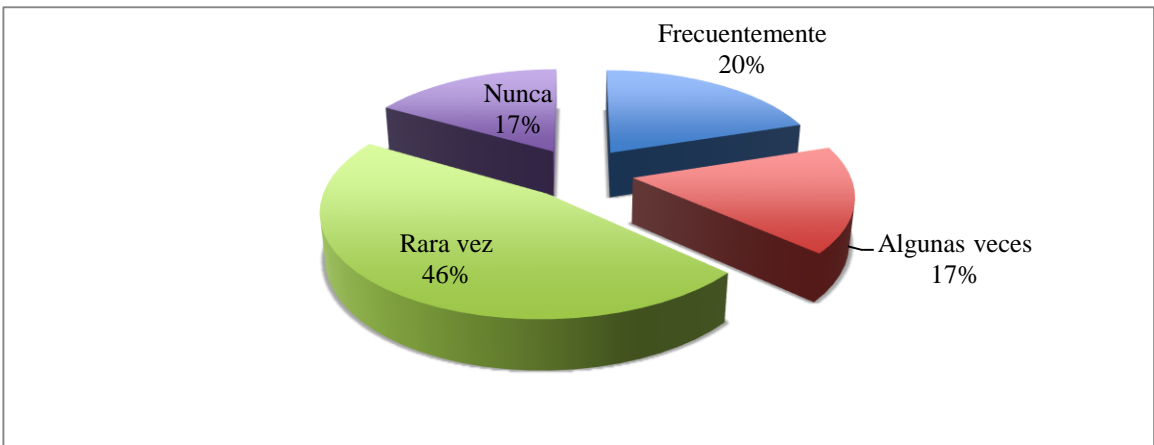
**Figura 17. ¿Recibo Capacitación, Formación y Actualización para mi Desarrollo?**



Fuente: Elaboración propia 2015

El 30% de los encuestados opinó que rara vez y nunca recibe capacitación, formación y actualización para desarrollarse (figura 17), un 46% que algunas veces y solo el 24% que frecuentemente o siempre la recibe.

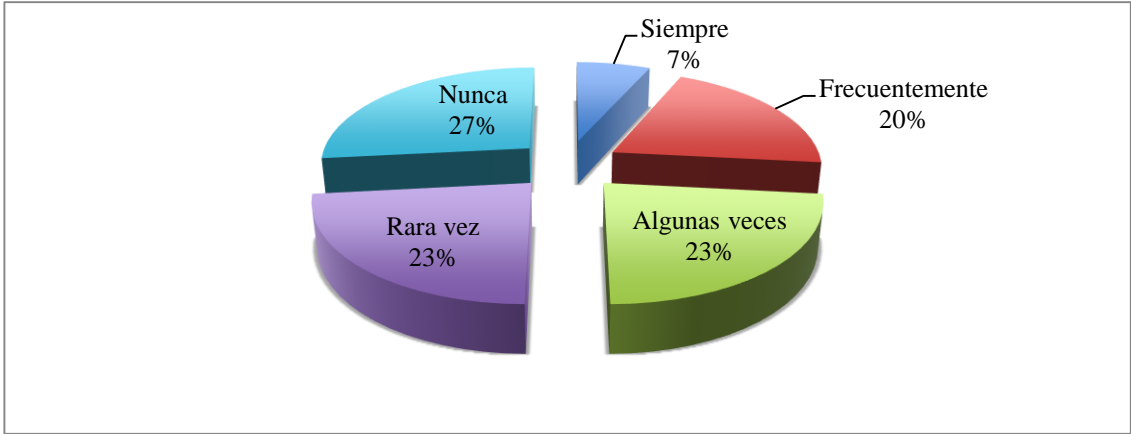
**Figura 18. ¿Mis propuestas de mejora son tomadas en cuenta?**



Fuente: Elaboración propia 2015

En la figura 18 se desprende de la pregunta planteada acerca de que si las propuestas de mejora son tomadas en cuenta, el 63% de los encuestados manifestó que nunca y rara vez, y el 37% restante asevero que frecuentemente y frecuentemente.

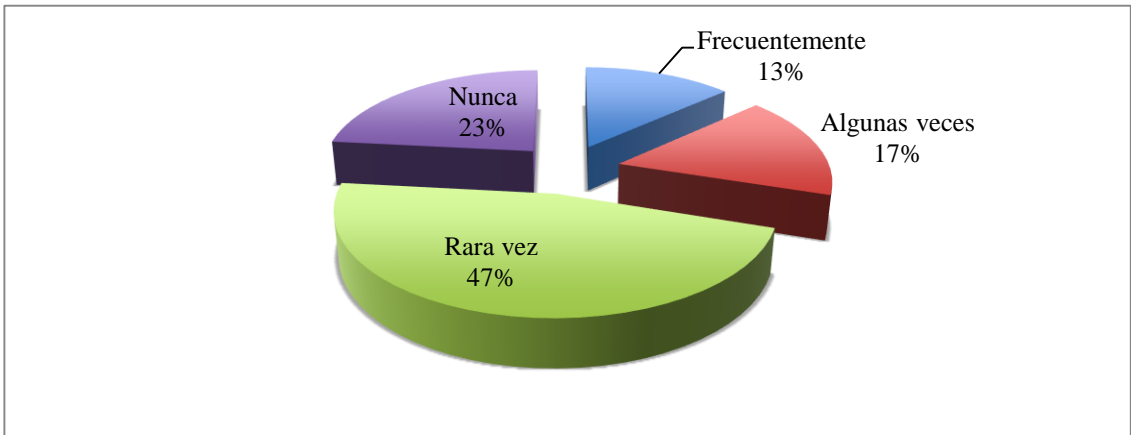
**Figura 19. ¿En el área que colaboro hay una fuerte inclinación por la mejora continua?**



Fuente: Elaboración propia 2015

Un 50% refirió que en el área en que colabora la inclinación fuerte por la mejora continua es nunca o rara vez, y el 43% restante dijo que algunas veces y frecuentemente, en tanto que un 7% mencionó que siempre. (Figura 19).

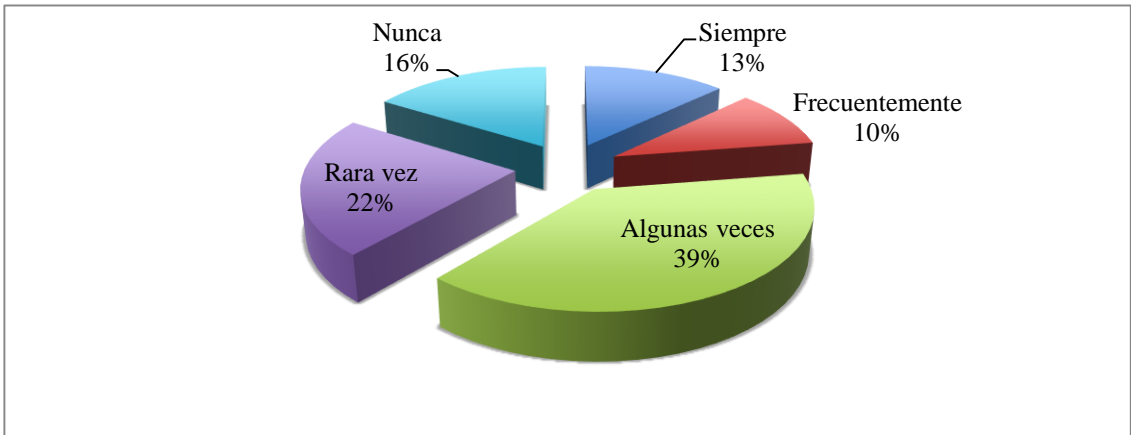
**Figura 20. ¿Los compañeros de mi área piden apoyo dentro del mismo equipo?**



Fuente: Elaboración propia 2015

Con la pregunta dirigida hacia si los compañeros piden apoyo dentro del propio equipo (figura 20), el 70% dijo que rara vez y nunca, el 30% restante mencionó que algunas veces y frecuentemente.

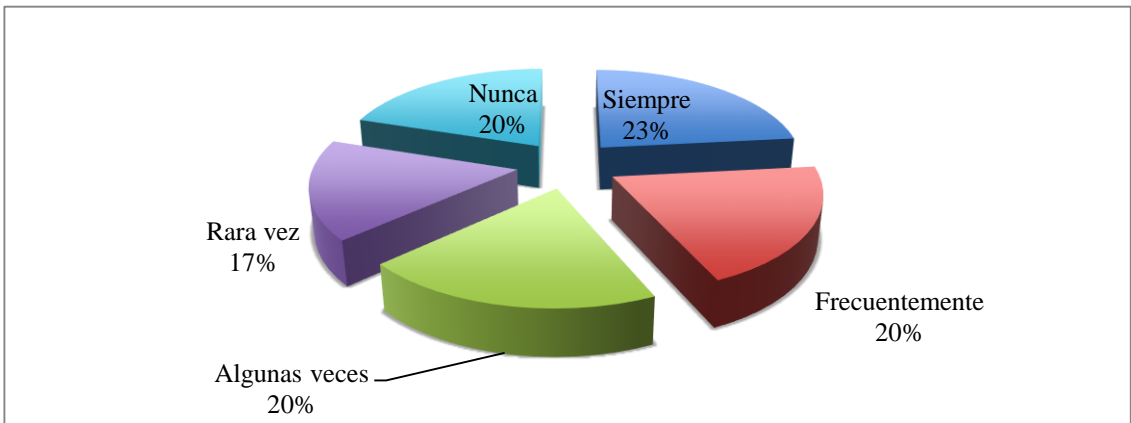
**Figura 21. ¿Me confían dirigir equipos de trabajo para proyectos especiales?**



Fuente: Elaboración propia 2015

En la figura 21 se observa que un 38% de las personas encuestadas manifestaron que rara vez y nunca se le confía dirigir equipos de trabajo para proyectos especiales, 39% dijo que algunas veces y el 23% que siempre y frecuentemente.

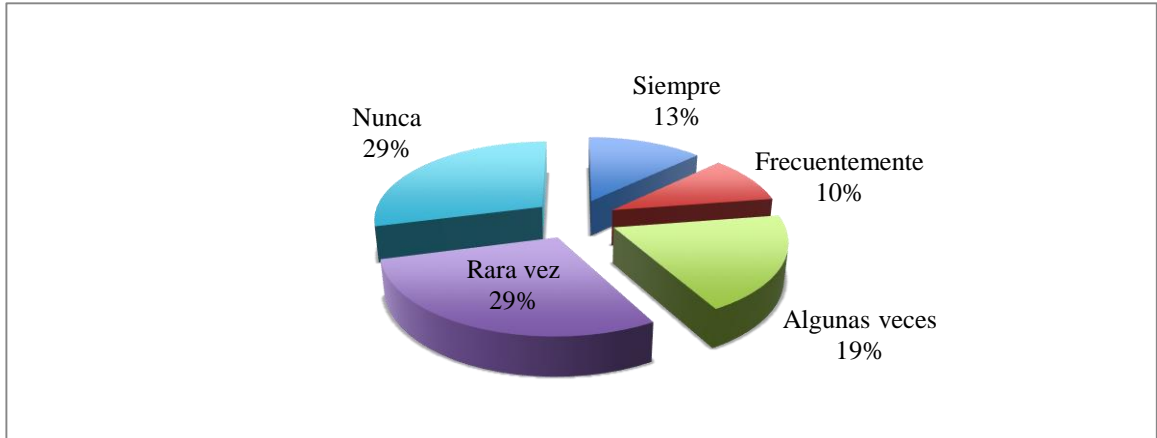
**Figura 22. ¿Considero que existe igualdad de oportunidades y trato dentro de la Institución?**



Fuente: Elaboración propia 2015

A la pregunta de si consideraba que existe igualdad de oportunidades y trato dentro de la organización el 37% mencionó que nunca y rara vez, mientras que el 20% precisó que algunas veces y el 43% restante que siempre y frecuentemente. (Figura 22).

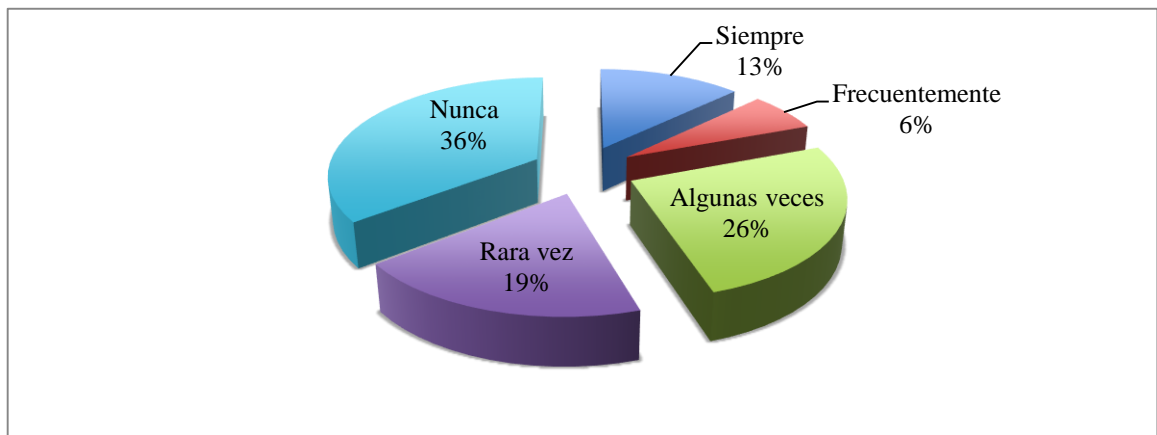
**Figura 23. ¿En la Institución se promueve una cultura de honestidad, confianza y actitud positiva?**



Fuente: Elaboración propia 2015

58% de las personas del grupo de estudio dijo que nunca o rara vez se promueve una cultura de honestidad, confianza y actitud positiva (figura 23), el 19% que algunas veces y 23% que siempre y frecuentemente.

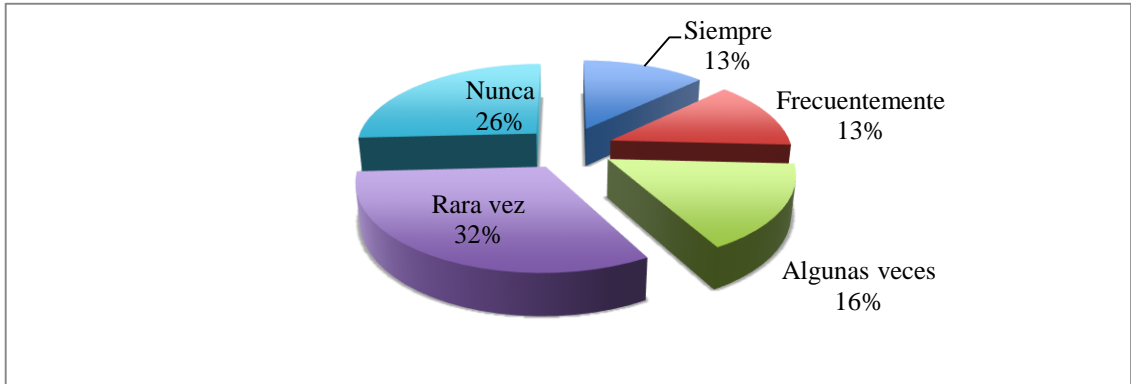
**Figura 24. ¿El jefe de nuestro departamento nos invita hacer la diferencia?**



Fuente: Elaboración propia 2015

Referente a si considera que el jefe le invita hacer la diferencia como se muestra en la figura 24, el 51% dijo que nunca y rara vez, el 49% mencionó algunas veces, siempre y frecuentemente.

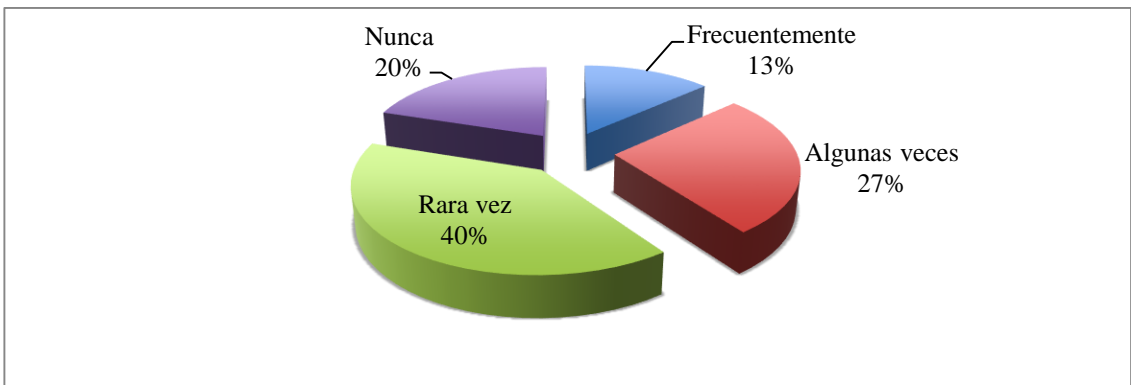
**Figura 25. ¿Considero que en mi área, los colaboradores son impulsores del cambio?**



Fuente: Elaboración propia 2015

El 58% de las personas del grupo de estudio considera que nunca y rara vez los colaboradores en su área son impulsores del cambio, el 48% restante dijo que son impulsores del cambio algunas veces, frecuentemente y siempre. (Figura 25).

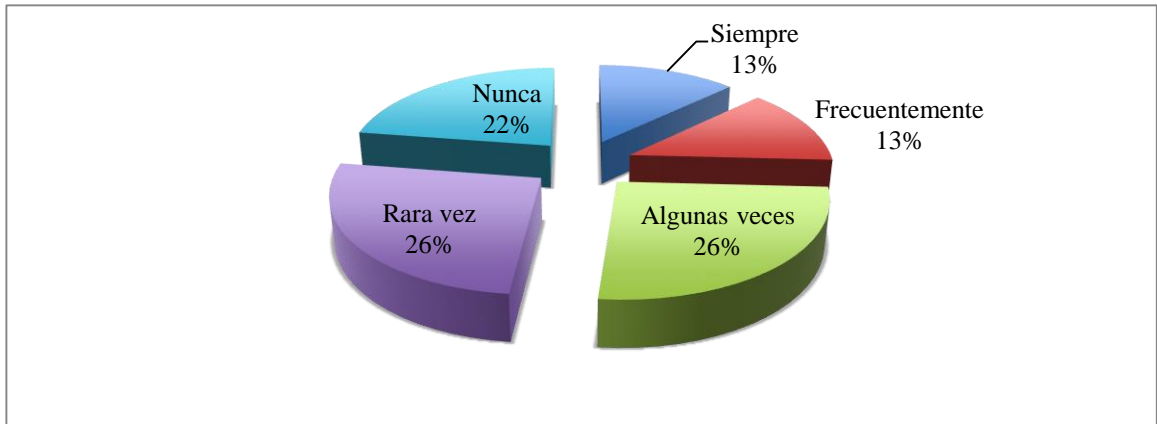
**Figura 26. ¿ Estoy informado de los objetivos que perseguimos y los resultados alcanzados?**



Fuente: Elaboración propia 2015

En la figura 26 se refleja que un 60% de los encuestados considera que rara vez y nunca es informado de los objetivos que se persiguen y de los resultados alcanzados, 40% refirió que algunas veces y frecuentemente.

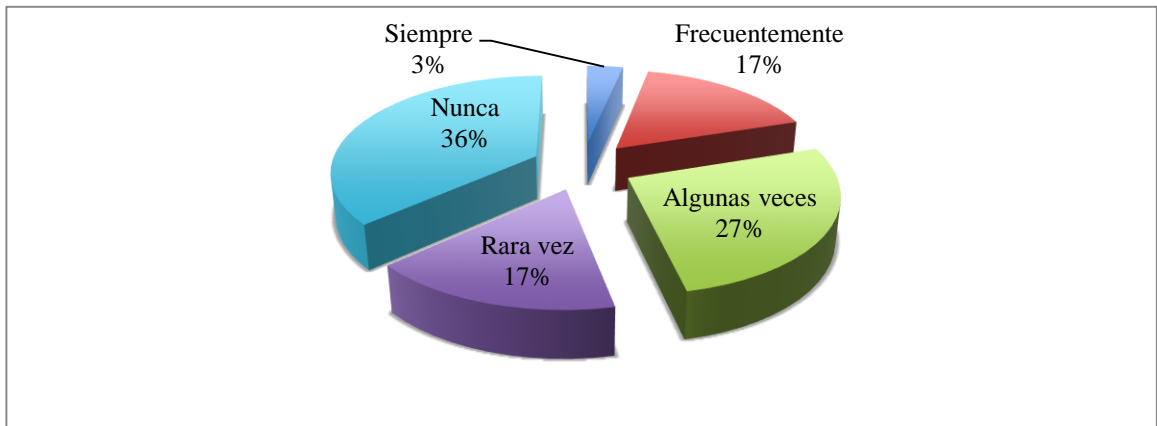
**Figura 27. ¿ Cuando me equivoco recibo retroalimentación adecuada?**



Fuente: Elaboración propia 2015

Referente al cuestionamiento sobre si recibe retroalimentación adecuada (figura 27), el 48% de las personas encuestadas contestó que rara vez y nunca, el 52% restante se pronunció por que algunas veces, frecuentemente y siempre.

**Figura 28. ¿En el área que colaboro se inculca la Autogestión?**



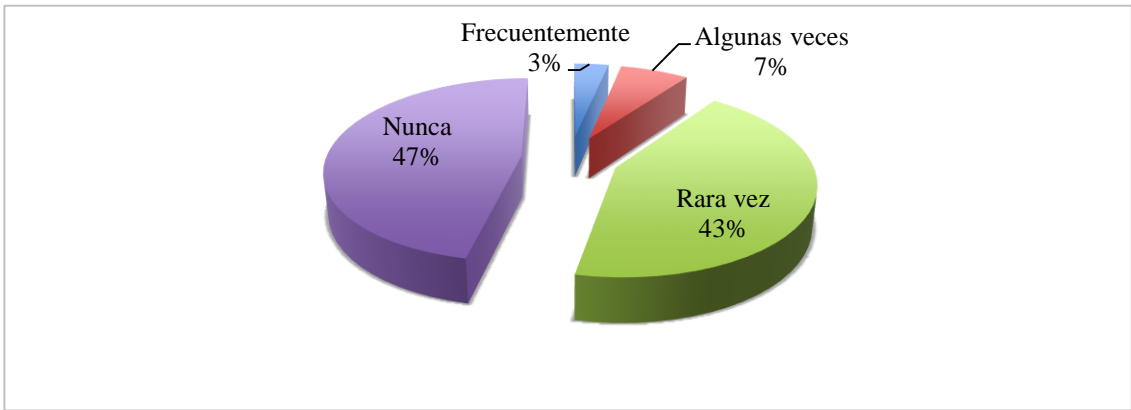
Fuente: Elaboración propia 2015



Como se observa en la figura 28 el 53% de los trabajadores del grupo de estudio manifestaron que en su área rara vez y nunca se inculca la autogestión, 44% dijo que algunas veces y frecuentemente, el 3% restante advirtió que siempre.

### 5.3. Variable Satisfacción Laboral

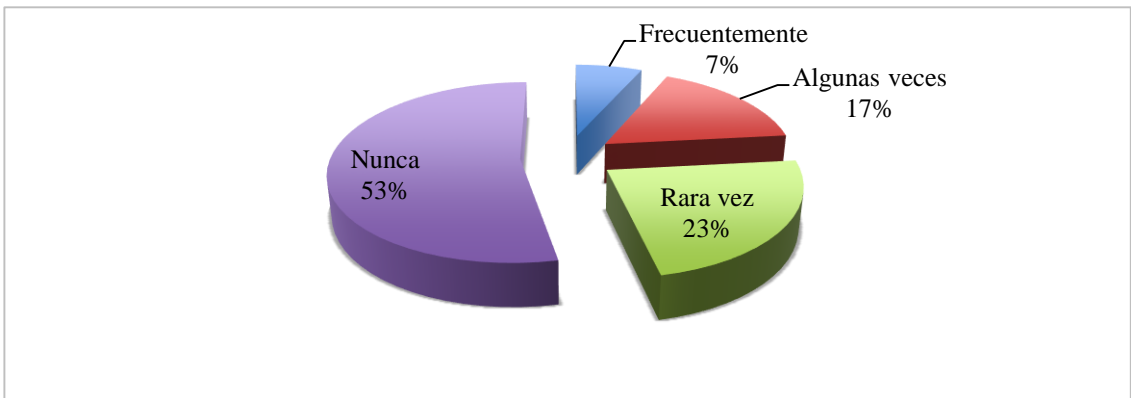
Figura 29. ¿Se lo que se espera de mi en el trabajo?



Fuente: Elaboración propia 2015

El 90% de los trabajadores encuestados manifestó que nunca y rara vez sabe lo que se espera de él en el trabajo, mientras que el 7% comentó que algunas veces y el 3% que frecuentemente. (Figura 29).

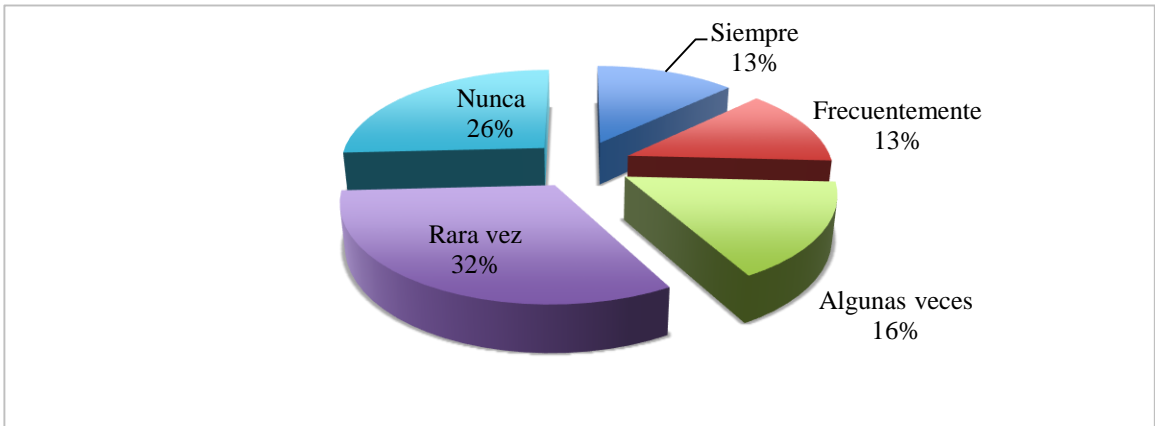
Figura 30. ¿En esta organización tengo oportunidad de hacer lo que mejor se hacer?



Fuente: Elaboración propia 2015

Como se puede observar en la figura 30 un 76% del grupo de estudio refirió nunca y rara vez, cuando se le preguntó si en la organización tiene la oportunidad de hacer lo que mejor sabe hacer, y un 24% que frecuentemente y algunas veces.

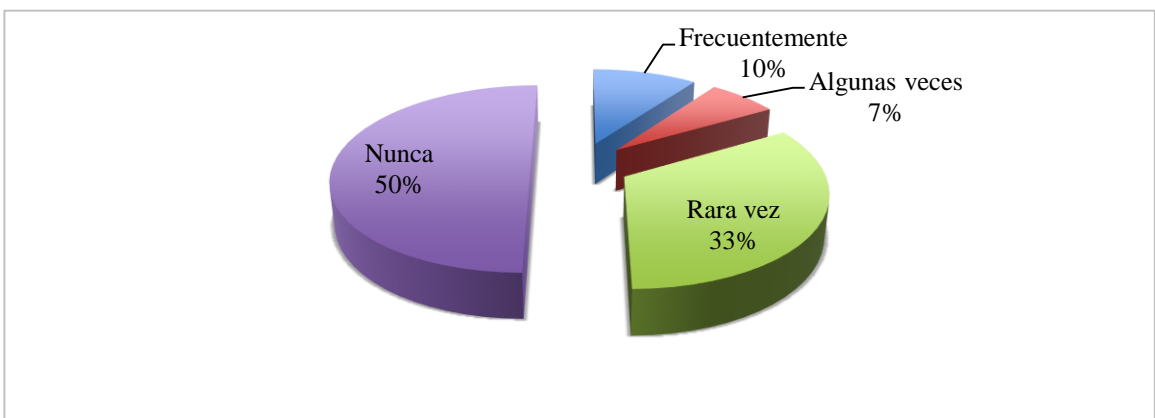
**Figura 31. ¿Aquí se preocupan por mi como persona?**



Fuente: Elaboración propia 2015

Referente al cuestionamiento aquí se preocupan por mi como persona (figura 31), 58% de los encuestados advirtieron que rara vez y nunca, un 16% que algunas veces y el 26% siempre y frecuentemente.

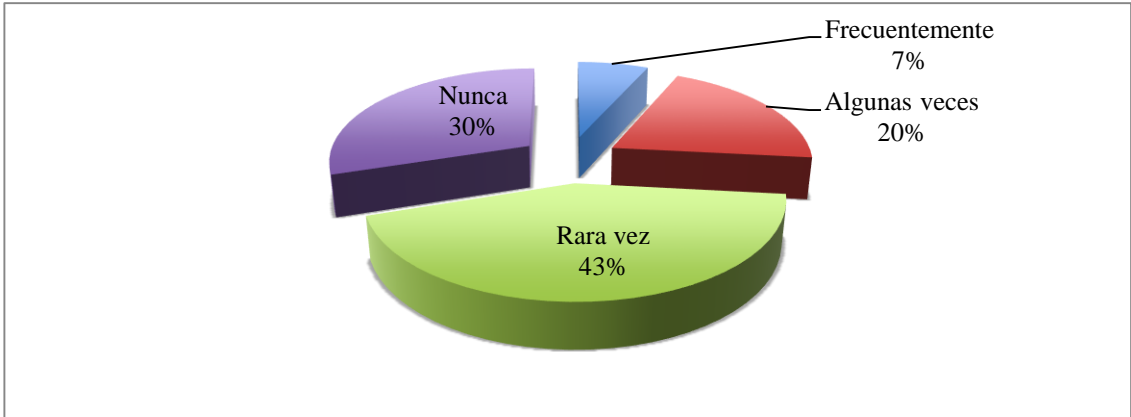
**Figura 32. ¿Estoy motivado y me gusta lo que hago?**



Fuente: Elaboración propia 2015

El 83% se pronunciaron por nunca y rara vez están motivados y les gusta lo que hacen (figura 32), y solo un 17% afirmaron que frecuentemente y algunas veces.

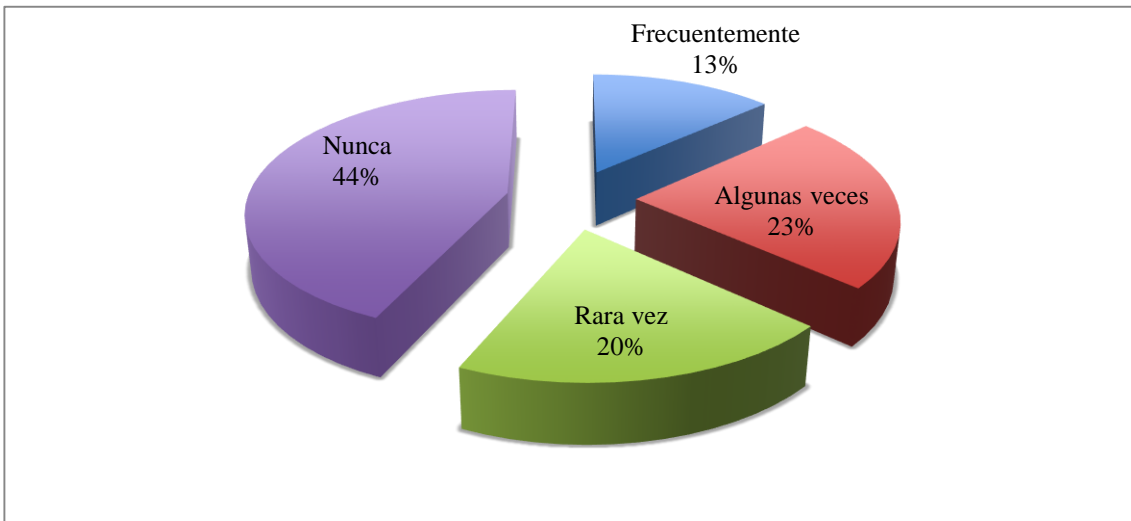
**Figura 33. ¿ En el área mis opiniones parecen contar?**



Fuente: Elaboración propia 2015

Lo que se desprende de la figura 33 es que el 73% de las personas encuestadas refirieron que rara vez y nunca en su área sus opiniones parecen contar, y solo el 27% expresaron que algunas veces y frecuentemente .

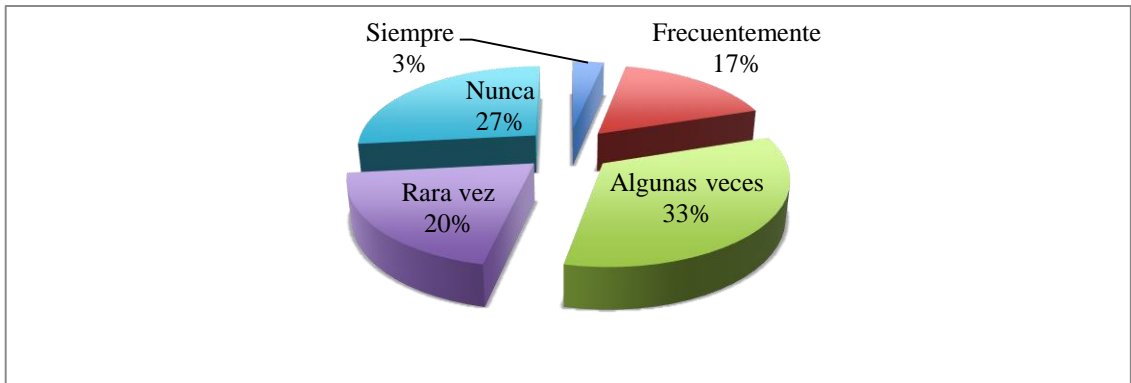
**Figura 34. ¿Las políticas establecidas por la organización me hacen sentir que mi trabajo es importante?.**



Fuente: Elaboración propia 2015

Referente a si las políticas establecidas por la organización me hacen sentir que mi trabajo es importante el 64% mencionó que nunca y rara vez y un 36% que algunas veces y frecuentemente. (Figura 34).

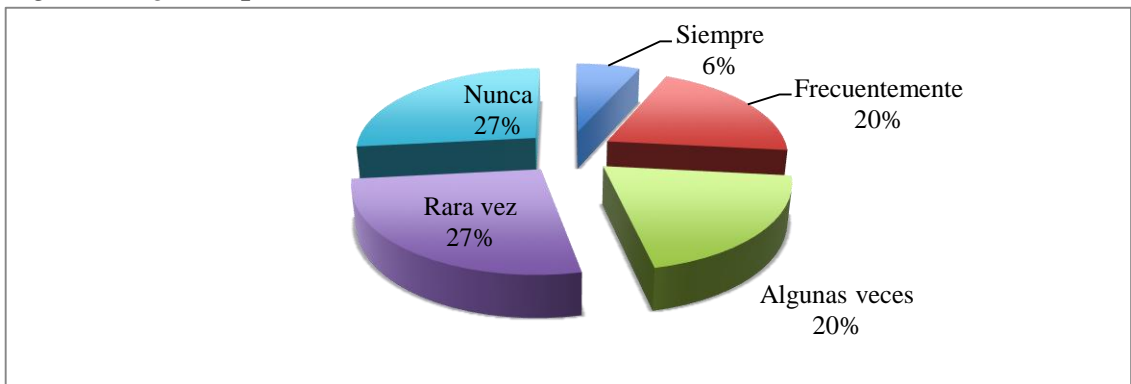
**Figura 35. ¿Mis colegas o compañeros están comprometidos a hacer un trabajo de calidad?.**



Fuente: Elaboración propia 2015

El 47% del grupo de estudio manifestó que nunca y rara vez sus colegas o compañeros están comprometidos a hacer un trabajo de calidad (figura 35), el 33% que algunas veces y un 20% que frecuentemente y siempre.

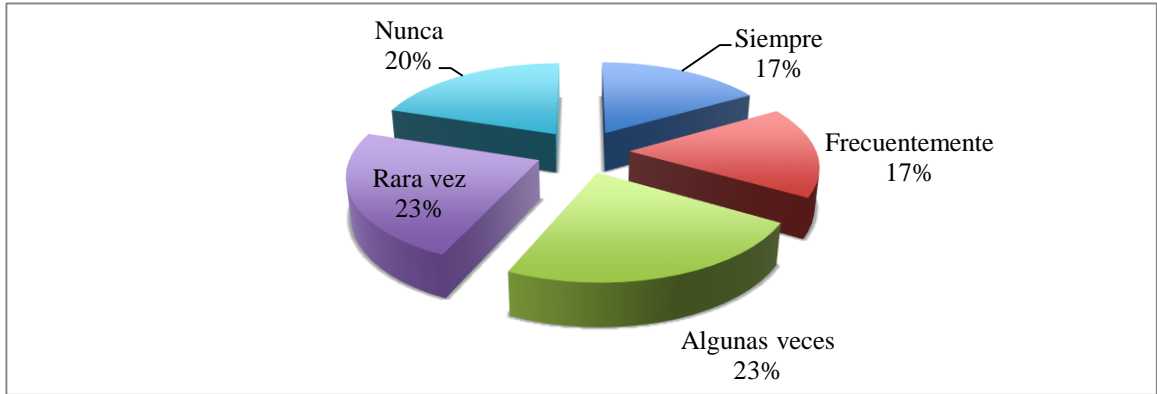
**Figura 36. ¿Mis aportaciones son reconocidas?**



Fuente: Elaboración propia 2015

Respecto a la pregunta mis aportaciones son reconocidas figura 36 el 54% manifestó que nunca y rara vez, un 40% mencionó que algunas veces y frecuentemente, el 6% restante que siempre.

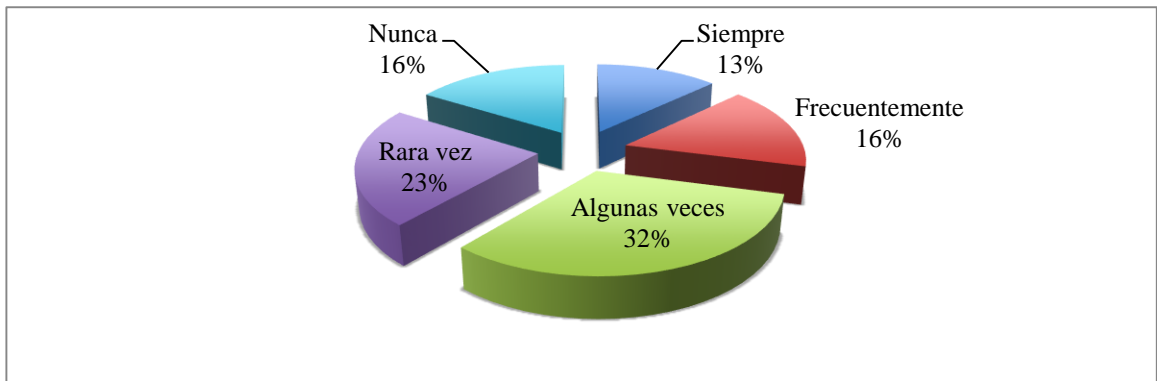
**Figura 37. ¿En esta Institución se le reconoce al empleado cuando los clientes están satisfechos?**



Fuente: Elaboración propia 2015

El 43% de los encuestados refirió que rara vez en esta institución se le reconoce al empleado cuando los clientes están satisfechos, el 23% que algunas veces y un 34% que siempre y frecuentemente. (Figura 37).

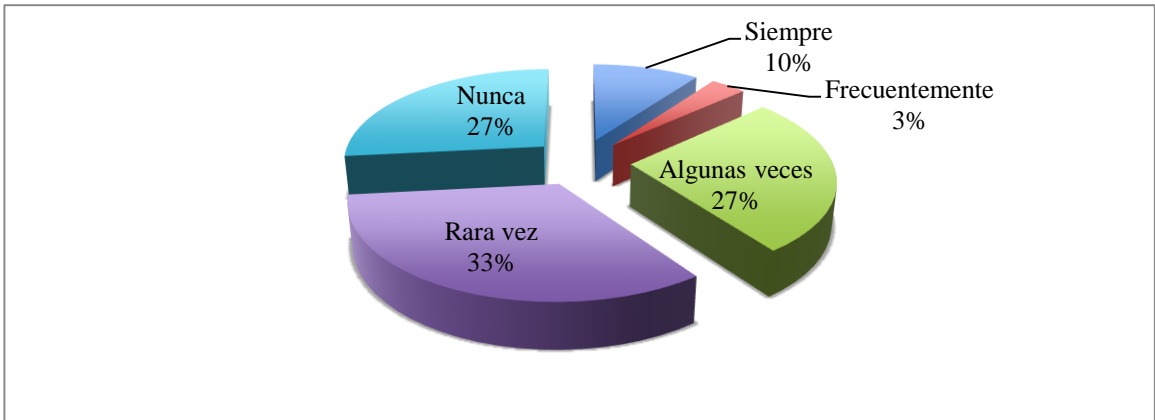
**Figura 38. ¿Cuándo la organización pasa por crisis o problemas esto es compartido con todos los miembros?**



Fuente: Elaboración propia 2015

Como se observa en la figura 38 derivado de la pregunta ¿cuándo la organización pasa por crisis o problemas esto es compartido con todos los miembros? El 39% dijo que rara vez y nunca, 32% que algunas veces y el 29% que frecuentemente y siempre.

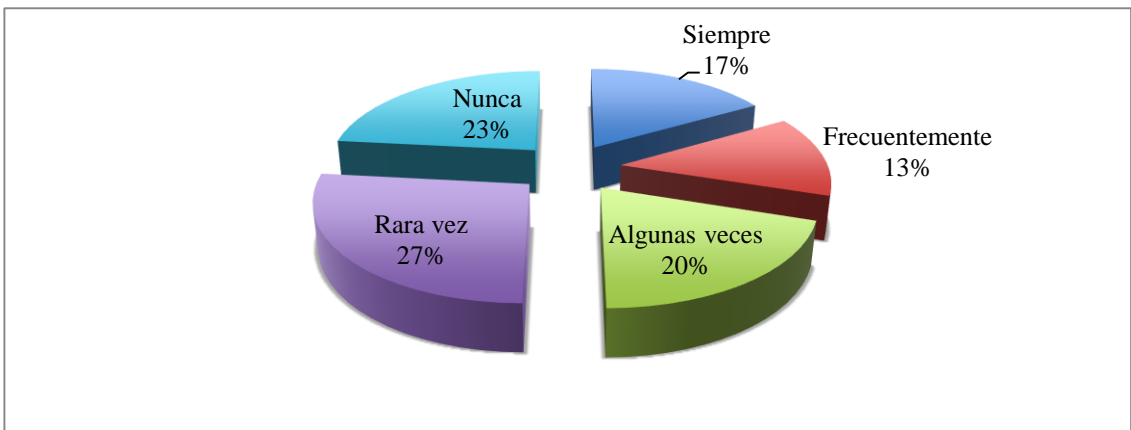
**Figura 39. ¿En el área que colaboro, el trabajo de equipo es lo que la distingue?**



Fuente: Elaboración propia 2015

El 60% del grupo de estudio contestó rara vez y nunca en el área en la que colabora, el trabajo de equipo es lo que la distingue, y un 40% que algunas veces, siempre y frecuentemente. (Figura 39).

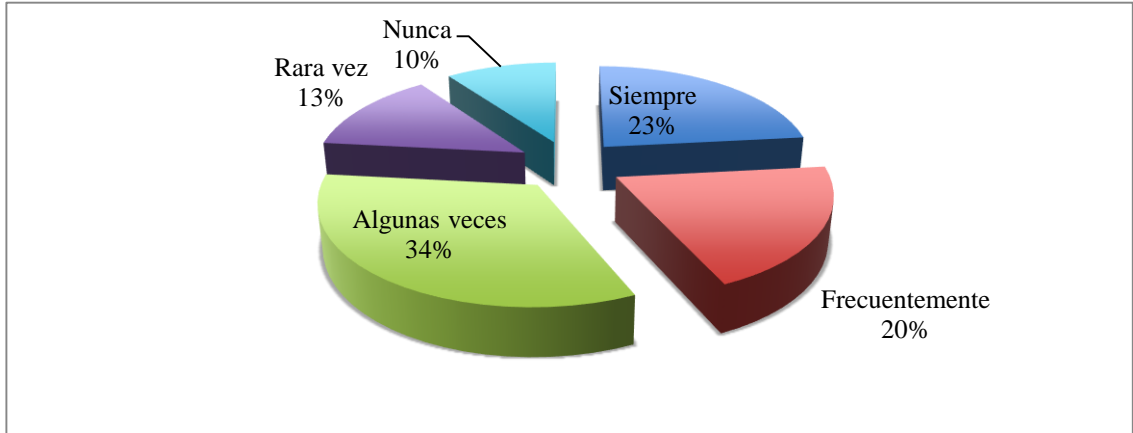
**Figura 40. ¿El reconocimiento en la institución forma parte de la cultura?**



Fuente: Elaboración propia 2015

Como se observa en la figura 40 el 50% de las personas encuestadas manifestaron que rara vez y nunca el reconocimiento en la institución forma parte de la cultura, 50% contestaron que algunas veces, siempre y frecuentemente.

**Figura 41. ¿Mis compañeros comentan que recomiendan a sus conocidos trabajar aquí?**



Fuente: Elaboración propia 2015

23% señalaron que nunca y rara vez mis compañeros comentan que recomiendan a sus conocidos trabajar aquí, el 77% se inclinaron por algunas veces, siempre y frecuentemente. (Figura 41).

**5.4. Análisis de Correlación de variables**

Figura 42. Correlación de Variables por Pregunta

Correlación de Variables por Item														
		Variable Empowerment												
		EMP1	EMP2	EMP3	EMP4	EMP5	EMP6	EMP7	EMP8	EMP9	EMP10	EMP11	EMP12	EMP13
Variable Satisfacción Laboral	SL1	0.376												
	SL2		0.575											
	SL3			0.449										
	SL4				0.311									
	SL5					0.559								
	SL6						0.213							
	SL7							0.350						
	SL8								0.704					
	SL9									0.822				
	SL10										0.215			
	SL11											0.657		
	SL12												0.602	
	SL13													0.383

Fuente: Elaboración propia 2015

Al comprobar la correlación particular entre cada una de las preguntas de cada variable (figura 42), el número más alto se dio entre la comparación de la pregunta ¿En esta Institución se le reconoce al empleado cuando los clientes están satisfechos? Que corresponde a la variable de Satisfacción Laboral vs. la pregunta de la variable Empowerment ¿En esta Institución se promueve una cultura de honestidad, confianza y actitud positiva? arrojando un resultado de .822 muy cercano a 1, por lo que se concluye que para los empleados una cultura de honestidad, confianza y actitud positiva, es predictor para que el reconocimiento sobre su contribución para la satisfacción del cliente, le genere satisfacción laboral.

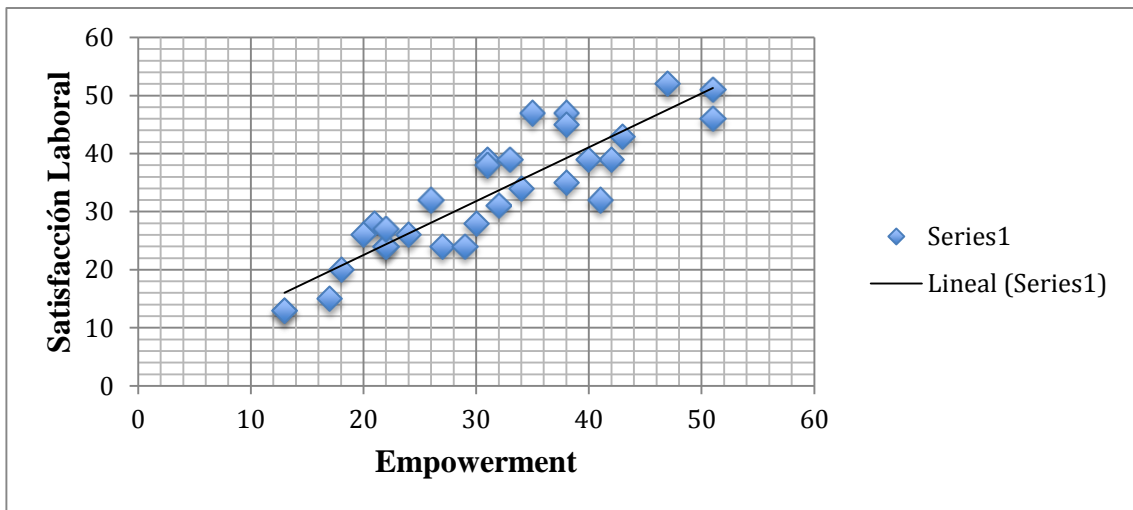
En orden ascendente, la siguiente comprobación de correlación particular entre cada una de las preguntas de las variables, es la que arrojó la pregunta ¿Mis aportaciones son reconocidas? de la variable Satisfacción Laboral y de la variable Empowerment la



pregunta ¿Considero que existe igualdad de oportunidades y trato dentro de la Institución?, cuyo resultado determinado es de .704 también cercano a 1, lo cual se puede corroborar en el figura 42, por lo que se concluye que para los empleados la igualdad de oportunidades, es predictor para que el reconocimiento, motive la satisfacción laboral.

Por último el número más alto en la comprobación de correlaciones particulares entre preguntas fue ¿En el área que colaboro, el trabajo de equipo es lo que la distingue? De la variable Satisfacción Laboral y la pregunta ¿los colaboradores de mi área son impulsores del cambio? De la variable empowerment, resultando un .657, lo cual se puede observar en la figura 42, se concluye que para los empleados la percepción de cambio es predictor para que el trabajo de equipo le genere satisfacción laboral.

Figura 43. Análisis de Correlación entre las Variables



Fuente: Elaboración propia 2015

Por lo que respecta a la correlación general del resultado arrojado por los cuestionarios aplicados para esta investigación que es de .898 cercano a 1 en terminos positivos, indica que las variables empowerment y satisfacción laboral estan

relacionadas como se puede observar en la figura 43, por lo que se concluye que el empowerment es predictor de la satisfacción laboral.

### **5.5. Comprobación de hipótesis**

La correlación general arrojada por la prueba de Pearson fue de 0.989 cercano a 1 lo que permite comprobar la hipótesis planteada, que en el caso concreto de esta organización se infiere que el pobre nivel de empowerment esta influyendo para que la satisfacción laboral sea baja.

El resultado anteriormente mencionado soporta los conceptos abordados en el marco teórico, ya que como se describió en el mismo, la satisfacción laboral del trabajador es elevada cuando el empleado percibe y experimenta poder, libertad e información para la toma de decisiones, así como el sentimiento de que es dueño de sus propios resultados. Todo esto se pudo corroborar con la hipótesis ya que en la organización estudiada, el no contar con estas características esta siendo el predictor para que la satisfacción laboral se este manifestando muy baja.

## **PROPUESTAS Y CONCLUSIONES**

### **Propuestas**

Tener como base la información obtenida en la presente investigación para instrumentar planes de acción concretos en el corto plazo, orientados entre otros a mejorar la comunicación, la delegación, el manejo y distribución de la información, diseñar e instalar el sistema de reconocimiento, re inducción del personal y un programa de capacitación para formación y desarrollo de líderes; en el mediano plazo incorporar indicadores por área y/o jefatura que denoten el facultamiento que se otorga a los empleados dentro del desarrollo de sus funciones; y en el largo plazo instalar un modelo de gestión de recursos humanos basado en el empowerment mismo que ha quedado propuesto en esta investigación; de igual manera se recomienda a la organización realizar mediciones periódicas (por lo menos 2 veces por año), para conocer el grado de satisfacción que están experimentando los empleados ya que de ello dependerá el compromiso para la realización de su trabajo, lo que es fundamental para el desarrollo y crecimiento de cualquier organización, tomando en consideración que la satisfacción siempre dependerá de una variable predictora que como en este caso se trato la referente al empowerment.

### **Conclusiones**

Este trabajo de investigación me permite concluir lo importante que es para una organización el contar con un modelo de gestión de recursos humanos orientado hacia mirar a los trabajadores como seres integrales y que con herramientas como el empowerment los empleados pueden sentir desarrollo personal y organizacional, lo que

les permitirá mantener su motivación y compromiso hacia el trabajo, que por ende repercutirá en elevar la satisfacción laboral; además la investigación comprobó la hipótesis planteada a través de la prueba de correlación de Pearson.

Aunque la investigación se dirigió a recopilar información para comprobar la correlación entre dos variables, es importante destacar que al construir las preguntas estas se formularon a partir de factores como la comunicación, el liderazgo, el trabajo en equipo, el reconocimiento, la motivación, entre otros, por lo que es muy importante tomar en consideración las propuestas de mejora ya que trabajando estas se puede incidir en los factores mencionados, lo cual elevará el empowerment de los empleados considerado como un recurso muy valioso, ya que como ha quedado descrito durante el desarrollo de esta investigación a la postre se puede convertir en ventaja competitiva de la organización; adicional a ello es de destacar que al aplicar la herramienta de recolección de datos se generó una alta expectativa por parte de los participantes ya que se hizo hincapié en el interés que tiene la institución por incentivar cambios para el bienestar de los trabajadores que repercutan en la mejora organizacional y los resultados.

## REFERENCIAS

- Blanchard, K (2007) *Liderazgo al Más Alto Nivel*, Bogotá: Norma
- Blanchard K, Carlos J y Randolph A, (2000), *Las tres claves para el Empowerment*, Buenos Aires: Granica.
- Chiavenato, I (2009), *Comportamiento Organizacional* (2ª Ed.), México: Mc Graw Hill
- Cervantes (2014), Relación entre el estrés en el trabajo y la satisfacción laboral de los docentes. Estudio de caso COBAQ. Documento en línea. Consultado el 8 de Febrero de 2015. Disponible en: <http://ri.uaq.mx/handle/123456789/900>
- Daft, R y Marcic, D (2010) *Introducción a la administración* (6ª Ed.), México: Cengage Learning
- Díez de Castro, E. P., García del Junco, J., Martín Jiménez, F. Y Perriñez Cristóbal, R. (2001). *Administración y Dirección*. Madrid: McGraw-Hill Interamericana.
- Duran, O (2001), *Empowerment*. Documento en línea. Consultado el 8 de Febrero de 2015. Disponible en: <http://www.google.com.mx/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=1&ved=0CBwQFjAA&url=http%3A%2F%2Fwww.dapconsulting.com.ar%2Fwebsite%2FEmpowerment.doc&ei=RhYOVZWALomqgwSHkITACw&usg=AFQjCNEzuGVthTApU5LI534KsDqVKOH1uA&bvm=bv.88528373,bs.1,d.eXY>
- Figuroa M, Paisano M (2006), *El empowerment como herramienta eficaz para alcanzar el éxito organizacional*. Documento en línea. Consultado el 12 de Febrero

de 2015. Disponible en:

[http://ri.biblioteca.udo.edu.ve/bitstream/123456789/652/1/TESIS-658.312404\\_F476\\_01.pdf](http://ri.biblioteca.udo.edu.ve/bitstream/123456789/652/1/TESIS-658.312404_F476_01.pdf)

Guerrero (2013), *Satisfacción Laboral de Enfermería en el Área Industrial*, Documento en línea. Consultado el 15 de Febrero de 2015. Disponible en: <http://ri.uaq.mx/handle/123456789/923>

Hernández S, Fernández C, Baptista P, (2006) *Metodología de la Investigación* (4ª Ed.), México: McGraw Hill.

Hitt, M (2006) *Administración* (9na. Ed), México: Pearson Educación.

Koontz, H. y Weihrich, H. (2009), *Administración, una perspectiva global*, México: McGraw Hill.

Mendoza, I (2010), *El empowement psicológico en el trabajo*. ISSN 2173-6812. Documento en línea. Consultado el 01 de Marzo de 2015. Disponible en: <http://www.uhu.es/publicaciones/ojs/index.php/trabajo/article/view/172>

Newstrom, J. W. (2011). *Comportamiento Humano en el Trabajo* (13ª Ed.), México. McGrawHill Educación.

Omar, A (2006), *Justicia organizacional, individualismo-colectivismo y estrés laboral*. Documento en línea. Consultado el 03 de Marzo de 2015. Disponible en: <http://revistas.uv.mx/index.php/psicysalud/article/view/774/1384>

Páez I, (2010), *La influencia del desempeño social corporativo en la satisfacción*

*laboral de los empleados: una revisión teórica desde una perspectiva multinivel.*

Documento en línea. Consultado el 07 de Marzo de 2015. Disponible en:

[http://www.icesi.edu.co/revistas/index.php/estudios\\_gerenciales/article/view/369](http://www.icesi.edu.co/revistas/index.php/estudios_gerenciales/article/view/369)

Palomo, T (2010), *Liderazgo y motivación de equipos de trabajo*, (6ª Ed.) Madrid: Esic

Ramírez (2012), *Correlación del sentido de pertenencia y la satisfacción laboral en los*

*empleados subcontractados por outsourcing, en el caso de una financiera popular,*

Documento en línea. Consultado el 07 de Marzo de 2015. Disponible en:

<http://ri.uaq.mx/handle/123456789/1709>

Revista Venezolana de Gerencia (2007), *Liderazgo con Empowerment: Promotor de la*

*innovación* 1315-9984. Documento en línea. Consultado el 15 de Febrero de 2015.

Disponible en: [www.redalyc.org](http://www.redalyc.org)

<http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=29014472004>

Rios M, Rayo M y Ferrer J (2010), *El empowerment como predictor del compromiso*

*organizacional en las Pymes.* Documento en línea. Consultado el 05 de Abril de 2015.

Disponible en: <http://www.ejournal.unam.mx/rca/231/RCA000023106.pdf>

Robbins S, (2004) *Comportamiento Organizacional*, (10ª Ed.), México: Pearson

Educación.

Robbins S, y Coultler, M (2010) *Administración*, (10ª Ed.), México: Pearson Educación.

Teoría de la Equidad J. Stacey Adams, <https://sites.google.com>, Fecha de Publicación

5/12/2012, Documento en línea. Consultado el 26 de Febrero de 2015. Disponible en:

<https://sites.google.com/site/equilibriocolectividad/home/conceptos/teoria-de-la-equidad-j-stacey-adams>

Velásquez, M (2006) *Ética en los Negocios*, México: Prentice Hall

Zunni, J (2013), *El informe Gallup y el compromiso de la gente*, Consultado el 31 de Marzo del 2015, Disponible en: <http://www.een.edu/blog/el-informe-gallup-y-el-compromiso-de-la-gente.html>



# APÉNDICE

## APÉNDICE Cuestionario

La finalidad de este cuestionario es obtener información relevante para identificar oportunidades de mejora. Es importante que contestes absolutamente todas las frases de una manera sincera. No hay respuestas buenas ni malas. Los datos serán manejados en forma estrictamente confidencial. Agradecemos de antemano tu valiosa cooperación. (Tiempo aproximado: 15 minutos)

### Información General / Primera Sección

Favor de marcar con una "X" la letra que te describa y complementar los campos que lo requieran.

- 1.- Sexo:  A Hombre  B Mujer
- 2.- Edad:  A 18-29  B 30-39  C 40-49  D Más de 50
- 3.- Soy:  A Soltero@  B Casad@  C Divorsiad@  D Viud@  E Unión Libre
- 4.- Area o Plantel al que pertenezco: \_\_\_\_\_
- 5.- Mi Escolaridad es:  A Técnico o Comercio  B Bachillerato  C Licenciatura  D Posgrado
- 6.- Dependientes (Hijos Hermanos u Otros)  A Si  B No
- 7.- Mi Turno de Trabajo es:  A Matutino  B Mixto
- 8.- Mi Nivel Economico es:  A Bajo  B Medio  C Alto
- 9.- Antigüedad en la Organización:  A 1-5 Años  B 6-10 Años  C 11-15 Años  D 16-20 Años
- 10.- Antigüedad en el Puesto:  A 1-5 Años  B 6-10 Años  C 11-15 Años  D 16-20 Años

### Variables / Segunda Sección

Para Contestar esta Sección, se presenta una columna de letras, cada letra tiene un valor que va de:

Siempre  A Frecuentemente  B Algunas Veces  C Rara Vez  D Nunca  E

Ahora por favor lee con cuidado cada una de las frases siguientes, Marca con una "X" la opción, que en general, mejor refleje tu situación.

Ejemplo:

Voy al Cine  A  B  C  D  E

- |   |                            |                            |                            |                            |                            |
|---|----------------------------|----------------------------|----------------------------|----------------------------|----------------------------|
| 1.- Se lo que se espera de mi en el trabajo   | <input type="checkbox"/> A | <input type="checkbox"/> B | <input type="checkbox"/> C | <input type="checkbox"/> D | <input type="checkbox"/> E |
| 2.- En esta organización tengo la oportunidad de hacer lo mejor que sé hacer.                     | <input type="checkbox"/> A | <input type="checkbox"/> B | <input type="checkbox"/> C | <input type="checkbox"/> D | <input type="checkbox"/> E |
| 3.- Aquí se preocupan por mi como persona   | <input type="checkbox"/> A | <input type="checkbox"/> B | <input type="checkbox"/> C | <input type="checkbox"/> D | <input type="checkbox"/> E |
| 4.- Estoy motivado y me gusta lo que hago   | <input type="checkbox"/> A | <input type="checkbox"/> B | <input type="checkbox"/> C | <input type="checkbox"/> D | <input type="checkbox"/> E |
| 5.- En el área mis opiniones parecen contar   | <input type="checkbox"/> A | <input type="checkbox"/> B | <input type="checkbox"/> C | <input type="checkbox"/> D | <input type="checkbox"/> E |
| 6.- Las políticas establecidas por la Organización me hacen sentir que mi trabajo es importante.  | <input type="checkbox"/> A | <input type="checkbox"/> B | <input type="checkbox"/> C | <input type="checkbox"/> D | <input type="checkbox"/> E |
| 7.- Mis colegas o compañeros están comprometidos a hacer un trabajo de calidad.                   | <input type="checkbox"/> A | <input type="checkbox"/> B | <input type="checkbox"/> C | <input type="checkbox"/> D | <input type="checkbox"/> E |
| 8.- Mis aportaciones son reconocidas  | <input type="checkbox"/> A | <input type="checkbox"/> B | <input type="checkbox"/> C | <input type="checkbox"/> D | <input type="checkbox"/> E |
| 9.- En esta Institución se le reconoce al empleado cuando los clientes estan satisfechos.         | <input type="checkbox"/> A | <input type="checkbox"/> B | <input type="checkbox"/> C | <input type="checkbox"/> D | <input type="checkbox"/> E |
| 10.- Cuando la Organización pasa por crisis o problemas esto es compartido con todos los miembros | <input type="checkbox"/> A | <input type="checkbox"/> B | <input type="checkbox"/> C | <input type="checkbox"/> D | <input type="checkbox"/> E |

Continuación de la Sección. Recuerda cada letra tiene el valor de:

Siempre **A** Frecuentemente **B** Algunas Veces **C** Rara Vez **D** Nunca **E**

11.- En el área que colaboro, el trabajo de equipo es lo que la distingue.	<input type="text" value="A"/>	<input type="text" value="B"/>	<input type="text" value="C"/>	<input type="text" value="D"/>	<input type="text" value="E"/>
12.- El reconocimiento en la Institución forma parte de la cultura.	<input type="text" value="A"/>	<input type="text" value="B"/>	<input type="text" value="C"/>	<input type="text" value="D"/>	<input type="text" value="E"/>
13.- Mis compañeros comentan que recomiendan a sus conocidos trabajar aquí.	<input type="text" value="A"/>	<input type="text" value="B"/>	<input type="text" value="C"/>	<input type="text" value="D"/>	<input type="text" value="E"/>
14.- Me asignan retos que requieren ejercer liderazgo.	<input type="text" value="A"/>	<input type="text" value="B"/>	<input type="text" value="C"/>	<input type="text" value="D"/>	<input type="text" value="E"/>
15.- Tengo la facultad para tomar decisiones trascendentes en lo que hago.	<input type="text" value="A"/>	<input type="text" value="B"/>	<input type="text" value="C"/>	<input type="text" value="D"/>	<input type="text" value="E"/>
16.- Recibo capacitación, formación y actualización para mi desarrollo.	<input type="text" value="A"/>	<input type="text" value="B"/>	<input type="text" value="C"/>	<input type="text" value="D"/>	<input type="text" value="E"/>
17.- Mis propuestas de mejora son tomadas en cuenta.	<input type="text" value="A"/>	<input type="text" value="B"/>	<input type="text" value="C"/>	<input type="text" value="D"/>	<input type="text" value="E"/>
18.- En el área que colaboro, hay una fuerte inclinación por la mejora continua.	<input type="text" value="A"/>	<input type="text" value="B"/>	<input type="text" value="C"/>	<input type="text" value="D"/>	<input type="text" value="E"/>
19.- Los compañeros de mi área piden apoyo dentro del propio equipo.	<input type="text" value="A"/>	<input type="text" value="B"/>	<input type="text" value="C"/>	<input type="text" value="D"/>	<input type="text" value="E"/>
20.- Me confían dirigir equipos de trabajo para proyectos especiales.	<input type="text" value="A"/>	<input type="text" value="B"/>	<input type="text" value="C"/>	<input type="text" value="D"/>	<input type="text" value="E"/>
21.- Considero que existe igualdad de oportunidades y trato dentro de la Institución.	<input type="text" value="A"/>	<input type="text" value="B"/>	<input type="text" value="C"/>	<input type="text" value="D"/>	<input type="text" value="E"/>
22.- En la Institución se promueve una Cultura de honestidad, confianza y actitud positiva.	<input type="text" value="A"/>	<input type="text" value="B"/>	<input type="text" value="C"/>	<input type="text" value="D"/>	<input type="text" value="E"/>
23.- El Jefe de nuestro departamento nos invita a hacer la diferencia.	<input type="text" value="A"/>	<input type="text" value="B"/>	<input type="text" value="C"/>	<input type="text" value="D"/>	<input type="text" value="E"/>
24.- Considero que en mi área, los colaboradores son impulsores del cambio.	<input type="text" value="A"/>	<input type="text" value="B"/>	<input type="text" value="C"/>	<input type="text" value="D"/>	<input type="text" value="E"/>
25.- Estoy informado de los objetivos que perseguimos y los resultados alcanzados.	<input type="text" value="A"/>	<input type="text" value="B"/>	<input type="text" value="C"/>	<input type="text" value="D"/>	<input type="text" value="E"/>
26.- Cuando me equivoco recibo retroalimentación adecuada.	<input type="text" value="A"/>	<input type="text" value="B"/>	<input type="text" value="C"/>	<input type="text" value="D"/>	<input type="text" value="E"/>

¡Gracias por tu valiosa colaboración!