

UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE SINALOA
FACULTAD DE CONTADURÍA Y ADMINISTRACIÓN
MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN ESTRATÉGICA
ACENTUACIÓN EN GESTIÓN DE CAPITAL HUMANO



“EMPODERAMIENTO COMO ESTRATEGIA PARA EL AUMENTO DE
LA PRODUCTIVIDAD LABORAL ADMINISTRATIVA: ESTUDIO DE
CASO ICATSIN PERIODO 2017”

TRABAJO EN MODALIDAD DE TESIS
QUE PARA OBTENER EL GRADO
DE MAESTRA EN CIENCIAS

PRESENTA

HERNÁNDEZ MURGUÍA CLAUDIA ALEJANDRA

DIRECTOR DE TESIS

DR. ELEAZAR GONZÁLEZ ÁLVAREZ

Culiacán de Rosales, Sinaloa; noviembre de 2023



Dirección General de Bibliotecas
Ciudad Universitaria
Av. de las Américas y Blvd. Universitarios
C. P. 80010 Culiacán, Sinaloa, México.
Tel. (667) 713 78 32 y 712 50 57
dgbuas@uas.edu.mx

UAS-Dirección General de Bibliotecas

Repositorio Institucional Buelna

Restricciones de uso

Todo el material contenido en la presente tesis está protegido por la Ley Federal de Derechos de Autor (LFDA) de los Estados Unidos Mexicanos (México).

Queda prohibido la reproducción parcial o total de esta tesis. El uso de imágenes, tablas, gráficas, texto y demás material que sea objeto de los derechos de autor, será exclusivamente para fines educativos e informativos y deberá citar la fuente correctamente mencionando al o los autores del presente estudio empírico. Cualquier uso distinto, como el lucro, reproducción, edición o modificación sin autorización expresa de quienes gozan de la propiedad intelectual, será perseguido y sancionado por el Instituto Nacional de Derechos de Autor.

Esta obra está bajo una Licencia Creative Commons Atribución-No Comercial
Compartir Igual, 4.0 Internacional



RESUMEN

En esta investigación de alcance descriptivo-explicativo se estudia el uso del Empoderamiento (*empowerment*) como una estrategia de administración dentro de un organismo público descentralizado del Poder Ejecutivo del estado de Sinaloa con el objetivo de encontrar una relación entre el uso de esta herramienta y la productividad laboral administrativa que se puede alcanzar con ella. Los resultados obtenidos de esta investigación fueron positivos, fundamentados en los elementos encontrados de empoderamiento en los sujetos de estudio y expresados en delegación de poder y autoridad a los subordinados, transmitiendo un sentido de pertenencia de su propio trabajo. Por esta razón, se propone al empoderamiento como un nuevo paradigma para la gestión del talento humano, convirtiéndolo así en el recurso intangible más valioso que pueda poseer una organización.

Palabras claves: *empowerment*, *management*, eficiencia, rentabilidad, satisfacción laboral, compromiso organizacional.

ABSTRACT

In this descriptive-explanatory research it's studied the use of Empowerment as a management strategy inside a decentralized public organization of the Executive Power of the state of Sinaloa in order to find a relation between the use of this tool and administrative labor productivity. The results obtained from this search were positive, based on the elements of empowerment in the subjects of study and expressed in the delegation of power and authority in the subordinates, transmitting a sense of belonging to their own work. For this reason, empowerment is proposed as a new paradigm for the management of human talent, making it the most valuable intangible resource that an organization can possess.

Key words: power, management, engagement, job satisfaction.

ÍNDICE

Introducción.....	1
Capítulo 1. Marco contextual y planteamiento del problema.....	4
1.1 Contextualización del problema de investigación.....	4
1.1.1 El empoderamiento y la productividad laboral en el mundo.....	4
1.1.2 El empoderamiento y la productividad laboral en México.....	7
1.1.3 El empoderamiento y la productividad laboral en Sinaloa.....	21
1.2 Planteamiento del problema.....	24
1.2.1 Descripción del problema de investigación.....	24
1.3 Formulación de la pregunta central.....	25
1.3.1 Preguntas específicas.....	25
1.4 Objetivos de investigación.....	25
1.4.1 Objetivo general.....	25
1.4.2 Objetivos específicos.....	26
1.5 Justificación.....	26
1.6 Supuesto general.....	28
1.7 Alcance del estudio y método utilizado.....	29
Capítulo 2. Elementos teóricos y conceptuales en el estudio del empoderamiento como estrategia de administración en las organizaciones.....	32
2.1. Teoría de las organizaciones.....	32
2.1.1 El sector público en el concepto organizacional.....	35
2.1.2 Gestión del capital humano en las organizaciones.....	37
2.1.3 Desarrollo de estrategias para la gestión del capital humano.....	39
2.2. Conceptualización de la productividad laboral en las organizaciones.....	42
2.2.1 Definición e importancia de su gestión.....	42
2.2.2 La productividad laboral administrativa y su medición.....	46
2.2.3 Estrategias para el logro de la productividad laboral.....	49

2.3. Teoría del empoderamiento.....	52
2.3.1 Origen y definición.....	52
2.3.2 Integración del capital humano hacia el empoderamiento.....	57
Capítulo 3. Decisiones metodológicas.....	64
3.1. Arquetipo de investigación.....	64
3.1.1. Reflexión y diseño de investigación: etapa de preparación y rastreo de información.....	64
3.1.2. Recolección de resultados empíricos.....	65
3.1.3. Analítica y documentación de resultados.....	66
3.2. Formulación del problema y propósitos.....	66
3.2.1. Descripción de la unidad de análisis.....	66
3.2.2. Actores y sujetos participantes: muestra.....	68
3.2.3. Método de investigación.....	71
3.2.4. Diseño de investigación.....	73
3.2.5. Nivel de investigación.....	74
3.2.6. Perspectiva y vertiente metodológica.....	74
3.2.7. Técnicas de investigación.....	75
3.3. Instrumentos de investigación.....	76
3.3.1. Descripción del diseño de instrumentos.....	76
3.3.2. Descripción de las fuentes de información.....	81
3.4. Análisis y tratamiento de datos.....	83
3.4.1. Procedimiento: aplicación en el campo.....	83
3.4.2. Descripción de técnicas de análisis y tratamiento de datos.....	84
3.4.3. Criterios de validez y confiabilidad.....	86
Capítulo 4. Resultados.....	88
4.1. Aplicación de los instrumentos y descripción de los resultados en función de las variables de estudio.....	88

4.1.1. Empoderamiento.....	89
4.1.2. Productividad laboral.....	103
4.2. Discusión de los resultados.....	106
Capítulo 5. Conclusiones.....	111
5.1. ¿De qué manera el empoderamiento como estrategia potencia la productividad laboral administrativa de una organización pública?.....	112
REFERENCIAS.....	115
Anexos.....	125
Anexo A.....	125
Anexo B.....	126

ÍNDICE DE TABLAS Y FIGURAS

Capítulo 1. Marco contextual y planteamiento del problema.....	4
Figura 1.....	15
Figura 2.....	20
Figura 3.....	21
Figura 4.....	23
Capítulo 2. Elementos teóricos y conceptuales en el estudio del empoderamiento como estrategia de administración en las organizaciones.....	32
Tabla 1.....	62
Capítulo 3. Decisiones metodológicas.....	64
Tabla 2.....	81
Capítulo 4. Resultados.....	88
Tabla 3.....	89
Figura 5.....	90
Figura 6.....	91
Figura 7.....	92
Figura 8.....	93
Figura 9.....	94
Figura 10.....	95
Figura 11.....	96
Figura 12.....	97
Figura 13.....	98
Figura 14.....	99
Figura 15.....	100
Figura 16.....	101
Tabla 4.....	103

Introducción

*“El único capital que realmente importa
es el capital humano”*
- Warren Bennis.

Según la Real Academia Española, el verbo empoderar, calco del inglés *to empower*, se emplea con el sentido de “hacer poderoso o fuerte a un individuo o grupo social desfavorecido” para que, mediante su autogestión, mejore sus condiciones de vida’. El verbo empoderar ya existía en español como variante desusada de apoderar. Su resucitación con este nuevo sentido tiene la ventaja, sobre apoderar, de usarse hoy únicamente con este significado específico. El sustantivo correspondiente es empoderamiento (RAE, 2005, párr. 2).

“En la actualidad, y a pocos años de que surgiera el concepto de empoderamiento, se ha convertido en un término que alcanza su popularidad en diferentes disciplinas sociales y amplios contextos” (Sandoval, 2015, p. 76), entre ellas, la administración.

Las organizaciones de hoy en día están en un estado de revolución debido a la exponencial competencia, combinada con la gran demanda y exigencias del consumidor en referencia a calidad, flexibilidad, rapidez, funcionalidad y bajos costos; por esta razón, se han visto en la necesidad de cambiar en cuanto a tamaño y servicios para poder lograr la satisfacción que demandan los clientes, para lo cual se sugiere otro tipo de administración: el *empowerment*. Así lo plantea Luna González (2015, p. 224).

Desde esta perspectiva, Yukl & Beker (2006) nos explican cómo el empoderamiento en las organizaciones ayuda a lograr acciones significativas e

influye en la toma de decisiones sustanciales. El empoderamiento es considerado importante a causa de sus potenciales beneficios que pueden resultar de él, incluyendo un aumento de compromiso, mejores decisiones, mejora de la calidad, más innovación y aumento de la satisfacción laboral.

Se habla de generar información completa, fiable y oportuna para una mejor toma de decisiones, además de poder brindar servicios rápidos, seguros y confiables a los clientes y usuarios. Como dicen De la Cruz, Samayoa, González, Peregrina, & Ramírez (2016, p. 67), “lograr el equilibrio entre los procesos administrativos y los de producción y comercialización”.

A partir de esta premisa, el actual documento presenta el desarrollo de un estudio sistemático que pretende teorizar la naturaleza del empowerment como herramienta estratégica de administración en el desarrollo de una organización que le permita conducir al logro de sus objetivos, entre ellos, lograr una productividad laboral administrativa de forma eficiente y eficaz.

El supuesto presentado de la investigación plantea que, de alguna forma, utilizar el empoderamiento como una estrategia de administración dentro de las organizaciones tiene una repercusión notoria ante los niveles de productividad laboral administrativa de la misma; ya sea ayudando a mantener las metas o superarlas, así como lograr efectuar trabajos de calidad en tiempo y forma.

Así, el objetivo principal de la investigación es analizar y determinar si, en efecto o de qué manera, el empoderamiento como estrategia de administración potencia la productividad laboral administrativa de una organización.

En función del objetivo y del objeto de investigación, la investigación se encuadra en una metodología cualitativa de tipo hermenéutico que permite identificar, describir, analizar y reflexionar sobre el empoderamiento y la productividad laboral administrativa, partiendo de informaciones textuales y categorías propias de la

investigación, examinando la bibliografía explícita sobre el tema. El enfoque cualitativo de la investigación se complementa con la técnica de la observación y del diálogo.

La investigación cualitativa tiene un proceso metodológico general de cuatro fases o etapas: preparatoria, que a su vez está constituida por una etapa reflexiva y una de diseño; trabajo de campo; analítica; e informativa (Rodríguez & Gil, 1996). Bajo esta perspectiva, y con base en la construcción del objeto de estudio y sus principales componentes, el arquetipo metodológico de este trabajo se estructura en cinco capítulos.

En la primera parte se exponen de manera general los resultados de la aparición y enfoques del término empoderamiento y su aplicación. Se discute el concepto convencional para comprender su relación con la productividad laboral administrativa.

En la segunda parte se abordan los conceptos y definiciones de las variables de estudio, así como el origen de cada uno y como se presentan e identifican en las organizaciones, teniendo como sustento teórico los estudios realizados al respecto, planteados por diferentes autores en diferentes situaciones y circunstancias. Se esclarecen y desmenuzan cada una de las dimensiones de análisis de la interrogante central para lograr una conexión homogénea entre ellas, y permita así, desarrollar el estudio y análisis del supuesto en cuanto a recolección de datos y obtención de resultados.

Al final, se esbozan algunas comprensiones sobre el tema y se concluye que la práctica del empoderamiento se encuentra en construcción desde las perspectivas de las organizaciones, y su enunciado se propone como un saber-hacer transformador del sujeto y de la acción colectiva para decidir e incidir como estrategia de cambio para construir niveles de productividad laboral administrativa convenientes para las organizaciones.

Capítulo 1. Marco contextual y planteamiento del problema

1.1 Contextualización del problema de investigación

1.1.1 El empoderamiento y la productividad laboral en el mundo

En la actualidad, gestionar los recursos humanos de una organización se ha vuelto de suma importancia según Dolan, Cabrera, Jackson & Schuler (2007). Vemos involucrado en esta nueva gestión factores como la globalización, la competitividad y algunos del tipo social, económico y político; factores que según Silva & Martínez (como se citó en Fang, 2011), “se han convertido en limitantes para los antiguos modelos de gestión humana y pasan a quedar obsoletos por su incapacidad de tomar en cuenta el agregado del conocimiento y potencial interno de las personas que integra las empresas” (p. 28).

La incorporación de nuevas tecnologías se convierte también en un factor influyente en este cambio pues trae consigo transformaciones en los estilos de vida de las personas, las prácticas de consumo, las relaciones interpersonales y, por consiguiente, cambios en las condiciones de supervivencia y competitividad de las empresas. Si el mundo fuera estático y ninguno de estos factores estuvieran presentes, las empresas podrían seguir siendo exitosas por mucho tiempo; pero no es así, y aquellas que no se adaptan a los cambios prominentes, están destinadas a desaparecer (Domínguez, 2008).

Las organizaciones empresariales modernas han sufrido cambios profundos en las condiciones de supervivencia y desarrollo; se han visto obligadas a cambiar y adaptar las antiguas y rígidas teorías de la administración por unas más flexibles, y en éstos cambios se ha tenido en cuenta la gestión del recurso humano. Las teorías han ido evolucionando hasta darse cuenta que en el presente, lo que aportará valor a la empresa y contribuirá a la productividad, como dijo Dolan et al. (2007), son los conocimientos y capacidades de su factor humano [activos intangibles] y no otros recursos.

El recurso humano es el activo intangible que puede marcar gran diferencia en las organizaciones pues de él provienen conocimientos, habilidades y destrezas que, combinadas con otros recursos tangibles, pueden generar una ventaja competitiva sostenible. Esto lo afirman expertos e investigadores del área del management (Domínguez, 2008, p. 91).

La gestión humana es ahora la piedra angular de las organizaciones, pues afecta la estructura de la administración y la toma de decisiones, que aunado a los cambios y las nuevas condiciones de la globalización que ya se han mencionado, hace que sea necesario estudiar las diferentes formas de administrar en el mundo, así como proponer y establecer estrategias de gestión humana que posibiliten el incremento de la competitividad; pero ¿cuáles son las tendencias y perspectivas actuales de la gestión humana? (Saldarriaga, 2008).

Es aquí donde, según Domínguez (2008), emergen propuestas de diferente índole como el empowerment, que es ahora una de las cinco técnicas que están alterando los modelos tradicionales de la industria y las empresas que lo han utilizado logran alcanzar el éxito (Luna González, 2015).

Pero, ¿por qué empowerment? De acuerdo con Luna (2015, p. 224), se trata de todo un concepto, una filosofía del management, una nueva forma de administrar la empresa, donde se integran todos los recursos: capital, manufactura, producción, ventas, mercadotecnia, tecnología, equipo, y a su gente, haciendo uso de una comunicación efectiva y eficiente para lograr los objetivos de la organización.

Dolan et al. (2007) nos explican que de los objetivos principales de una organización, la productividad es uno de ellos, y nos explican también cómo a través de la gestión de recursos humanos puede articularse un conjunto de acciones que conduzcan a un incremento de ésta. Thomas Peters y Robert Waterman Jr. también lo ven de esta forma, estos autores identificaron que prestar

mucha atención a las necesidades de los trabajadores logra una mejor productividad, y es una de las ocho características que denota a una empresa exitosa (como se citó en Koontz, Weihrich, & Cannice (2012).

Pérez (2002, p. 35) menciona: “la productividad nació hace tiempo como parte substancial de la empresa y se fue desarrollando a la par de la administración de la misma”. De igual forma, Pérez cita a Siliceo (1995) quien destaca como en años atrás se insistía en el mejoramiento de la eficiencia centrada en la máquina y en la producción en masa para contribuir al desarrollo socioeconómico; no en el recurso humano y en la calidad como ahora se enfocan los investigadores.

La productividad, explica Paul Krugman, “no lo es todo, pero en el largo plazo es casi todo” (Plata, 2017). Confirmando así lo que expresa Lefcovich (2016): si existe un desequilibrio entre los procesos de una organización, traerá como consecuencia desequilibrios a nivel financiero y en el orden estratégico-competitivo.

El enfoque en el recurso humano y su influencia en la productividad tiene ya algunos años, pero a pesar de diferentes e importantes contribuciones y conclusiones al respecto, Pérez considera que es necesario precisar con bastante claridad que es el factor humano la única fuente generadora de productividad (2002, p. 38).

Una productividad que en los últimos años ha sufrido un notorio deterioro debido a la creciente complejidad que ha surgido en las organizaciones, caracterizado desde hace décadas por la ausencia de soluciones para hacerle frente a la situación (Rodríguez Rivas, 1993); afectando así, la calidad del servicio al cliente, los plazos de entrega de productos y servicios, o el aumento de insatisfacción en los empleados por la pérdida de la eficacia de sus acciones en el complejo mundo de relaciones en que se desenvuelven.

Para esto, el empoderamiento puede resultar una “estrategia adecuada para aunar el bienestar del trabajador con criterios de productividad y competitividad empresarial”, pues en los últimos años ha emergido como un elemento con importantes repercusiones para la eficacia organizacional de las empresas (Mendoza, León, Orgambídez-Ramos, & Borrego, 2009, p. 17).

Cómo expresado por Jack Ma, fundador de Alibaba, en una entrevista “en este mundo, si quieres ganar en el siglo XXI, tienes que asegurarte de hacer a las personas poderosas, empoderar a otros, asegurarte de que otros sean mejores que tú, y entonces serás exitoso” (World Economic Forum, 2016, 30s).

En Lima, un estudio realizado en la Facultad de Psicología de la Universidad Nacional Mayor de San Marcos concluye que tanto las organizaciones públicas como privadas pueden confiar en sus empleados al desarrollar sus actividades cotidianas en el trabajo, y como tal, empoderarlos en cualquiera de las posiciones que ocupan (Loli, Navarro, Carpio, Vergara, 2016, p. 175).

ExpokNews, un portal líder en Latinoamérica con noticias y columnas sobre responsabilidad corporativa y sustentabilidad; expone un estudio realizado por el Instituto Great Place to Work donde menciona que los niveles de empowerment en México son mucho más bajo en comparación con otras regiones del mundo, como son Europa, Latinoamérica y Estados Unidos. Esta última región donde existen empresas que desde hace décadas han apostado por la fórmula básica de: “Competencias + Empowerment + Excelencia” (Gutiérrez, 2015, p. 14).

1.1.2 El empoderamiento y la productividad laboral en México

En México, los niveles de productividad laboral suelen ser muy bajos según un estudio de la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos (OCDE) que en conclusiones de Pérez (2015) se debe a una ineficiencia en el uso de los factores de producción de la economía, tales como la fuerza laboral, el capital físico, la energía y los bienes y servicios intermedios.

Así mismo, es en este país donde se pasan más horas tras el escritorio: 2 mil 426, seguido por Costa Rica, Corea y Grecia (Maldonado, 2016). Sin lograr, ni por casualidad, aumentar los bajos niveles de productividad medidos a nivel global.

Con base en un estudio desarrollado por la empresa de administración de personal en la nube Kronos Incorporated, realizado por la consultora de negocios Coleman Parkes Research; la baja productividad laboral le cuesta hasta 815.5 millones de pesos anuales a las empresas mexicanas, adjudicado a la falta de compromiso que muestran los empleados mexicanos al no sentirse valorados por su organización (Alfaro, 2016).

“Los empleados mexicanos no necesitan más dinero, sino que se trata de optimizar los roles de cada empleado, eliminar las tareas administrativas no deseadas y en general, de administrar la fuerza laboral de una mejor forma“, lo explica Maldonado (2016) con base en el estudio mencionado previamente, pues de las 40 horas laboradas semanalmente, al menos el 6.5% se invierte en tareas administrativas, incluso en tareas no relacionadas con las propias funciones laborales.

Cruelles (2013) menciona como se considera “habitual o normal hacer una administración científica de los trabajos industriales, pero no suele hacerse lo mismo con las tareas administrativas, de oficina o del conocimiento”. Incluso cita a Peter Drucker, quien considera a la productividad administrativa como el “gran nuevo reto”; por esta razón, mejorar la productividad del factor humano se vuelve importante para la productividad global de la organización.

Para los países en desarrollo, como es el caso de México, uno de los requisitos esenciales para lograr una elevación en la productividad es mejorar la calidad de su administración, pues, para crear una capitalización y desarrollar la calificación de los colaboradores, “es indispensable la más eficiente técnica de coordinación

de todos los elementos” (Hurtado Cuartas, 2008, p. 34) Igualmente pertinente y aplicable a una organización del sector público que del sector privado.

Esta “revolución organizativa” que se vive actualmente, como la llama Guerrero, es la nueva etapa del mundo moderno donde se multiplican las organizaciones en todos los ámbitos de la vida y donde existen incentivos para la asociación humana; un fenómeno que “abarca desde el Estado hasta las grandes corporaciones privadas, pasando por las organizaciones sin fines de lucro y las sociedades cooperativas” (Guerrero, 2001, p. 59).

Con este antecedente, y bajo la perspectivas de las organizaciones públicas, la cultura de la administración que se desarrolla en estas ha sido, durante largo tiempo, en el concepto de control-verificación, que somete las acciones administrativas al conjunto de reglas formales, y que hasta la fecha, carece de valor pues incluso entorpece el desarrollo de los servicios públicos que el Estado presta al ciudadano (Rodríguez A. , 1993, p. 251).

La calidad de una administración pública está estrechamente vinculada a la calidad de vida, y en México, de poco servirán las reformas que se logren impulsar si la administración pública que las implementa no tiene la capacidad suficiente ni los conocimientos necesarios.

Gurría (2012), secretario general de la OCDE explica que “México requiere de una administración pública más ágil, más atenta a la prestación de servicios, con visión a largo plazo y más enfocada en la obtención de resultados”. Para que las reformas puedan tener efectos positivos y duraderos, la administración pública debe ser parte central de un Estado mexicano dotado de más sentido estratégico.

Para este caso, lograr una “capacidad organizacional”, será la base para la consecución de resultados, otorgando a la sociedad bienes públicos de alta calidad al menor coste posible a través de las modernas tecnologías de

información y comunicación, que se utilizan para reducir el número de intermediarios y empoderar a los usuarios en el proceso de la prestación de servicios (Bourgon, 2009, p. 216)

En este aspecto, el empowerment es una “herramienta de gestión utilizada tanto en la calidad total, como en reingeniería, que provee de elementos para fortalecer los procesos que llevan las empresas a su adecuado desarrollo” (Climent, 2003, p. 87). Es un sistema de valores y creencias que “reemplaza la vieja jerarquía por equipos autodirigidos, en donde la información se comparte con todos y los empleados tienen la oportunidad y responsabilidad de dar lo mejor de sí” (Luna González, 2015, p. 224)

Si una organización tiene la “destreza para potenciar al recurso humano fomentando la autosuficiencia en conocimientos, capacidades y habilidades, entonces, dicha organización podrá alcanzar el compromiso requerido en las personas” (Ríos, Téllez, & Ferrer, 2010, p. 105). Estos autores afirman que en México, el estudio del empoderamiento es escaso y los investigadores no tienen un interés por vincular esta herramienta con diferentes factores como el compromiso organizacional y la productividad.

Retomando lo expuesto por Ríos, Téllez, & Ferrer (2010, p. 105), donde afirman que en México, el estudio del empoderamiento es escaso y los investigadores no tienen un interés por vincular esta herramienta con diferentes factores como el compromiso organizacional y la productividad.

Podemos añadir las afirmaciones de Gutiérrez, González & García (2008, p. 4) quienes consideran que hoy en día y desde siempre, ha existido en México un gran desinterés de las organizaciones en general por la preparación de los individuos en su entorno laboral y la mayoría de las organizaciones mexicanas siguen trabajando con métodos rudimentarios basados en una jerarquización donde los altos mandos ordenan y el subordinado acata las órdenes, sin tomar en

cuenta su opinión, sugerencia o parecer, y por supuesto, pasando por alto de que su entorno laboral forma parte de su vida y la satisfacción de sus necesidades personales y sociales es necesaria.

Y esto ocurre no sólo en México sino en todo el continente americano, donde, a través de un breve estudio bibliométrico que se realizó en algunas de las principales bases de datos o repositorios de investigación de acceso libre utilizados por la comunidad estudiantil y de investigadores de la Universidad Autónoma de Sinaloa, tales como SciELO (Scientific Electronic Library Online), RedALyC (Red de Revistas Científicas de América Latina y el Caribe, España y Portugal), CONRICYT (Consortio Nacional de Recursos de Información Científica y Tecnológica), entre otras; se pudo inferir que el estudio del empoderamiento o empowerment es escaso, sobre todo en las organizaciones del sector económico, pues en su mayoría, los pocos estudios encontrados están encausados al empoderamiento de la mujer, que hacen referencia a la igualdad de género como derecho humano fundamental así como al aumento de participación de la mujer en los procesos de toma de decisiones y acceso al poder.

Incluso lo menciona Herazo (2005, p. 78) en lo que él llama “estado actual del modelo de empoderamiento”: las investigaciones más recientes sobre el empoderamiento están principalmente enfocadas al campo de la salud (hospitales, clínicas, etc), de los servicios (compañías de seguros, bancos, etc) y de la educación (Universidades, colegios, etc).

Lin (2002) menciona que hay muchos estudios científicos realizados a lo largo y ancho del mundo, así como en diversas culturas tratando de buscar una correlación entre el empoderamiento y distintas variables como edad, género, antigüedad en el cargo y nivel educativo del empleado.

Según este autor, los resultados han arrojado conclusiones tales como que: a) El empoderamiento debería ser operacional, b) Empoderar a mujeres debería ser

reconocido como una de las ventajas en la industria de los servicios, c) El empoderamiento debería ser notado como una herramienta válida para conservar empleados y, d) Las prácticas del empoderamiento deben ser diseñadas para realzar la satisfacción en el trabajo.

Para el desarrollo del estudio bibliométrico se analizaron indicadores de productividad a través de un recuento de publicaciones científicas en un periodo de diez años [2006-2016], se tomó en cuenta el tipo de publicación, así como la procedencia del artículo según el país. De las investigaciones encontradas, la mayoría fueron procedentes de Colombia, Brasil, Venezuela, Chile; en un respectivo orden descendente, todos artículos de revista resaltando el 2013 como el año con mayor producción.

De manera general, las publicaciones analizan el empoderamiento en un entorno organizacional pero simplemente introduciéndose como concepto, dando a conocer de qué forma se debe desarrollar y explicando un poco cuales son los beneficios del mismo, incluso algunos miden el nivel en que se aplica en organizaciones específicas. Los momentos en que el empoderamiento se relaciona con algún otro factor organizacional, grupal o individual para el óptimo desarrollo de los procesos de un ente económico, son limitados.

En cuanto a obras impresas, a pesar de que se puede considerar incierto tanto el origen del empowerment en las organizaciones, así como identificar a los pioneros del mismo; existen algunos autores significativos que desarrollan estudios al respecto para compartir sus resultados con la comunidad investigativa.

Entre los más populares se encuentran Blanchard, Randolph & Carlos, todos profesores y expertos consultores del management que en conjunto han publicado dos libros acerca del empoderamiento: *The 3 keys to empowerment: release the power within people for astonishing results* y *Empowerment takes more than a minute*. Ambos libros fueron best-sellers, y en ellos se propone al empoderamiento

como herramienta esencial para las organizaciones efectivas en el mundo dinámico y complejo de hoy; así como una guía detallada paso a paso para ayudar a las organizaciones a navegar el mundo del empoderamiento (Blanchard & Blanchard, 2018).

Estos autores nos invitan a tomar una perspectiva sociológica sustentada en sus postulados, donde determinaron que (como se citó en Pascual, 2012):

...el empoderamiento es un proceso multidimensional de carácter social en donde el liderazgo, la comunicación y los grupos autodirigidos reemplazan la estructura piramidal mecanicista por una estructura horizontal en donde la participación de todos y cada uno de los individuos dentro de un sistema forma parte activa del control del mismo (p. 196)

Por otro lado, podemos encontrar a Harold Koontz & Heinz Weihrich, ambos profesores universitarios y expertos también en el campo de la administración que en ocasiones son acompañados por Mark Cannice, docente investigador y orador de la Universidad de Administración de San Francisco. Son grandes representantes y promotores de la implementación del empoderamiento en la gestión de las organizaciones.

Ellos le dan un significado en el que gerentes, empleados o equipos de todos los niveles de una organización tienen el poder de tomar decisiones sin solicitar el permiso o autorización de sus superiores (Koontz & Weihrich, 2008). Así mismo, desarrollaron la conocida teoría del empowerment; la cual manifiestan de la siguiente forma:

- El poder debe ser igual a la responsabilidad ($P = R$), o como decían los conocidos principios de Fayol: paridad entre autoridad y responsabilidad.

- Si el poder es mayor que la responsabilidad ($P > R$) podría ocasionar un comportamiento autocrático del superior que no es responsable de sus acciones.
- Si la responsabilidad es mayor que el poder ($R > P$) podría ocasionar frustración, porque la persona no tiene el poder necesario para realizar la tarea de la que es responsable. (Koontz et al., 2012, p. 239)

En la misma perspectiva, se encuentran Alhama, Alonso & Cuevas (2001), psicólogo, economista e historiador, respectivamente; todos investigadores de La Habana y actualmente representantes de distinguidas instituciones en su localidad. En conjunto, han realizado diversas publicaciones y bajo su mira, consideran al empoderamiento como nuevo paradigma, esta vez involucrando la gestión del talento humano, procurando insertar como miembros activos y con capacidad de decisión a todos y cada uno de los individuos que laboran en una organización descentralizando el poder y fomentando la comunicación en todas direcciones a la vez que aplanando la estructura jerárquica haciéndola más eficiente y menos burocrática (De Los Ríos, 2012, p. 4).

En el caso aparte de la productividad, se vuelve un factor muy común a la hora de realizar investigaciones de cualquier tipo si nos referimos a las organizaciones del sector económico; que al final, tiende a ser el aspecto más importante para el desarrollo, logro y funcionamiento de las mismas. Podemos encontrar, por lo general, a la productividad como una variable dependiente en una vasta cantidad de estudios (Requejo, 2013).

Sin embargo, los estudios de productividad se orientan en la mayoría de las veces a los sectores secundario y primario, pues es donde se relaciona su medición con factores como materias primas, energía, mano de obra, entre otros factores preponderantes de la productividad industrial y agrícola (Thiry-Cherques, 1996, p. 3).

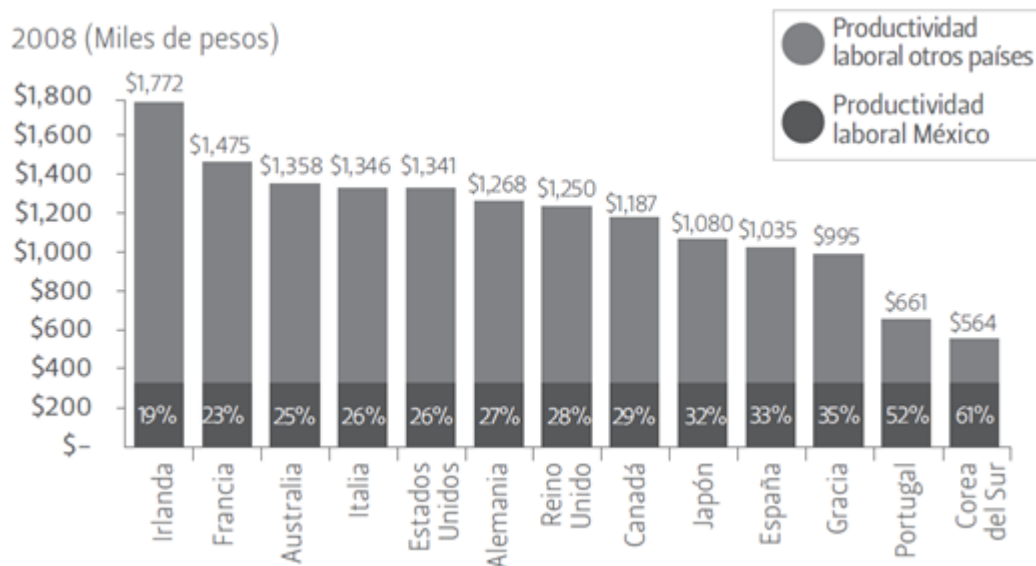
De acuerdo al INEGI (2010, p. 1), existen diversas técnicas para medir la productividad en determinadas actividades económicas pero que tienen como restricción la disponibilidad de información estadística. Y en México, no se cuenta con “datos suficientes para medir de manera sistemática y periódica la productividad total de los factores”.

En México, los estudios que miden la productividad no son suficientes y existe un vacío de información estadística, útil y práctica de ésta misma (CIDAC, Centro de Investigación para el Desarrollo A.C., 2011).

En 2015, México presentaba el nivel más bajo de productividad laboral entre los 34 países que forman parte de la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico [OCDE], con una puntuación de 20 en una escala de 100 (Vargas I., 2015a).

Figura 1

Productividad laboral de México relativo a otros países.



Nota. Elaborada por CIDAC con datos del Banco Mundial; datos 2008 Tomado de *Hacerlo mejor: Índice de productividad México* (p. 16), por CIDAC, 2008. <http://www.cidac.org/esp/uploads/1/WEB.pdf>

El CIDAC (2011) lo afirma, en las últimas décadas la productividad de México se ha estancado pues ha sido una de las variables más afectadas en las crisis económicas. Como muestra, se presenta la Figura 1 donde se puede apreciar el contraste que existe entre la productividad laboral de México y la de algunos otros países.

En el Plan Nacional de Desarrollo 2013-2018 (2013, p. 19) de nuestro país podemos encontrar una afirmación que explica cómo el dinamismo de la productividad ha sido una constante en las historias de éxito a nivel internacional y que los países que han establecido las condiciones para que su productividad crezca de manera sostenida, han podido generar mayor riqueza y mejorar la calidad de vida de sus habitantes.

El Centro de Investigación para el Desarrollo realizó en 2011 una investigación sin fines de lucro con el objetivo de realizar propuestas de políticas públicas viables para el fortalecimiento del Estado de Derecho y a la creación de condiciones que propicien el desarrollo económico y social de México en el mediano y corto plazo.

Para CIDAC (2011, p. 12), “el crecimiento de la productividad es el indicador individual más importante sobre la salud de las economías...” El análisis que realizaron se refleja en un reporte de la evolución de la productividad en el país y realiza comparativos internacionales. Presenta además, estadísticas y comparativas del índice de productividad de cada entidad federativa y la eficiencia con la que se utilizan los insumos en el proceso productivo.

Se tomaron en cuenta tres variables para la realización de este estudio: una para medir la producción, una para medir la acumulación del capital en el proceso productivo, y una para medir la fuerza laboral empleada en la producción. Las variables fueron: el valor agregado censal bruto, el valor total de los activos fijos y el número de horas trabajadas por el personal ocupado total, respectivamente.

En cuanto a la metodología, para realizar las estimaciones del índice de productividad de México y de las entidades federativas, se utilizaron un modelo económico y un modelo de estimación econométrica. Para el primero se utilizó una aproximación del método utilizado por Solow (1957) con ajustes realizados por Peter J. Klenow y Andrés Rodríguez-Clare (1997). Mientras que para el segundo, se utilizó un modelo estático a partir de los datos obtenidos del Censo Económico 2009, 2004 y 1999.

Al final, los datos estadísticos presentados son muy ilustrativos y reflejan la realidad de los índices de productividad del país, sin embargo, su única conclusión al respecto fue: “México necesita hacerlo mejor” (CIDAC, 2011, p. 160).

Por otro lado, en México, se constituyó en noviembre de 2009 en el marco de la Ley del Sistema Nacional de Información Estadística y Geográfica, el Comité Técnico Especializado de Estadísticas del Trabajo y Previsión Social (CTEETPS) conformado por representantes de la Secretaría del Trabajo y Previsión Social (STPS), el Instituto Nacional de Estadística y Geografía (INEGI), la Secretaría de Hacienda y Crédito Público (SHCP), la Secretaría de Economía (SE), el Instituto Mexicano del Seguro Social (IMSS), el Instituto de Seguridad y Servicios Sociales de los Trabajadores del Estado (ISSSTE) y el Banco de México (BANXICO); que tiene como objeto “coordinar y promover la ejecución de programas de desarrollo de estadísticas laborales, vigilar el cumplimiento de las normas y las metodologías establecidas para la captación, procesamiento, análisis y difusión de las mismas”.

En 2013, este comité elaboró y publicó a través del portal electrónico del INEGI un documento donde se desarrolla la “Metodología para el cálculo de los índices de productividad laboral y del costo unitario de la mano de obra” que es de libre acceso para todos los ciudadanos, siendo su propuesta entregar a los empresarios las herramientas necesarias para diseñar y ejecutar programas y acciones que les permitan incrementar la productividad de los trabajadores en sus centros de trabajo” (STPS, 2013).

A nivel nacional, y hasta este momento, mientras se desarrolla el capítulo dos del presente trabajo de investigación, en México, se encontraron algunos estudios acerca de la productividad laboral y otros pocos acerca del empoderamiento de los cuales, uno de ellos se aproxima bastante a la investigación que se pretende desarrollar aquí pues combina ambas variables, sin embargo el estudio se realiza en un universo completamente diferente.

Pérez, Claudia (2002) abona al estado del arte de la temática con la tesis titulada “Empowerment y su relación en la productividad del trabajador en el departamento de radiología de los hospitales de la ciudad de Monterrey Nuevo León”, presentada ante la Facultad de Psicología de la Universidad Autónoma de Nuevo León con el objetivo de conocer si existía una relación entre el empoderamiento y la productividad, bajo el supuesto de que éstos eran directamente proporcionales: a mayor empoderamiento, mayores niveles de productividad.

Tal investigación se lleva a cabo mediante un método correlacional, observacional y sin intervención, misma situación que se pretende repetir a través de la dialéctica-hermenéutica. Las conclusiones y resultados de Pérez indicaron que, de la muestra tomada, el cuarenta y tres por ciento del nivel de productividad explica el nivel de *empowerment*, lo que vuelve válida su hipótesis, con una correlación arriba de la media.

Por último, y en el caso particular de la productividad laboral administrativa, de una búsqueda general en la red, se encontró un limitado número de artículos o información científica al respecto de este tema, encontrando en su mayoría, notas o reflexiones en blogs personales y blogs especializados en temas administrativos y de recursos humanos. De la información más relevante que se encontró, fueron dos artículos de revistas bastante remotas pero con información sustancial: el primero “La productividad y la simplificación administrativa” de Julio A. Millán, publicado en la revista de Administración Pública del Instituto Nacional de Administración Pública (INAP) en 1986 y encontrado en un repositorio de la

Universidad Autónoma de México (UNAM); el segundo, una publicación de Hermano Roberto Thiry-Cherques en la revista del Centro Latinoamericano de Administración para el Desarrollo (CLAD), Reforma y Democracia en enero de 1996 en la ciudad de Caracas, Venezuela.

En cuanto a gráficos, estadísticas y estudios demográficos, el sitio web de libre acceso México, ¿Cómo vamos? (<https://mexicocomovamos.mx/>) pone a disposición fichas por estados e indicadores basados en los resultados publicados por el INEGI sobre censos, conteos y encuestas nacionales. A continuación se rescatan las siguientes.

En México, el estado de Sinaloa tiene una ocupación del sector público del 3.8% al 4.2% en el primer trimestre del año 2020, que es un porcentaje menor o igual al nivel nacional del 4.2%, tal como se observa en las Figuras 2 y 3.

Figura 2

Semáforo estatal ocupación del gobierno 1T 2021

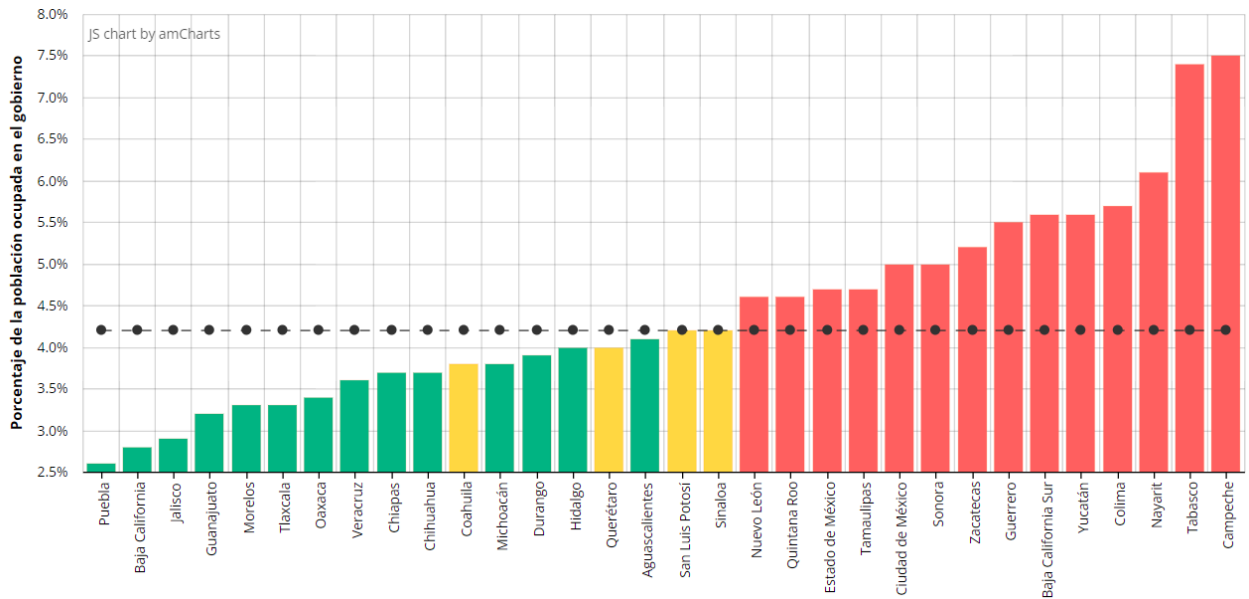
- Menor o igual al nivel nacional (4.2%) y con un incremento menor o igual al nacional (0.1 pp)
- Menor o igual al nivel nacional (4.2%) y con un incremento mayor al nacional (0.1 pp)
- Mayor al nivel nacional (4.2%)



Nota. Sector de actividad económica: Gobierno. Elaborado con datos de la ENOE del INEGI, de México, *¿Cómo Vamos?*, 2023. <https://mexicocomovamos.mx/>

Figura 3

Porcentaje de la población ocupada en el gobierno



Nota. Sector de actividad económica: Gobierno. Elaborado con datos de la ENOE del INEGI, de México, ¿Cómo Vamos?, 2023. <https://mexicocomovamos.mx/>

1.1.3 El empoderamiento y la productividad laboral en Sinaloa

Para el caso del contexto local de esta investigación, es decir, en el estado de Sinaloa, tratando de enfocarnos en la comunidad de Culiacán y alrededores; una búsqueda rápida por palabras clave en el repositorio académico de acceso libre habituado por la comunidad de investigación y estudiantil, los resultados siguen siendo similares al contexto nacional, incluso un tanto más reducidos.

Los artículos y publicaciones encontrados con las variables “empoderamiento”, “productividad laboral”, “empresa pública”, “Sinaloa”; tienen un enfoque de estudio hacia el empoderamiento de la mujer principalmente, seguido de la industria privada en el sector económico primario y secundario, tales como agrícolas, manufactura y restaurantes.

Otra variable frecuente de encontrar junto al estudio del empoderamiento, son las poblaciones vulnerables social y económicamente como grupos de migrantes, comunidades desplazadas, comunidades indígenas, entre otras; pero poca documentación se ha encontrado acerca del empoderamiento en las organizaciones, mucho menos en aquellas del sector público.

Los resultados cambiaron al hacer una búsqueda independiente de variables, y entre las investigaciones que se encontraron, que se pudieran considerar próximas al tema de estudio de este trabajo, resaltan la motivación para mejorar la productividad en una dependencia de gobierno, y por otro lado, la motivación y satisfacción laboral en la administración pública.

En estas investigaciones, Hernández y Morales citan a Troncoso (2017): “es la administración pública la más necesitada de gestionar de manera excelente para el cumplimiento de sus funciones, su capital intelectual”, haciendo referencia este autor que en la organizaciones públicas, “dónde el trabajo es de corte eminentemente mecanicista y burocratizado”, adaptar diferentes estrategias al capital humano, pudiera ser un factor de éxito hacia una mayor productividad.

Hernández, Pérez y Urías (2011, p. 97) mencionan en su trabajo de investigación que la administración pública no aporta a la modernización de la administración, pero si aplican la ciencia de gestión universal, pues el management universal, “pretende incrementar el rendimiento de las organizaciones, mejorando su economía, eficiencia y eficacia”.

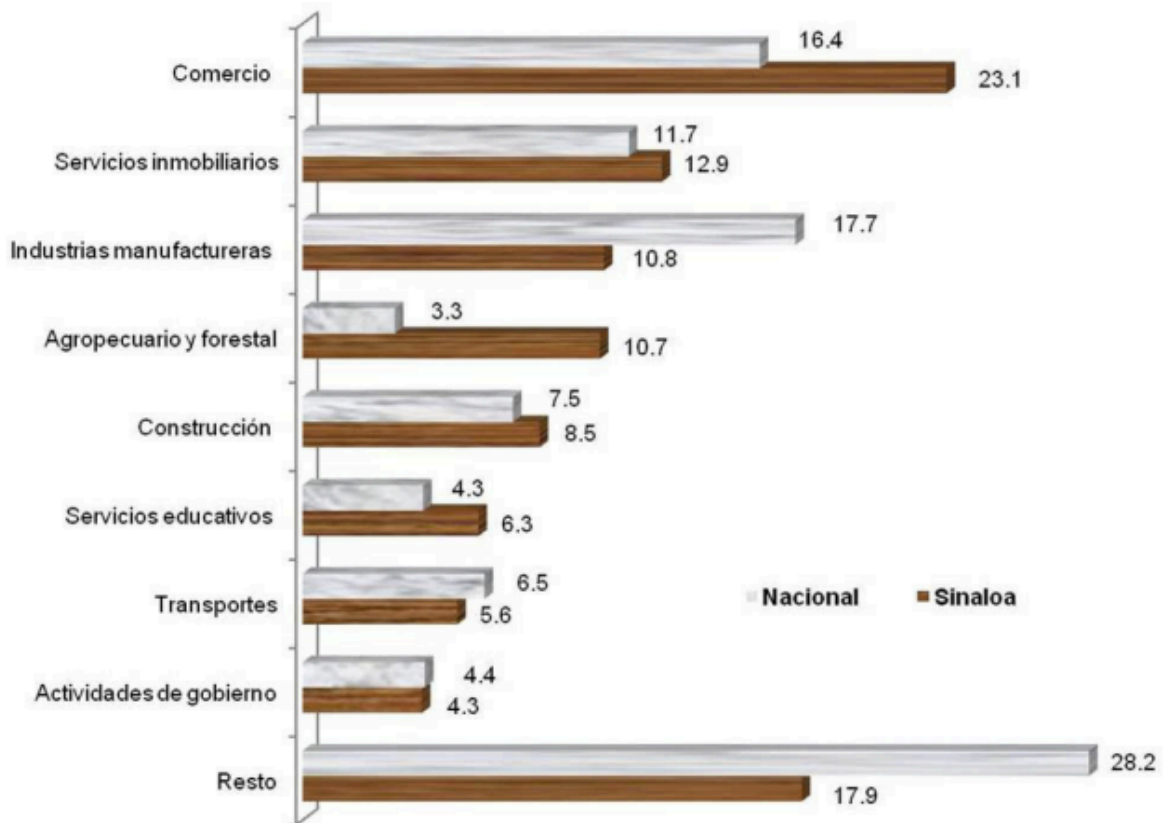
Según Hernández, Pérez & Urías (2011, pp. 97-98), las redes de información y comunicación internacionales, así como la innovación, están transformando al mundo y acercando más a los usuarios lo que propicia cambios en todos los aspectos de la actividad humana, así, la administración pública se ha convertido en una gran empresa con el objetivo de prestar servicios de manera correcta y

eficiente, adquiriendo por lo tanto nuevas funciones como son: la gestión estratégica

Según el INEGI (2016, p. 2), el 82.1% de la actividad económica en Sinaloa se reparte entre ocho sectores principales, que por orden de participación en el PIB local 2014, se ordenan descendentemente: comercio, servicios inmobiliarios, industrias manufactureras, agropecuario y forestal, construcción, servicios educativos, transportes, actividades de gobierno; tal como se ilustra en la Figura 4.

Figura 4

Participación de los sectores económicos principales en el PIB local y nacional 2014



Nota. Producto Interno Bruto por entidad federativa, valores corrientes extraído de Estructura económica de Sinaloa en síntesis, por INEGI , 2016 . Recuperado el 13 de noviembre de 2023, <https://www.inegi.org.mx/>

Así, con la interpretación de la gráfica anterior y la escasez de evidencia sobre el tema de investigación de este trabajo, nos parece cómodo obviar que la comunidad de investigadores enfoca sus esfuerzos en contribuir a los sectores económicos más importantes y con mayor impacto, tal vez, para nuestra sociedad.

Es bajo esta perspectiva, finalmente, que empiezan a construirse los fundamentos teóricos de nuestra investigación y adentrarnos en los caminos teóricos-prácticos de la misma.

1.2 Planteamiento del problema

Derivado del estudio bibliográfico realizado a nivel mundial, nacional, local a nivel estado y alrededores, para la contextualización del objeto de investigación de este trabajo, se puede deducir lo plasmado en el siguiente punto.

1.2.1 Descripción del problema de investigación

El marco contextual del presente trabajo nos permite deducir que, de acuerdo con la revisión de la literatura especializada, existe un vacío de conocimiento o de investigación en cuanto las variables de estudio empoderamiento, productividad laboral como estrategia, administración o empresa pública en un sólo trabajo. Esto nos lleva a plantear una problemática para el sector público por la falta de estrategias para la productividad de sus procesos.

Se encontró evidencia de que el empoderamiento se considera como una estrategia, pero existe poca documentación sobre su aplicación en los organismos públicos y sobre el impacto que este pudiera efectuar en la productividad de los mismos.

En este trabajo se estudia el caso específico del Instituto de Capacitación para el Trabajo del Estado de Sinaloa, un organismo público, donde se especula que el empoderamiento se puede presentar como una estrategia administrativa para alcanzar la productividad.

Lo anterior, nos llevó a formular una pregunta central como eje para realizar la investigación y facilitar la búsqueda de las razones por las cuales no se considera el empoderamiento del capital humano de una organización, es éste caso específico una organización pública, tal como se presenta a continuación.

1.3 Formulación de la pregunta central

¿De qué manera el empoderamiento como estrategia potencia la productividad laboral administrativa de una organización pública?

1.3.1 Preguntas específicas

Como producto de la reducción del problema a la formulación de una pregunta oracional central, se elaboraron algunas preguntas específicas que reflejan con claridad los aspectos desconocidos que marcan el inicio de la investigación:

- ¿De qué forma las organizaciones públicas desarrollan estrategias aplicables al logro y aumento de la productividad laboral administrativa?
- ¿Hasta qué punto las organizaciones públicas consideran el empoderamiento como una estrategia administrativa para la productividad?
- ¿De qué manera pueden los empleados de una organización pública sentirse empoderados?

1.4 Objetivos de investigación

1.4.1 Objetivo general

La finalidad perseguida del proyecto se planteó para centralizar las dimensiones del objeto de estudio y realizar una descripción del supuesto de investigación, y se enuncia de la siguiente forma:

Identificar la manera en que el empoderamiento como estrategia potencia la productividad laboral administrativa de una organización pública.

1.4.2 Objetivos específicos

Así mismo, se plantearon objetivos específicos derivados del objetivo general con la finalidad de direccionar la investigación y encontrar el soporte teórico para la obtención de los resultados deseados:

- Identificar si las organizaciones públicas desarrollan estrategias para el logro y aumento de la productividad laboral administrativa.
- Definir si las organizaciones públicas consideran el empoderamiento como una estrategia administrativa.
- Identificar cómo los empleados de una organización pública pueden sentirse empoderados en sus funciones.

1.5 Justificación

Dado el protocolo institucional y la exigencia investigativa, aquí se dan a conocer las razones por las cuales se realizó este proyecto de investigación o intervención; de igual forma, los posibles aportes desde el punto de vista teórico-práctico, metodológico, de impacto social e institucional.

En el plano teórico.

En relación al porqué hacer esta investigación, sin duda, llevarla a cabo permite atraer una propuesta teórica que se niega a quedar empolvada en los anaqueles de las vetustas bibliotecas; además, existen excelentes recursos bibliográficos para engarzar el pasado con el presente y tirar una línea nueva hacia el futuro para tratar de convencer a algunas organizaciones que hagan una reingeniería y consideren el empoderamiento y la gestión del capital humano como una estrategia de administración viable que regenerará su forma y su fondo. Esta investigación busca llenar un vacío cognitivo aparentemente ausente en las áreas de dirección de las organizaciones respecto al manejo de personal y los nuevos métodos o técnicas de administración que exige el mundo actual, tanto para la satisfacción laboral de cada integrante como para alcanzar los objetivos que específicamente se plantean a sí mismas las organizaciones.

En el plano metodológico.

En una investigación, además de los sustentos teóricos, son importantes los asuntos procedimentales. Por ello, este trabajo se justificó en una vertiente dialéctica-hermenéutica, puesto que el enfoque comprensivo explicativo de la misma, permitió priorizar al capital humano como los sujetos reales de investigación, ya que se reconoce la interacción sujeto-sujeto dentro de la estructura piramidal de la organización. Así mismo, permitió desarrollarnos dentro de una perspectiva social-psicológica al considerar el estudio desde una postura hermenéutica, enlazando la investigación con una mirada filosófica-social. Al hacer este enfoque investigativo, el método quedó enmarcado dentro de una tradición hipotética, dejando a la etnografía y a la fenomenología como método científico de investigación y al estudio de caso como método de comprensión en profundidad.

En el plano de impacto social.

Nuestro mayor aporte al consolidar este proyecto de investigación, sin duda pretende ser abonar información documentada y empírica al estado de la cuestión, incrementando así el acervo investigativo del estado del arte a nivel local, regional y nacional; incluso internacional pues los antecedentes de esta temática resultaron escasos, o al menos de difícil acceso. De igual manera, se consideró como aporte, presentar a las organizaciones datos actuales confiables, verídicos y ejecutables para ser considerados como estrategias de impulso en la reorganización de sus estructuras piramidales, en las decisiones de mando y poder político. Simplemente plantear un equilibrio entre el saber y el saber-hacer.

En el plano institucional.

Institucionalmente, este trabajo se justifica como conveniente y con fundamento en los lineamientos y objetivos que pretende lograr la Facultad de Contaduría y Administración de la Universidad Autónoma de Sinaloa a través de la Coordinación de Investigación y Posgrado en la constitución de programas de maestría y doctorado para consolidar su proyecto político, académico e institucional al incrementar los niveles de estudio superior de su capital humano.

Cabalmente, se justifica en las intenciones del Programa de Maestría en Administración Estratégica con énfasis en Gestión de Capital humano, de la institución previamente mencionada, de lograr el dominio de las estrategias, métodos y técnicas encaminadas al fortalecimiento y desarrollo de las organizaciones privadas y públicas, bajo perspectivas teóricas innovadoras en el área de las ciencias administrativas, vinculadas a diferentes áreas multidisciplinarias que coadyuven en el desarrollo de este capital, habilitados para la gestión eficiente de las organizaciones; así como de plantear estrategias y alternativas de solución con un alto nivel de viabilidad en el contexto del complejo y cambiante entorno económico-social de nuestro país.

En el plano personal.

Y finalmente, se justifica el desarrollo de esta investigación porque a nivel personal significa dar continuidad a los estudios propios para poder incrementar los fundamentos teóricos y metodológicos que actualmente constituyen el hacer político, económico, social y educativo. Conscientes de esto, profesionalizarse, actualizarnos y capacitarnos en los nuevos paradigmas en el contexto del complejo y cambiante entorno económico-social de nuestro país, consolida nuestra vocación, ética y compromiso moral de servicio en la búsqueda del aminoramiento, mejoramiento y solución fundamentada y práctica de problemas con incidencia social.

1.6 Supuesto general

Con la finalidad de dar una respuesta tentativa a nuestra investigación cualitativa, se enunció el siguiente supuesto:

El empoderamiento como estrategia, incide positivamente en la productividad laboral de una organización pública.

1.7 Alcance del estudio y método utilizado

Definir el alcance de la investigación se vuelve importante para establecer, en términos de conocimiento, hasta donde es posible que llegue el estudio; y en base a este alcance, definir la estrategia de investigación.

1.7.1 Delimitación del problema

Este estudio se limitó geográficamente para llevarse a cabo en una organización de la ciudad de Culiacán, Sinaloa, México. Por lo que se argumenta que los resultados son específicos y para uso exclusivo de la organización estudiada. Sin embargo, de los resultados se extraen conclusiones o deducciones que por la generalidad de la estructura de una organización, pudiesen ser aplicados o adaptados para otros interesados.

La organización en que se llevó a cabo el estudio de caso es un organismo público descentralizado del Poder Ejecutivo del estado de Sinaloa, con actividad preponderante en la capacitación para y en el trabajo. La muestra que se logró estudiar fue delimitada por la misma institución, asignando al investigador un área específica de la estructura organizacional, correspondiente a un departamento conformado por cinco trabajadores, quienes por observación fueron identificados como sujetos idóneos para llevar a cabo la investigación.

Los insumos utilizados para uso y desarrollo de la investigación estuvieron basados en un presupuesto de supervivencia, derivado de los recursos remanentes ofrecidos por el programa de becas del PNPC de CONACYT para cubrir las necesidades básicas durante el periodo del programa académico donde se fungía como estudiante de tiempo completo.

La investigación fue realizada en un plazo de dos años: limitando el primer año, con base en el programa de estudio de Maestría en Administración Estratégica con énfasis en Gestión de Capital Humano, a la recolección, estudio y análisis de la información empírica que daría sustento a la investigación; y limitando el

segundo año a la búsqueda y aplicación de los conocimientos adquiridos en una organización.

Para cumplir con los objetivos en tiempo y forma, se desarrolló un cronograma de actividades donde se empleó una técnica de administración por objetivos. Así, el estudio se dividió en dos etapas generales: el trabajo de escritorio y el trabajo de campo. En el primero, se recolectó toda la información necesaria para plantear las bases teóricas de la investigación y justificar el trabajo metodológicamente para posteriormente, en el trabajo de campo, analizar las teorías estudiadas en la organización seleccionada para, de la observación, obtener los resultados que nos llevaron a entender el fenómeno estudiado y la relación entre las variables intervenidas.

1.7.2 Método de investigación

El procedimiento propuesto para realizar el trabajo de investigación ya se viene desarrollando desde la justificación. Así, con base al grado de desarrollo del conocimiento obtenido, al enfoque cualitativo y a los objetivos planteados, este es un proyecto de intervención en el marco de un estudio principalmente descriptivo-explicativo. Se habla de una investigación mixta con un supuesto neutro cuyo único objetivo fue observar y analizar al sujeto de estudio en su ambiente natural, sin manipulación de variables, que posteriormente se convirtió en una descripción de resultados y conclusiones que se lograron obtener, los cuales se ven reflejados en una propuesta de solución o recomendación de actuación en el capítulo cinco del presente.

El proyecto de intervención que se realizó es de tipo transversal, sincrónico; y el método que se utilizó es estudio de caso, que a través del mismo, se logró medir y registrar la conducta del sujeto de estudio. Además, debido al tipo de estudio desarrollado, el método científico adoptado fue el dialéctico-hermenéutico, así como la fenomenología; tratando de comprender, explicar e interpretar la

perspectiva social-psicológica que se presenta al estudiar el objeto de esta investigación.

Así, el alcance de esta investigación se presentó como: identificar el fenómeno y sujetos involucrados para describir las situaciones y contextos en que se desenvuelven, encontrando el sentido o relación entre las variables del estudio.

Por último, y de forma breve, cabe resaltar que el trabajo inició como un estudio exploratorio descriptivo pues después de la primera revisión literaria no se encontraron suficientes antecedentes del tema o estos no eran aplicables al contexto donde se desarrollaría; igualmente, se encontraron algunas teorías aplicadas a un solo problema. Sin embargo, el deseo era realizar una investigación sobre un tema estudiado pero con una perspectiva diferente.

Por el motivo anterior, pese a definir un alcance principalmente descriptivo explicativo, este trabajo de investigación presenta diferentes elementos de más de uno de los alcances existentes en la metodología, pues durante el desarrollo de la misma se encontraron hallazgos que dieron un giro a la investigación, replanteando un poco el problema inicial.

Lo importante entonces, no fue definir el alcance y seguir el método adecuado para el mismo, sino ser lo suficientemente flexible como para poder adaptarse a lo que se iba presentando y haber obtenido al final un resultado que puede ser de utilidad para la comunidad científica y de las organizaciones.

Capítulo 2. Elementos teóricos y conceptuales en el estudio del empoderamiento como estrategia de administración en las organizaciones

2.1. Teoría de las organizaciones

En una época de complejidades, cambios e incertidumbres como la que atravesamos hoy, la administración se ha convertido en una de las áreas más importantes de la actividad humana. Vivimos en una civilización donde predominan las organizaciones y donde el esfuerzo cooperativo del hombre es la base fundamental de la sociedad. La tarea básica de la administración es hacer las cosas por medio de las personas de manera eficaz y eficiente (Chiavenato, 2006, p. 10).

Se podría creer que cada vez es más grande la certeza de que la administración es una ciencia completamente imprevisible, sujeta a los cambios del entorno y a los experimentos de la sociedad. Principalmente científicos, económicos y sociales-culturales, pero sobre todo en esta era actual, tecnológicos.

No cabe duda que la administración ha cambiado desde los inicios de su estudio. Cada movimiento histórico y revolución industrial, como los llama Schumpeter (como se citó en Chiavenato, 2006), brindó un significado y una interpretación diferente al concepto de administración; al igual que lo hicieron las aportaciones de las diferentes ciencias ya existentes, o las que fueron surgiendo con el transcurrir de los años.

Así, la administración se vuelve una ciencia que opera en tres dimensiones, la retroactiva, la actual y la futura; y surge con el objeto de estudiar las organizaciones, de lograr su explicación, comprensión y el porqué de ellas. Que bajo el análisis de Alonso, Ocegueda & Castro (2006, p. 58), las organizaciones invaden a la sociedad y en consecuencia, la existencia diaria, refiriéndose con esto, al desenvolvimiento de la vida como en la familia, la escuela, la universidad, la oficina, la iglesia, los clubes, etc. "Las organizaciones son instrumentos vitales

de cualquier sociedad. Por una parte proporcionan bienes y servicios que satisfacen necesidades y por la otra crean el ambiente en el cual se pasa la vida propia” (p. 12).

De esta manera surge la teoría de las organizaciones, que desde la perspectiva de Ramió & Ballart (1993), es una ciencia social de segunda generación que estudia las organizaciones entendidas como construcciones sociales con un alto grado de formalización. Su campo de interés abarca no solo las empresas u organizaciones económicas, sino también los partidos, las asociaciones, las iglesias y la administración pública.

Según Ramió & Ballart (1993, p. 639), esta ciencia social tiene la finalidad de reconstruir las regularidades en el comportamiento que caracterizan a las relaciones entre una diversidad de variables organizativas por medio de un análisis empírico. Estos autores tienen la convicción de que independientemente del objetivo que cada organización persiga o del sector en que opere, presentarán en cualquier momento un comportamiento típico y recurrente.

Actualmente, el entorno de negocio de las organizaciones se ha vuelto muy inestable y se caracteriza por los constantes cambios y renovaciones que sufren (Malone, 2004; Sellgren, Ekvall & Thomson, 2007, como se citó en Mendes & Stander, 2011).

Las organizaciones de hoy en día se encuentran en una constante lucha por implementar en su negocio procesos de reingeniería, administración estratégica y otros tipos de filosofías. “La implementación exitosa depende en gran parte de la curva de aprendizaje así como la adaptación al cambio, que las organizaciones deben sufrir” (López & Noriega, 2005, p. 3).

Las organizaciones se han liberado de los modelos de administración tradicionales como las estructuras piramidales y burocráticas, inflexibles y centralizadas, y en su

lugar, han adoptado actitudes y herramientas que les permitan lograr el éxito deseado. Pudiendo así enfrentar los retos del mercado a través de la construcción de empresas de clase mundial y alto desempeño que permite movilizar el potencial de la gente (López & Noriega, 2005).

Mendes & Stander (2011) citan a Bakker & Demouti (2008) para afirmar lo anterior: con el fin de ser dominantes en una economía global, las organizaciones se ven forzadas a tomar interés en algo más que la rentabilidad. Estos intereses incluyen la atracción, desarrollo y retención de talentos; con la intención de obligar a las organizaciones a adaptar sus modelos de negocio para empoderar y enganchar a sus empleados (p. 1).

En este sentido, Chiavenato (como se citó en Saldarriaga, 2008) describe los diferentes componentes de la Administración del Talento Humano en la época actual y concluye que la planeación estratégica de la gestión del talento humano es una variable determinante en el éxito organizacional.

Porter (1990), realizó algunas recomendaciones al respecto, tales como que las estrategias de negocios deben estar basadas en las fortalezas internas y capacidad de organización, y en el componente financiero y tecnológico, así como los recursos humanos.

Para esto, Mayo y sus investigadores llegaron a la conclusión de que la mejoría en la productividad de las organizaciones se debía a factores sociales como la moral, las relaciones satisfactorias entre los miembros de un grupo de trabajo [un sentido de pertenencia] y una administración efectiva, esto es, un tipo de administración que consideraba el comportamiento humano, en especial el comportamiento de grupo, y lo atendía mediante habilidades interpersonales como motivación, asesoramiento, dirección y comunicación. Este fenómeno, que surge básicamente de que las personas sean notadas, se ha llamado el efecto Hawthorne (Koontz, Weihrich, & Cannice, 2012).

2.1.1 El sector público en el concepto organizacional

La administración se puede considerar indispensable para garantizar la coordinación de los esfuerzos individuales de una organización, y existen dos especies de administración, aparentemente sencillas de distinguir: “cuando se trata de lograr la máxima eficiencia en el funcionamiento de un organismo social de orden público, la técnica respectiva forma la administración pública; cuando se busca la de un organismo de tipo privado, estamos en la administración privada” (Coto, Martínez, & Ramos, 2007, p. 6).

Como lo menciona Ramió (2010, p. 1), a las administraciones públicas les corresponde satisfacer los intereses generales de sus respectivas comunidades. Así, “cualquier administración pública es una organización pero también las entidades que forman parte de la misma, sean éstas formalmente independientes [agencias, organismos autónomos o empresas públicas] o no [departamentos centrales]”.

Un organismo público se puede identificar como “cualquier dependencia, entidad o institución de la Federación que tenga o administre un patrimonio o presupuesto formado con recursos o bienes federales” (Vizcarra, 2014, p. 241).

En México, se sugiere que la administración pública necesita establecer y coordinar diferentes entes para lograr una operatividad adecuada y dar cumplimiento al ejercicio de la función o actividades asignadas al poder ejecutivo por la constitución y las leyes respectivas; creando así un sistema de administración del Gobierno Federal que se le denomina Administración Pública Federal, que: “Como cualquier sistema de administración, la Administración Pública Federal realiza procesos relacionados con la Planeación, la Organización, la Administración de Personal, Dirección y Control” (SFP, 2017).

De esta forma, el derecho mexicano vigente, en el artículo 90 constitucional, establece que las formas de organización de la Administración Pública Federal

será: centralizada y paraestatal, contemplando en este último los organismos descentralizados (SEGOB, 2017).

Creados por la Ley Orgánica de la Administración Pública Federal, en el artículo 45, “son organismos descentralizados las entidades creadas por Ley o Decreto del Congreso de la Unión, o por Decreto del Ejecutivo Federal”, cuentan con una personalidad jurídica, patrimonio propio y autonomía de decisiones, cualquiera que sea su estructura legal que adopten (Gamboa, 2007, p. 9).

Así, manejado a través de una administración pública indirecta, un organismo público descentralizado es aquella dependencia, entidad o institución con una estructura administrativa propia creadas estratégicamente para la prestación de un servicio público o social, que en ocasiones puede operar con recursos públicos pero ha de generar sus propios recursos; y que a pesar de su independencia, se encuentran sometidos al control y vigilancia de la Administración Pública Federal.

En términos de descentralización como principio de organización, pueden existir diferentes tipos: política, económica o administrativa; dentro de esta última, por región o por servicio. En palabras de Fernández (1997, p. 35), la descentralización administrativa por servicio – aquella con recursos propios y con poder decisión – es la adecuada e indicada para realizar actividades técnicas específicas y de gran dinamismo, pues emplea fórmulas de organización y operación semejantes a las utilizadas por las empresas privadas, lo que logra agilidad y flexibilidad.

Con base en lo anterior, “en México, la personificación del servicio público por la vía de la descentralización administrativa por servicio se da a través del llamado organismo público descentralizado” (Fernández J. , 1997, p. 46)

Finalmente, “la administración pública es el instrumento principal para promover el crecimiento económico y asegurar que los dividendos de dicho crecimiento se

repartan entre todos los ciudadanos”. Y, según (Gurría, 2012), puede considerarse como un “instrumento para recobrar la confianza en los gobiernos y las instituciones públicas”.

2.1.2 Gestión del capital humano en las organizaciones

Los departamentos de recursos humanos, en su origen, “fueron concebidos como un rol meramente burocrático y administrativo, siendo su preocupación fundamental el «manejo» de las nóminas y el control de las personas” (Dolan, Valle, Jackson, & Schuler, 2007, p. 11). Sin embargo, conforme la complejidad de las organizaciones creció, sus responsabilidades fueron incrementándose hasta adquirir cierto protagonismo en la organización. Fue en la década de 1990 cuando comenzaron los cambios en la gestión de los recursos humanos y sus departamentos, su creciente importancia se debe al nuevo papel que se le asigna dentro de la organización para dar respuesta a los cambios experimentados en la sociedad en general y del mundo laboral en particular.

Recursos humanos es una de las áreas que presentan más cambios dentro de las organizaciones, en un campo de fuerzas dinámicas que producen resultados inimaginables y que nos llevan a la incertidumbre y la imprevisibilidad. Todo esto, debido a diversos factores como los cambios económicos, tecnológicos, sociales, culturales, legales, políticos, demográficos y ecológicos que actúan de forma conjunta y sistémica. Incluso el término de administración de recursos humanos ha cambiado. Hoy podemos encontrarlo como gestión de talento humano, administración de asociados o colaboradores, administración de capital intelectual, administración de capital humano o hasta administración con las personas, entre otros. “Todo comenzó con la Revolución Industrial y ha desembocado en nuestros días con total fuerza” (Chiavenato, 2009, p. 2).

Para Peter Drucker et al. (2008), “la gestión del capital humano es mucho más compleja de lo que la mayoría de las organizaciones considera, ya que se trata del alma de las empresas y, como tal, se sabe que existe, pero se desconoce cómo

definirla”. Una década atrás, él ya lo visualizaba: “el activo más importante de una institución del siglo XXI serán sus trabajadores del conocimiento y la productividad de estos trabajadores” (p. 7).

La forma más sencilla de distinguir al capital humano en una organización, es la explicada por Porret (2014), quien nos dice que “la empresa no lo posee, no lo puede adquirir en propiedad, sólo alquilarlo durante un periodo de tiempo (el tiempo que tiene a su servicio los recursos humanos)” (p. 447).

En estos tiempos, es imposible ignorar el capital humano, las capacidades, los comportamientos y las energías de los empleados cuando los directivos buscan medios para lograr una ventaja competitiva (Davenport, 2000, p. 12).

Este nuevo enfoque se interesa por el crecimiento y desarrollo de las personas hacia niveles más altos de competencia, de creatividad y de satisfacción; puesto que son las personas, el recurso central en toda la organización y en la sociedad. El cambio comparado con la administración pasada es notorio: la administración que antes era estricta, metodológica y controladora; ahora ha tomado un enfoque de apoyo hacia los empleados, los motiva a ser mejores, a ser responsables, y procura crear un clima laboral que contribuya al mejoramiento de sus habilidades. Este enfoque de apoyo, como lo llama Newstrom (2011, p. 12), se basa en el desarrollo y crecimiento laboral de los trabajadores para garantizar su compromiso y satisfacción en la organización, y así, contribuir a la eficacia operativa.

Para Alvey (2012) también es así: “el desarrollo de sus empleados es fundamental para el éxito de su organización”. En su artículo para Harvard nos explica cómo un empleado que ha alcanzado su máximo potencial contribuye con los mejores resultados para la organización. Un empleado inspirado, que ha desarrollado sus habilidades y capacidades, siente un nivel de compromiso y orgullo hacia su institución que lo hace sentir responsable por el bienestar de la misma, y tienen la energía necesaria para buscar soluciones a los problemas que se presentan.

Como concepto, podemos identificar la gestión humana cuando hacemos referencia a todas las teorías administrativas que han aparecido en la continuidad de la historia, algunas desaparecidas, otras todavía vigentes, pero que en general “pretenden aumentar la productividad de las empresas minimizando al máximo los recursos invertidos” (Saldarriaga, 2008, p. 142).

La tendencia global de nuestros días apunta hacia una gestión de lo humano y hacia las prácticas que tienen el propósito de incrementar la productividad y la competitividad.

En este sentido, Saldarriaga (2008, p. 147) insiste en que al día de hoy la gestión humana debe establecer estrategias de negocio basadas en las personas para crear una ventaja competitiva sostenida. Se necesita una cultura gerencial que defienda esta postura y gerentes de recursos humanos que promuevan el capital humano, pues su función ahora es formar líderes.

A partir de esta afirmación, las estrategias de gestión deberán estar bien definidas, de acuerdo a las características de la organización y las teorías por las que se va apostar para la administración. De igual forma, las estrategias se deben desarrollar a la par que la estrategia global de la organización, no juntas, pero sí desarrolladas para una implementación complementaria.

Así, sobre esta base, se da introducción al siguiente apartado donde se analizan los aportes teóricos referentes a la creación y utilización de estrategias para el manejo del recurso humano de una organización.

2.1.3 Desarrollo de estrategias para la gestión del capital humano.

La palabra estrategia viene del vocablo griego strategia, que significa arte o ciencia de ser general, refiriéndose a general como rango militar (Huerta & Rodríguez, 2006).

El término ha sido utilizado de muchas maneras y en diferentes contextos a lo largo de los años. Tiene sus raíces en el ámbito familiar, y después empezó a ser utilizado en el contexto de los negocios, en los deportes y en los juegos. La primera definición moderna de estrategia, en el ámbito empresarial, se le atribuye a Alfred Chandler (1962) quien la estipulaba “como el elemento que determinaba las metas básicas de una empresa, a largo plazo, así como la adopción de cursos de acción y la asignación de los recursos necesarios para alcanzar estas metas” (Mintzberg, Quinn, & Voyer, 1997, p. 2).

De igual forma, el término estrategia se ha utilizado de tantas formas que incluso los autores difieren en algunos aspectos al tratar de definirlo. Algunos se enfocan en la misión/propósito y en metas/objetivos de la organización, y los medios para alcanzarlos, como políticas y planes; mientras que otros, simplemente se enfocan en los medios para los fines en el proceso estratégico, más que en los fines en sí. Así lo afirman Koontz et al (2012, p. 130), quienes coinciden con Chandler en definir la estrategia como “la determinación de la misión (o el propósito fundamental) y los objetivos básicos a largo plazo de una empresa, seguidos de la adopción de cursos de acción y la asignación de los recursos necesarios para alcanzar las metas”.

Huselid, Becker & Bety (2005, p. 7) nos demuestran y explican cómo es que las actividades desarrolladas por el capital humano no es lo que realmente cuenta, sino el impacto que estas actividades generan en los resultados de la organización. Es común que se haga un conteo detallado del tiempo y dinero que se invierte en la formación del capital puesto que son indicadores fáciles de seguir, sin embargo, no se trata del número de días de formación, sino del impacto que esa formación general sobre las personas y la empresa. Es ahí donde se afirma que las inversiones en personal deben ayudar a ejecutar la estrategia a través de la cultura, la mentalidad, las capacidades y los comportamientos creados.

Estos autores hablan de un “éxito de la plantilla” definiéndose como lo que consiguen los recursos humanos, es decir, cultura, mentalidad, competencias y comportamientos que impulsan las estrategias operativas, del cliente, financieras, etc.; es la identidad exclusiva de la empresa. Al respecto, Huselid et al. (2005, p. 8) afirman que “una buena ejecución de la estrategia indica que una práctica de recursos humanos ha creado un éxito de plantilla que supera la duración de esa práctica”. Así, gestionar el capital o recurso humano dependerá más de las políticas y la cultura de la organización que de implementar acciones específicas muy separadas de las entrañas de la organización.

Entonces, las políticas de recursos humanos condicionan el comportamiento de las personas mediante la implementación de una estrategia adecuada e incrementan su aportación a la organización y mejora la eficacia, convirtiéndose en un elemento clave para la competitividad de la misma (Applebaum et al., 2000; Sánchez-Runde, 1997; como se citó en Maella, 2010, p. 2).

Para lograr la integración de las personas en las estrategias de la organización, Ospina (2010, p. 83) cita a Bognanno & Calfee (1998), quienes consideran los siguientes siete aspectos:

- La estrategia debe ser el fundamento para el establecimiento de las metas de los equipos y de las personas.
- Contar con un liderazgo que dirija la organización hacia un desempeño basado en la estrategia y clarifique la dirección del negocio.
- Realizar un programa de comunicación y formación para informar a los empleados los aspectos esenciales de la estrategia.
- Definir los objetivos personales vinculados a la estrategia de cada trabajador.
- Definir planes individuales para el desarrollo de competencias que sustentan los comportamientos, habilidades y conocimientos que contribuyan al logro de la estrategia.

- Retroalimentar y aplicar programas de evaluación que provean mejoramiento continuo del desempeño.
- Desarrollar programas de reconocimiento para direccionar el desempeño y reforzar los comportamientos deseados.

Además, para lograr un sistema de recursos humanos eficaz que genere una ventaja competitiva diferencial y que influya positivamente el comportamiento de las personas, Pablo Maella (2010, p. 3) sugiere ocho variables significativas: coherencia con el entorno externo; coherencia con la situación interna de la empresa; coherencia con la estrategia de negocio; consistencia interna de las políticas de recursos humanos; gestión adecuada de la implantación del sistema; rol estratégico del departamento o función del personal; competencias necesarias de los profesionales del departamento de recursos humanos; seguimiento, adaptación y mejora continuas del sistema.

En términos generales, las empresas generan y reinventan estrategias que les permiten alcanzar la productividad que tanto desean para ser exitosas en el mercado nacional e internacional que, desde la perspectiva de Saldarriaga (2008, p. 154), estas estrategias son la gestión humana cuyas tendencias de nivel mundial optan por el cambio organizacional, la gestión de conocimiento y la cultura organizacional; además de inclinarse por el desarrollo de competencias adaptativas que permiten un verdadero desarrollo y aprendizaje de aptitudes, destrezas y formas de pensamiento.

2.2. Conceptualización de la productividad laboral en las organizaciones.

2.2.1 Definición e importancia de su gestión.

La productividad se define como la “capacidad de algo o alguien de producir, ser útil y provechoso” (Balderas, 2014, p. 388). Denota la relación entre lo que se produce y los medios que se utilizan para producir, tal como la mano de obra, los materiales, la energía, entre muchos otros más.

El concepto de productividad es tan amplio que puede variar dependiendo del área de conocimiento desde la cual se pretenda abordar. En el caso de la administración, consideramos la productividad como un concepto complejo “debido que está en función de medir y evaluar factores tales como la calidad, la cantidad de recursos y productos aplicados, interferencias operativas, los retornos financieros y el ausentismo laboral” (Sánchez A. P., 2013, p. 13).

Existen diferentes tipos de productividad y para el entorno de las organizaciones podemos encontrar los siguientes tres: la productividad laboral, que contempla el aumento o disminución de los rendimientos de factores específicos; la productividad global, que estudia factores y elementos de una organización para medir su propio nivel de productividad; y la productividad total, vinculada al rendimiento económico en unidades físicas o monetarias (DefiniciónABC, 2007-2016).

Para el desarrollo de este estudio, para el cumplimiento de los objetivos planteados y para la comprobación de las hipótesis; se analiza, en primer lugar y de forma general, la productividad laboral del capital humano de una organización, aquella que, según el Observatorio para la Productividad Laboral de la Secretaría de Trabajo de Gobierno Federal (2013), el término hace referencia a la “medición del tiempo que tarda un trabajador en elaborar un producto o en proporcionar un servicio”, y esta adquiere un mayor significado “cuando se compara entre distintos trabajadores de una misma empresa, entre dos o más empresas que compitan en el mismo mercado o entre una empresa y el conjunto del sector del que ésta forma parte”.

La productividad laboral refleja que tan bien se está utilizando el personal ocupado en el proceso productivo; permite estudiar los cambios en la utilización del trabajo, en la movilidad ocupacional; y permite proyectar los requerimientos futuros de mano de obra, determinar la política de formación del recurso humano o evaluar el

comportamiento de los costos laborales, entre muchas otras cosas (Tito, 2012, p. 83).

Para Pérez (2002, p. 37), la productividad es más que un emblema o símbolo que usa una empresa, es más una relación estrecha entre la calidad, la competitividad, el bienestar del trabajador, la rentabilidad y el desempeño de la organización. Ella misma, afirma que en los últimos años ha aumentado la atención hacia los recursos humanos y su influencia en la productividad. Resaltando que, a pesar de las importantes contribuciones y conclusiones al respecto, sigue siendo necesario “precisar con más claridad que el factor humano es la única causa generadora de la productividad” (p. 38).

Incluso Gallart lo piensa así: “la productividad en términos de empleados es sinónimo de rendimiento”. En un enfoque sistemático decimos que algo o alguien es productivo con una cantidad de recursos [insumos] en un periodo de tiempo dado, obteniendo el máximo de productos (como se citó en Tito, 2012, p. 84).

Una alta productividad significa un alto ingreso real para el trabajador y unas altas utilidades, alta inversión en investigación y desarrollo, para la organización. Para la industria, esto significa menores costos y una alta participación en el mercado internacional; para un país, significa altos estándares de vida, menos inflación, mejor balanza de pagos y una moneda más fuerte (UPIICSA, s.f.).

Si hacemos referencia específica al mejoramiento de la productividad de los individuos, es decir, de la productividad laboral, esto se expresa en las tasa de empleo, tasa salarial, estabilidad del empleo, satisfacción en el trabajo o en la empleabilidad en diversos puestos de trabajo o sectores de producción (STPS, 2012, p. 4). Otro beneficios, mencionados por esta institución, que también se obtienen al respecto son: los procesos productivos se vuelven más eficientes; los trabajadores se vuelven un recurso estratégico pues aportan soluciones creativas, incrementan sus capacidades y desarrollan sus destrezas; presenta oportunidades de mejora para organizaciones en crecimiento; permite a las pequeñas y

medianas empresas competir en un mercado global debido a la mayor competitividad que desarrollan; y sobre todo, favorece el buen clima organizacional a través de relaciones de confianza, cooperación y transparencia (p. 5).

Tito (2012, p. 85), expone las declaraciones Levitan & Werneke (1984) de quienes lograron identificar algunos de los factores que determinan la productividad de una organización, resaltando: la tecnología; la educación y la calificación de la fuerza de trabajo, los cambios en el área de trabajo y el equipo; y la organización.

Ahora bien, la productividad laboral, de acuerdo con la Comisión Económica para América Latina y el Caribe [CEPAL] y la Organización Internacional del Trabajo [OIT] (2012, p. 9), es un indicador clave para la medición del desarrollo pues se le relaciona con aspectos productivos que representan la brecha entre las economías en desarrollo y economías desarrolladas, éstas últimas donde los cambios estructurales y tecnológicos inciden en enérgicas ganancias de productividad; y con aspectos sociolaborales, que son utilizados para medir tasas de empleo y de pobreza extrema en los países. Finalmente se considera el principal indicador para la medición y comparación del nivel de bienestar medio de los países. Que en resumidas palabras, la productividad será entonces, la variable clave de la salud de una economía y su crecimiento en el largo plazo (Baumert, Buesa, Gutiérrez, & Heijs, 2016, p. 6)

En resumidas cuentas, la importancia de medir la productividad laboral, de acuerdo al INEGI (2010, p. 2), “radica en la posibilidad de conocer el rendimiento de los trabajadores, con todo lo que ello implica para la rentabilidad de una empresa”.

En México, las tasas de crecimiento económico son insuficientes y persisten grandes rezagos sociales, atribuido principalmente a la expansión insuficiente de la productividad, la cual ha registrado un crecimiento lento y desigual en poco más

de dos décadas pues del año 2000 al 2014 solo hubo un incremento promedio del 0.9% anual (CEPAL, 2016, p. 5).

Dentro del mismo estudio se resalta que el crecimiento notorio de la productividad anual únicamente se ha dado en ocho estados del país, liderados por Querétaro y que se puede encontrar al estado de Sinaloa en el sexto lugar con una tasa del 1.6% de crecimiento en el periodo del 2005 al 2014 (Reforma, 2016).

Con base en lo anterior, pese a que el estado de Sinaloa se encuentra entre los estados que han logrado mostrar un avance de crecimiento, como dicen los expertos, no es suficiente y la tasa está lejos de ser la ideal o incluso necesaria. De esta forma, la revisión de las políticas laborales se vuelven tema de revisión, y como afirma CH & Toro (2013): con una tasa de crecimiento anual de productividad laboral tan baja, no podemos darnos el lujo de dejar el tema en mera retórica.

2.2.2 La productividad laboral administrativa y su medición.

Thiry-Cherques (1996, p. 1) explica que “cuando dividimos el producto por los factores de producción, generamos un indicador significativo”, y lo más difícil de este indicador es aplicarlo en la administración. La productividad laboral administrativa se podría definir, como la evaluación del desempeño individual de los trabajadores posicionados en el nivel ejecutivo o administrativo de una estructura organizacional; de carácter intangible e implícito, pues se trata de un aporte que no es inmediatamente mensurable.

La productividad en general se puede medir desde diferentes perspectivas y sin duda, tal como lo expresa Millán (1986, p. 30), el factor más delicado a estudiar es la productividad del ser humano; pues asegura que con frecuencia es confundida con indicadores de desempeño como la rentabilidad, o con la calidad, que en ocasiones se piensa que un aumento de calidad es un aumento de productividad, lo cual es incorrecto.

Los indicadores pueden ser cuantitativos o cualitativos, surgiendo así la confusión entre rentabilidad y calidad. Los indicadores de productividad cuantitativos se basan en un cociente entre cantidad y tiempo empleado, que trasladado a una oficina, es el tiempo que emplea un administrativo para responder correos electrónicos. Por otro lado, los indicadores cualitativos se basan en la calidad del producto o servicio ofrecido, ligados fuertemente a la eficiencia de la productividad; así, lo importante no es la cantidad de correos respondidos, sino la eficiencia de las respuestas, los problemas solucionados y el trabajo ahorrado para correcciones posteriores que no se hayan subsanado por la vía electrónica (WorkMeter, 2012).

En este sentido, la mayoría de las organizaciones se obsesionan en medir la productividad a través de cantidades y dejan de lado los indicadores de calidad al momento de analizar el funcionamiento de la empresa, pero debe existir “un equilibrio entre cantidad y calidad para que una empresa pueda progresar adecuadamente”; como lo explica la filosofía de Joan Pons, fundador y CEO de WorkMeter, una compañía global de tecnología con sede en Barcelona, España.

Por otro lado, aumentar la productividad de los empleados no es solo cuestión de mejorar sus condiciones de trabajo o aplicar ciertos principios como el de tiempos y movimientos, que asegura Tejada (2007, p. 290) son importantes; sino que también es importante considerar un aumento en su motivación y capacidades.

Un empleado desmotivado e insatisfecho con su trabajo son algunas de las causas que disminuyen los índices de productividad personal; entre otros, como: duplicar puestos y funciones, aumentar innecesariamente el número de trabajadores, falta de capacitación, desconocimiento de técnicas, sumar actividades a los procesos, generación innecesaria de información, o la necesidad de poder de los directivos que con una estructura mental rígida desean tener el control de la forma en que

deben realizarse las actividades (De la Cruz, Samayoa, González, Peregrina, & Ramírez, 2016).

Bajo esta perspectiva, Millán (1986, p. 31) afirma que se desprecia “el mayor valor de la naturaleza humana que es su inteligencia, su capacidad de pensar y aportar ideas propias”, pues en ocasiones el trabajador es considerado como un elemento más del proceso productivo, sin tomar en cuenta su inteligencia creativa e incluso “se le exige que no piense, sólo se le pide esfuerzo físico y muy poco más” (Millán, 1986, p. 31), llevando así al ser humano a límites insostenibles de frustración.

Supuesto esto, el recurso humano es el mayor recurso con el que cuenta una organización; y una mejora de la productividad del componente administrativo es sustancial para la productividad global de los trabajadores. De acuerdo con Cruelles (2013), sin importar el oficio o profesión, todos los trabajadores realizan tareas administrativas hasta en un 75% de sus actividades, incluso más, siendo el resto asignable al conocimiento específico de cada profesión o especialización.

Con base en lo anterior, el trabajo administrativo o de oficina se vuelve el cerebro de una organización, completamente controlado o influenciados por los directivos de la misma; y debe ser mejorado, no solo por el costo que podría implicar, sino también por los efectos de prestar mejores servicios, contar con información de calidad para tomar mejores decisiones, y por supuesto, aumentar los niveles de productividad y eficiencia en el desarrollo de las actividades y procesos implicados (De la Cruz, Samayoa, González, Peregrina, & Ramírez, 2016).

“Las instituciones pueden crecer y volverse más efectivas solo si su administración es sencilla”, y la única forma de lograrlo es no complicando la propia administración. La administración debe simplificarse eliminando trámites innecesarios; suprimiendo pasos injustificados; evitando duplicidad de trámites; implementando formularios e instructivos simples y específicos y, principalmente,

definiendo criterios que faciliten las decisiones y están puedan delegarse (Millán, 1986, ps. 27-29).

Dada esta importancia que se le da a la productividad laboral administrativa, surge una vasta cantidad de herramientas o métodos para su mejora, que por mencionar algunas están: análisis de tiempo y movimientos, análisis de actividades en función al valor agregado, análisis de procesos, detección de desperdicios, equipos de trabajo, entre muchas otras; pero se le concede mayor relevancia, tal como Lefcovich (2016), a la implantación del empowerment, que hace “posible mejorar la motivación de los empleados a los efectos de obtener de ellos el máximo de productividad dentro de un óptimo ambiente de trabajo”.

2.2.3 Estrategias para el logro de la productividad laboral.

De acuerdo con la CEPAL (2016, p. 10), la productividad del trabajo es un elemento susceptible de calcularse en la empresa, en un sector o en el país. Si se analiza por separado, el factor trabajo comúnmente se mide por las horas trabajadas o el número de trabajadores ocupados, mientras que la producción por su valor bruto o por el valor agregado.

Las organizaciones han convertido en prioridad mejorar la productividad para poder alcanzar el éxito empresarial. Ya no piensan únicamente en el rendimiento continuo, sino que ahora buscan una relación entre la cantidad de trabajo y las horas trabajadas (Emprende Pyme, 2008-2016).

La revista Expansión afirma que México está rezagado en sus formas de medir la productividad laboral pues “80% de las empresas en el país miden la eficiencia con base en las horas pasadas en la oficina” (Vargas I. , 2015b), con base en asistencia y tiempo trabajado. Indicador que sólo refleja lo mucho que trabajan los mexicanos, no el nivel de productividad que desarrollan. Como muestra, la OCDE señala que en México se trabaja un promedio de 2,237 horas al año y ocupa el

lugar 61 en competitividad; comparado con Chile quienes sólo laboran 2,015 horas y están en el lugar 33 de productividad.

Para mejorar la productividad, o aumentarla, existen varias técnicas o estrategias propuestas por diversos autores, cada uno con un método o metodología diferente.

Algunas técnicas para mejorar la productividad pueden ser: la investigación de operaciones, que es un modelo que representan de una manera lógica la realidad de un problema, sus metas y sus restricciones para lograrlas, su objetivo es determinar la combinación óptima de recursos para obtener un propósito deseado; planeación y control de inventarios; sistema de inventarios justo a tiempo, también conocido como inventario cero; reingenierías y simplificaciones del trabajo; entre otras (UPIICSA, s.f.).

Sin embargo, una estructura de procesos bien definida no es suficiente. Las estadísticas muestran que los factores interpersonales y los relacionados con el ambiente de trabajo juegan un rol importante en la felicidad y compromiso de los trabajadores, lo que repercute directamente proporcional en la productividad de los mismos. Para lograr este ambiente favorecedor en el interior de las organizaciones, es necesario crear estrategias que contemplen su capital humano; así lo afirma Maldonado (2016).

En esta misma perspectiva, Montes (2015) hace referencia a un filosofía llamada excelencia operacional, que explicada de manera superficial, es una fórmula que aporta algunos aspectos metodológicos para lograr la productividad en las organizaciones. Se trata de la felicidad, la motivación y la participación. La felicidad puede aumentar la productividad hasta un 40%, mejora la rentabilidad, la calidad de servicio, la excelencia laboral y el clima interno (Fernández I. , 2016). La motivación, logra que los empleados amen su trabajo y lo sientan como propio; los empleados que no sienten empatía con su trabajo disminuyen la productividad

en un 40% (Vargas I., 2010). La participación aporta conocimiento y es considerada en la era de la información el mayor capital de la organización; los colaboradores son quienes desarrollan las tareas diarias y no son autómatas que solo reciben órdenes, por el contrario, son quienes poseen el conocimiento para dirigir la organización.

De esta manera, Ready (2016) sugiere que tener a la gente correcta en la organización es la clave de un negocio exitoso, que desde una perspectiva administrativa, el secreto para lograr su alto desempeño es simple: Employee Ownership, que al momento no se ha encontrado un término en español para hacer referencia a este concepto, pero se puede traducir literalmente como 'propiedad participada' o 'empleados propietarios. La idea de lo que implica este término es simple, hace referencia al sentir de los empleados cuando son dueños de su propio trabajo y utilizan los proyectos de la organización como medio de expresión propia, a través de la práctica de responsabilidad hacia sus actividades.

En la actualidad, contar con personal capaz de tomar decisiones se ha vuelto prioridad en las organizaciones, pues será el equilibrio entre líderes que ofrecen directrices y la libertad de los trabajadores para tomar decisiones, la fórmula para obtener resultados exitosos. Una encuesta realizada por Randstad señaló que, en México, el 63% de las personas encuestadas se sienten mejor en una organización donde tienen libertad de acción para el logro de sus objetivos; lo que en conclusiones de Corresponsables, los trabajadores mexicanos tienen el pensamiento de lo que las empresas necesitan para desarrollarse en el mercado global competitivo, sólo es necesaria su ejecución (Corresponsables, 2013).

Las nuevas generaciones implican nuevas formas de trabajo; es necesario un liderazgo innovador y cambios que desarrollen la confianza como un valor de gran importancia para la organización, así como la capacitación. "La gente no debe tener miedo de confiar en la gente, no es un tema de control, es un tema de empowerment, de delegar" (Zas, 2016).

2.3. Teoría del empoderamiento

2.3.1 Origen y definición.

Como se ha venido describiendo hasta ahora, fue en la década de los noventa cuando se declaró que la mayor ventaja de competitividad de una organización no dependería de la nueva tecnología, sino de la dedicación, la calidad del compromiso y la competencia de sus fuerzas laborales. Sería entonces, el capital humano, el recurso más importante a través de la creatividad y la energía de los empleados. En ese tiempo, se pudo hacer referencia al empowerment como una nueva herramienta administrativa para el crecimiento del lugar de trabajo (Vázquez, 2008, p. 47).

Bajo la misma perspectiva de Vázquez (2008), él consideró que en la última década del siglo XX, el empowerment se pudo convertir en uno de los términos más utilizados en la gestión empresarial, pero por desgracia, fue y sigue siendo uno de los términos que más se ha malinterpretado en el mismo ámbito.

Los empresarios o administradores de las organizaciones parecen haber concebido la idea de que el empoderamiento es hacer poderosos a sus empleados o permitirles tener todo el poder sobre los procesos de la organización. Pero con fundamento en las teorías analizadas, sabemos que este no es el caso. El único objetivo que pretende esta herramienta o estrategia administrativa, es conseguir que las organizaciones sean más eficaces y que sean lugares idóneos puesto que en ellos pasamos una parte considerable de nuestras vidas.

Antes de intentar definir el término empowerment, es necesario analizar un poco el origen de la palabra que nos facilitará una mayor y mejor comprensión de su verdadero significado, pues tiende a ser incierto debido al gran uso que se le ha dado en diversas disciplinas. “Es un término que se ha utilizado tantas veces y tan ampliamente, que su definición se ha vuelto confusa” (Malhotra et al, 2002, como se citó en Lausch, 2011).

Se dice que fue a finales de los años setentas cuando apareció este término y que desde entonces se ha utilizado libremente por académicos y trabajadores auxiliares de la comunidad de habla inglés, incluyendo servicio social, psicología social, salud pública, alfabetización de adultos y desarrollo comunitario. Hoy en día, el término se ha vuelto tan popular que empieza a manejarse en el ámbito político y de los negocios, o como lo llamamos nosotros, organizacional. “Desde la psicología popular a la autoayuda, la obsesión por el empowerment en el mundo del habla inglés parece ilimitada: en 1997 hubo incluso un libro publicado en Estados Unidos de auto empoderamiento para perros” (Calvès, 2009, p. 735).

Existe otro supuesto donde se cree que las raíces de esta filosofía surgen de los trabajos del pedagogo brasileño Paulo Freire acerca del movimiento feminista, quien desarrolló el término educación popular en los años 60's y se volvió influyente en América Latina en los años 70's, asociado particularmente con proyectos de alfabetización. Y fue hasta 1980 que se conoció el empowerment, como un proyecto radical de transformación social para permitir a grupos sociales excluidos, definir y reclamar colectivamente sus derechos (Luttrell, Quiroz, Scrutton, & Bird, 2009, p. 2).

Los muchos orígenes y fuentes de inspiración de la noción de empoderamiento se pueden remontar a tales dominios tan variados como el feminismo, la psicología freudiana, la teología, el movimiento del 'poder negro', y ghandismo (Simon 1994; Cornwall y Brock 2005). Empowerment se refiere a los principios, tales como la capacidad de los individuos y grupos para actuar con el fin de asegurar su propio bienestar o su derecho a participar en la toma de decisiones que les incumben (...) (Simon 1994). (Calvès, 2009, p. 4)

El término logró expandirse alrededor del mundo y se volvió popular a nivel internacional, ocupando un lugar importante en el discurso actual de las organizaciones internacionales; y México no fue la excepción en adoptar el

término. Sin embargo, el proceso de adaptación o traducción del término no ha sido fácil.

Las definiciones que podemos encontrar acerca del empowerment son bastas dado que los autores tienden a manejar perspectivas diferentes, entonces, las definiciones varían; sobre todo si hablamos del término traducido o adaptado al español, pues la palabra original es un término inglés que cumple la característica de calco al manejarlo como empoderamiento.

En español, la palabra se encuentra en pugna con una serie de expresiones que se aproximan sin lograr la plenitud del sustantivo, algunas traducciones pueden ser: dar o conceder, poder, facultar, habilitar, capacitar, autorizar, potenciar, permitir, otorgar el derecho, comisionar, delegar... (López & Noriega, 2005, p. 7)

Luttrell et al (2009, p. 2) nos explican cómo ha sido la adaptación del concepto y definición de empowerment a algunas lenguas comunes, así como sus complicaciones, pues la traducción no es fácil o igualitaria.

En español, como vimos previamente, utilizamos la palabra empoderamiento la cual implica que el poder es algo proporcionado por un benefactor a un beneficiario. Pero ellas hacen referencia a la obsolescencia de la palabra, pautada por el diccionario de la Real Academia Española, e incluso citan a García Moreno (2005) quien se cuestiona porque utilizar ese término y no el de 'apoderamiento' o 'fortalecimiento' que proviene de verbos utilizados actualmente; situación que permite a las instituciones definir sus propias intenciones debido a la ambigüedad que genera el término.

En el caso de Nicaragua, citan a Bucheli & Ditren (2001) quienes describen cómo a través de un taller de discusión se decidió, mediante consenso, utilizar el concepto de 'participación social' para referirse al empowerment, pues es según la definición que más se asemeja. Y en cuanto a las lenguas Alemán y Francés,

Luttrell et al hacen mención de cómo también mantienen una discusión acerca de la traducción que debería utilizarse, tales como *ermächtigen/autoriser* o *befähigen/rendre capable*.

Incluso el francés varía de la región francesa a la canadiense, pues en Quebec se puede encontrar algunas interpretaciones como *autonomisation*, *demarginalisation*, *intégration*, *renforcement de capacities*, o *participation*; esto según Doligez (2003).

Así, de esta forma, es como se deduce que fueron creándose los muchos y diferentes conceptos y definiciones. Lausch (2011) hace referencia al trabajo de Solava Ibrahim & Sabina Akire '*Agency and Empowerment: a proposal for internationally comparable indicators*', donde logran documentar treinta y dos diferentes definiciones de empowerment que son utilizadas actualmente.

Entonces, a partir de esta breve reseña histórica, ahora analizamos algunas de las definiciones que encontramos con más frecuencia cuando se pretende analizar el desarrollo de esta herramienta o estrategia en el sector empresarial y de las organizaciones comerciales, que van de lo general a lo particular.

Para Powell (citado en (Musito, Herrero, Cantera, & Montenegro, 2004, p. 175), el empowerment es el proceso por el que los individuos, grupos y comunidades llegan a tener la capacidad de controlar sus circunstancias y de alcanzar sus propios objetivos, luchando por la maximización de la calidad en sus vidas.

Desde esta perspectiva general, podemos fundamentar también algunas otras definiciones clásicas que se han citado en numerosas ocasiones en diversos trabajos de investigación que nos ayudarán a comprender mejor el término empowerment, así como familiarizarnos con él. Entre ellas podemos encontrar las siguientes:

Rappaport (como se citó en Perkins & Zimmerman 1995, p. 569): el empowerment en un constructo que une fortalezas y competencias individuales, la ayuda natural de sistemas, y comportamientos proactivos hacia la política social y al cambio social.

El empowerment puede tener dos vertientes según Zimmerman (2012, p.12), la primera está orientada al valor del trabajo en la comunidad, y la segunda, puede considerarse como un modelo teórico que permite la comprensión de un proceso y sus consecuencias, es el esfuerzo para ejercer control e influencia sobre las decisiones que afectan tu vida, o el funcionamiento de una empresa, o la calidad de vida de una comunidad.

Por otro lado, siendo un poco más específicos y enfocándose en el ámbito administrativo y organizacional, están algunas teorías como la de Koontz, Weihrich & Cannice (2012, p. 238), quienes consideran al empowerment como una moda con enfoque en delegación del poder de decisión a empleados, gerentes o equipos de todos los niveles de la organización sin necesidad de solicitar autorización a sus superiores.

O como la definición de Tremblay & Simard (2005, como se citó en Shanks, 2010, p. 19), quienes definen el empoderamiento como una “sensación de influencia, de autorización y de responsabilidad de su trabajo y porvenir organizacional; [una] percepción de tener una capacidad de acción que no requiere la aprobación de un superior; [una] oportunidad de resolver problemas, de proponer soluciones”.

Bajo estas premisas, podemos comprender y afirmar a la par de Morel & Wilkinson (2002) que: el “empowerment es representado como una solución universal, la cual es apropiada para todos los sectores, organizaciones y empleados, razón por la cual es un concepto que puede aplicarse a cualquier tipo de organización” (como se citó en (Carrillo, 2008, p. 1).

Por último, como resultado de este breve análisis acerca del origen y definición del empoderamiento, para el desarrollo de este trabajo de investigación, se adopta la idea de que el empoderamiento en una organización es una herramienta o estrategia donde los subordinados no necesitan consultar o pedir permiso a los superiores para tomar decisiones en el desarrollo de sus actividades y confiar en sus propias capacidades o habilidades para lograr una optimización de tiempos, asegurándose así de que es la mejor alternativa pues son ellos mismos quienes poseen el conocimiento de lo que hacen.

2.3.2 Integración del capital humano hacia el empoderamiento.

Quedando en el entendido de que el empowerment o empoderamiento es un “proceso mediante el cual se delega y otorga al colaborador la facultad para actuar y decidir sobre el desempeño de su trabajo, la forma de administrarlo y de mejorarlo, haciéndose responsable de sus propios resultados”, puede desarrollarse como una técnica de liderazgo o como una reingeniería según Hernández (2006, ps. 269, 411); como un enfoque para delegar facultades de decisión de acuerdo con Koontz et al. (2012, p. 248) y Newstrom (2011, p. 192); como grado de competencia de los equipos de trabajo o grado de liderazgo en diferentes estilos (Hellriegel & Slocum, 2009, ps. 282, 322); como un enfoque motivacional (Ivancevich, Konopaske, & Matteson, 2006, p. 161); como una estrategia para ganar poder e influencia organizacional o una habilidad directiva (Whetten & Cameron, 2005, p. 254); como un predictor de compromiso organizacional para Ríos et al. (2010) y para Quiñores, Van den Broeck, & De Witte (2013); entre muchos otros enfoques más, que al final, lo que interesa para el desarrollo de esta investigación es el fin y no el medio, el fin de lograr que los trabajadores aumenten su productividad y desarrollen sus actividades con eficiencia.

El empoderamiento se divide en dos tipos: estructural, que hace alusión a la influencia social, el poder político y los derechos legales; y psicológico, en el sentido de control personal o influencia (Mendoza M. I., 2002), (Jáimez &

Bretones, 2001), (De Los Ríos, 2012), (Vargas M. , 2013), (Band & Morales, 2015). Para trabajar con las acciones de los trabajadores y considerar la perspectiva propia de cada uno respecto a su sentir hacia la organización, e identificar cómo esto repercute en el rendimiento de sus propias actividades; desde luego analizaremos el empowerment psicológico, que se atribuye su origen a Rappaport (1987), a Conger & Kanungo (1988), o en su mayoría, a Spreitzer (1995).

De acuerdo a este último, Spreitzer (Stander & Rothmann, 2009, p. 197), el empoderamiento psicológico existe cuando los empleados perciben que ellos mismos pueden ejecutar o tener cierto control sobre su vida laboral; es un reflejo individual de la orientación activa hacia su propio rol de trabajo y consiste en cogniciones formadas por el ambiente o clima laboral contrario a considerarse un atributo de la personalidad.

Con el tiempo se han desarrollado algunas escuelas de pensamiento sobre el empoderamiento psicológico, entre ellas, la de Thomas & Velthouse (1990) que el mismo Spreitzer, en 1995, utilizó como base para desarrollar su propio modelo, definiéndolo de la siguiente forma:

...un constructo motivacional manifestado en cuatro cogniciones: significancia, competencia, autodeterminación e impacto. Juntas estas cuatro cogniciones reflejan una orientación activa, en lugar de una orientación pasiva, hacia el rol de trabajo. Por orientación activa se entiende una orientación en la que el individuo desea y se siente capaz de dar forma a su papel o contexto de trabajo. (Stander & Rothmann, 2009, p. 197, traducido, adaptado)

Así, entre este autor y algunos otros más (Mishra & Spreitzer, 1998; Quin & Spreitzer, 1997) definen el significado de cada una de las cogniciones o dimensiones las cuales deben aplicarse siempre en conjunto, pues la falta de una

sola puede eliminar el efecto de empoderamiento experimentado en los trabajadores.

La significancia refleja el sentido del propósito de la conexión del colaborador con su trabajo, haciéndolos sentir empoderados para que le tomen importancia y se preocupen por lo que hacen.

La competencia indica que los individuos creen tener las destrezas y habilidades necesarias para desarrollar bien su trabajo. La autodeterminación refleja el sentido de libertad de los colaboradores hacia su trabajo; les brinda la oportunidad de seleccionar las tareas y ejecutarlas de la manera en que ellos mismos consideren apropiado.

Y por último, el impacto, describe la creencia de que los trabajadores pueden influir en el sistema en que se encuentran, lo que describe la capacidad de un individuo para influir en los resultados en el trabajo; así, el impacto se puede considerar como el logro que uno siente al alcanzar sus metas.

Además de Thomas & Velthouse (1990) y Spreitzer (1995, 1996, 1997), otras escuelas de pensamiento o teóricos del empowerment psicológico fueron Conger & Kanungo (1988) y Menon (2001); quienes coincidieron en hacer referencia a este concepto como “una serie de procesos y estados psicológicos internos de tipo cognitivo, que modifican la percepción del sujeto respecto a sí mismo y al contexto en que se encuentra” (Mendoza, Orgambidez-Ramos, Borrego, Gonçalves, & Santos, 2014, p. 924), logrando de esta forma, considerar al empoderamiento como una estrategia para desarrollar de forma integral el bienestar de los trabajadores en una organización logrando criterios de productividad y competitividad empresarial.

Afirmando así, Spreitzer (1996), que el empoderamiento logra manifestar en los trabajadores conductas proactivas y una mayor implicación en el trabajo, además de lograr una certeza de que sus contribuciones son valoradas y reconocidas.

De igual forma, existen otros teóricos que pueden afirmar lo anterior: Bennis & Nanus (1985), House (“in press”), Kanter (1979, 1983), McClelland (1975); quienes estudian liderazgo y habilidades de gestión, sugieren que la práctica de empoderar subordinados es el principal componente de la eficacia gerencial y organizacional. Kanter (1979) y Tannenbaum (1986), al estudiar poder y control en las organizaciones, revelaron que las formas productivas totales de la organización, en cuanto a poder y eficacia, crece cuando los superiores comparten y ceden el control y poder a sus subordinados.

Por último, Beckhard (1969) y Neilsen (1986), expusieron sus experiencias en la formación de equipos en las organizaciones, quienes como resultado sugirieron que las técnicas de empoderamiento juegan un papel crucial en el desarrollo de los roles de un grupo y su mantenimiento (Conger & Kanungo, 1988, p. 471).

Si se considera el empoderamiento como un proceso interactivo que ocurre entre el individuo y su entorno, cuya forma es determinada por circunstancias y eventos, y con una dirección de cambio de un estado pasivo a un estado activo, puede ser considerado como un proceso de cambio interno o externo.

En el propio caso, se habla de un cambio interno que ocurre a nivel de la conciencia y sensaciones de una persona. Para lograr el empoderamiento psicológico, según Greber & Trickett (1987), sólo se requiere la fuerza interna de las personas (Sadan, 2004, ps. 75-76).

De acuerdo con Ricketts (2010, p. 4), el valor del empoderamiento yace en aplicar efectivamente el principio de acuerdo a la propia situación. Cada organización se desarrolla bajo distintas circunstancias y se encuentran en situaciones diferentes,

por lo que cada organización debe construir su empoderamiento para satisfacer las necesidades de esa situación.

Sin embargo, todo empoderamiento debe empezar desarrollando una buena relación con tus seguidores, o colaboradores, pues las buenas relaciones establecen la base para futuras interacciones y puede crear una plataforma para desarrollar el empoderamiento cuando sea el tiempo adecuado.

De forma general, las técnicas que esta estrategia incluye, más no exclusivamente, son: delegar, alentar el liderazgo o participación en el proceso de toma de decisiones, preguntar opiniones personales, así como dar la libertad de controlar el propio trabajo de un individuo (traducido, adaptado).

El empoderamiento es un proceso psicológico que ocurre a nivel individual, y a menudo se desarrolla en etapas para al final lograr un desarrollo comunitario en la totalidad de la organización que lo aplica. Puede ser percibido por varios autores como un proceso de cambio de impotencia o falta de libertad percibida por los colaboradores (Pick et al., 2007, p. 297).

Tanto Conger & Kanungo (1988, p. 474) como Lord & Hutchison (1993, pp. 17-18), describen el proceso de empoderamiento en cinco etapas. Los primeros considerando en la transición al estado psicológico, sus condiciones antecedentes y las consecuencias de comportamiento; mientras que los segundos, consideran los cambios percibidos en el individuo (Tabla 1) como las habilidades, conocimientos y los sentimientos hacia ellos mismos, tal como la autoestima.

Tabla 1*Elementos del proceso de empoderamiento personal*

Experimentar impotencia o falta de poder	Ganar conciencia	Aprender nuevos roles	Iniciar participación	Contribuir
Aislamiento social	Actuar en la ira	Conectar con otros	Unirse a grupos	Ser un rol modelo
Dependencia del servicio	Responder a la información	Vinculación con fuentes	Hablar claro	Tener influencia
Opciones limitadas	Responder a nuevos contextos	Expandir opciones /oportunidades	Ampliar competencia participativa	Aumentar autoeficiencia

Nota. La tabla muestra los elementos identificados en el entendimiento del empoderamiento como un proceso del estudio *Lives in transition: The process of personal empowerment* por Lord, J. (1990). Lord & Hutchison (1993, p. 18).

Así, siguiendo esta perspectiva, el empoderamiento se convierte en acciones observables y mensurables, que si nos enfocamos en el empoderamiento psicológico, la medición de este se puede interpretar como un conjunto de elementos diseñados para aprovechar el estado de ánimo de los individuos con respecto a las dimensiones que este considera (Menon, 1999, p. 162).

Pick et al. (2007, p. 298) mencionan que el empoderamiento es un concepto ambiguo debido a las múltiples disciplinas donde se suele aplicar o estudiar, y cuantificar un concepto tan abstracto suele ser un tema discutible y complejo; sin embargo, es una medición que puede ser importante y se determina como objetivamente verificable. Así mismo, los autores citan a la OMS quienes afirman que las herramientas para esta medición no deben ser universales y deben ser adaptadas a indicadores basados en la cultura, idioma y contexto local en que se aplique.

De esta forma, para dar explicación a los fenómenos que resultan de interés para esta investigación, es de suma necesidad ajustarse a la postura teórica que justifica este trabajo, que es el empoderamiento como constructo psicológico para lograr un aumento de productividad laboral en las organizaciones.

Por esta razón, y de acuerdo a lo desarrollado anteriormente, se considera propicio utilizar los conceptos teóricos y empíricos derivados de los trabajos de Spreitzer (1995, 1996, 1997), quien ha abordado el tema del empoderamiento y su medición, creando ella mismo una escala que nos permite evaluar sus propios postulado; instrumento que adicionalmente deberá ser traducido, adaptado y validado a las circunstancias observadas en la investigación y en la organización donde se ha de desarrollar más adelante, para así garantizar su correcta implementación (Merlin & Ovalles, 2002, p. 66).

Capítulo 3. Decisiones metodológicas

3.1. Arquetipo de investigación

La investigación cualitativa tiene un proceso metodológico de cuatro fases o etapas: preparatoria, que a su vez está constituida por una etapa reflexiva y una de diseño; trabajo de campo; analítica; e informativa (Rodríguez & Gil, 1996). Bajo esta perspectiva, y con base en la construcción del objeto de estudio y sus principales componentes, este trabajo se estructuró en cinco capítulos. El arquetipo metodológico general de la investigación se muestra a continuación y se describe el proceso de indagación general.

3.1.1. Reflexión y diseño de investigación: etapa de preparación y rastreo de información.

La preparatoria del proceso de investigación, en la etapa de reflexión, resulta en la formulación del capítulo uno y dos de este trabajo. De acuerdo a los autores citados, la reflexión nos lleva a una búsqueda exhaustiva de información del tema que se desea desarrollar.

Entonces, sin información no hay avance, y para llevar a cabo esta investigación fue necesario un rastreo de información precisa y correcta sobre empoderamiento o empowerment en las organizaciones y cuál era su relación con la productividad laboral administrativa de los trabajadores. Así, la información se identificó y caracterizó en dos capítulos: el primero donde se ofrece una perspectiva amplia y sin detalles del estado en cuestión, conocido como planteamiento del problema según Hernández et al. (2010, p. 16), y que en este trabajo se nombró 'Construcción del objeto de estudio'. El segundo capítulo, conocido como marco teórico o conceptual, es donde se llevó a cabo una revisión profunda de la información a través de una lectura de apreciación para identificar, caracterizar y comparar las fuentes documentales, electrónicas y bibliográficas sobre los distintos enfoques teóricos, tratando de fundamentar el estado del arte y sistematizar la teorías, teóricos y perspectivas teóricas del objeto de estudio. A

este capítulo se le nombró “Elementos teóricos y conceptuales en el estudio del empoderamiento como estrategia de administración en las organizaciones”, el cual fue necesario dividir en apartados para adentrarse en la historia y comprender el qué, el por qué y para qué.

Por otro lado, en la parte del diseño de la fase preparatoria, se describió lo que se conoce como metodología de la investigación. Aquí se especificaron los métodos, técnicas y herramientas que se utilizaron para obtener la información necesaria que da respuesta a la pregunta y supuesto formulados en el capítulo uno, de acuerdo a los objetivos planteados. Situados momentáneamente en esta sección, se precisa y delimita el sujeto de estudio, de qué forma se analiza, se describen los instrumentos para la recolección y análisis de datos que se recogen del estudio del trabajo de campo y desde qué perspectiva se analizan las conclusiones de investigación; finalmente, permite tener una visión más global y holística del objeto de estudio (Rodríguez & Gil, 1996). La recopilación de este capítulo tres se identificó como ‘Ruta y dirección metodológica’.

3.1.2. Recolección de resultados empíricos.

Reconocida como trabajo de campo por Rodríguez & Gil (1996, p. 3), como recolección de datos por Hernández et al. (2010, p. 16), o como recopilación de datos para Zorrilla & Torres (2003, p. 64); que finalmente se refiere a la etapa del proceso sucesivo al planteamiento del problema, es decir, una vez que se determinó lo que se iba a investigar, se acudió al campo de estudio para efectuar la recopilación o recolección de datos con los instrumentos especificados previamente. En este caso se trata de una fase incorporada al trabajo de investigación, pero queda implícita entre el diseño de la investigación y el análisis de datos.

La recolección de resultados de esta investigación se sustentó principalmente en la observación, considerando una participación directa en el proceso para profundizar en su comprensión. Además, para consolidar los fines y propósitos

planteados, se contempló la aplicación de dos encuestas, y una entrevista para complementar la información, las cuales son descritas más adelante.

3.1.3. Analítica y documentación de resultados.

Haciendo referencia a la fase analítica y a la fase informativa del proceso de investigación, se construyeron los últimos dos capítulos de este trabajo que se identifican como 'Análisis e interpretación de resultados' y 'Conclusiones y recomendaciones'. En el primero, como explican los autores previos Rodríguez & Gil (1996), Hernández et al. (2010), o como recopilación de datos para Zorrilla & Torres (2003); se concentra la reducción, disposición y transformación de los resultados obtenidos de la recolección, los cuales se presentan a través de figuras que faciliten la comprensión del lector. En el segundo, se presenta una conclusión o informe de los principales hallazgos con el apoyo de los resultados expresados anteriormente, lo que da oportunidad de aceptar o rechazar los supuestos planteados en el capítulo uno; se adopta una postura reflexiva e interpretativa.

3.2. Formulación del problema y propósitos

3.2.1. Descripción de la unidad de análisis.

La investigación se llevó a cabo en el Instituto de Capacitación para el Trabajo del estado de Sinaloa, conocido a nivel local como ICATSIN. La institución tiene su domicilio fiscal en Avenida Insurgentes número 1177 norte colonia Centro Sinaloa, en la ciudad de Culiacán, Sinaloa con código postal 80128, incorporados al Registro Federal de Contribuyentes con la clave ICT-9204249L8.

El Instituto de Capacitación para el Trabajo del estado de Sinaloa es un organismo público descentralizado, con personalidad jurídica y patrimonio propio, sectorizado a la Secretaría de Educación Pública y Cultura (SEP) del poder Ejecutivo del Estado de Sinaloa; cuya tarea principal es impulsar programas de capacitación para y en el trabajo, buscando desarrollar el talento y la capacidad del recurso humano, propiciando la mejora de sus habilidades y destrezas para su pronta

incorporación al mercado laboral; coadyuvando con ello, al desarrollo social y económico de la entidad y del país (ICATSIN, 2017).

Este organismo fue creado a los veintitrés días del mes de abril del año mil novecientos noventa y dos. Decretado por el Gobernador Constitucional del Estado Libre y Soberano de Sinaloa en ejercicio, Francisco Labastida Ochoa, en el marco del Programa para la Modernización Educativa 1989-1994 con el objeto de lograr la descentralización del Sistema Nacional y su vinculación con los sectores productivos y con la estrategia de trasladar a los Estados, dentro de un marco legal de plena coordinación y mutua cooperación, y en forma gradual, el control de Servicios Educativos que por su naturaleza requieren de una más amplia participación de éstos, como instrumentos de apoyo al desarrollo regional.

Al momento de su creación, el Instituto tuvo su domicilio legal en la ciudad de Los Mochis, Municipio de Ahome de esta Entidad Federativa. En la actualidad, las oficinas de la Dirección General se encuentran ubicadas en la ciudad de Culiacán, del mismo estado, en el domicilio previamente citado. Además de encontrar dos de sus unidades de capacitación en diferentes sectores de la localidad (ICATSIN I e ICATSIN III).

Actualmente, ICATSIN cuenta con diecinueve unidades de capacitación y siete acciones móviles, distribuidas en los dieciocho municipios de la geografía sinaloense. En promedio, se estima que se atiende y capacita anualmente a setenta mil personas dentro de sus aulas. Ofreciendo cursos de diversa índole, los cuales proporcionan herramientas para ser parte de una actividad laboral que permite el desarrollo pleno de las propias habilidades.

Su directorio vigente está formado por seis áreas: Dirección General, Administración, Planeación e Innovación, Normatividad y Transparencia, Técnico Académico, y Vinculación. Y entre sus servicios se encuentran: el Centro de Capacitación para el Desarrollo Empresarial y Tecnológico (CECADET); la Entidad

de Certificación y Evaluación (ECE); el Centro de Desarrollo Tecnológico Textil (CEDETEX); la Incubadora de Empresas; los Centros de Adiestramiento y Capacitación del Autotransporte Federal; el Centro de Capacitación para la Acuicultura, la Pesca y el Desarrollo Sustentable (CCAPDES); y el Centro Integral de Capacitación Topolobampo (CICAP).

3.2.2. Actores y sujetos participantes: muestra.

De forma particular, la investigación se llevó a cabo en el Departamento de Certificación y Evaluación (DCE) del Instituto de Capacitación para el Trabajo del estado de Sinaloa.

Este departamento fue creado el día cuatro de enero del año dos mil doce cuando ICATSIN se convierte en Entidad de Certificación y Evaluación de Competencias Laborales, acreditada por el Consejo Nacional de Normalización y Certificación de Competencias Laborales (CONOCER); que inició operaciones en el mes de abril del mismo año.

El CONOCER es la entidad del Gobierno Federal que promueve y coordina el Sistema Nacional de Competencias de las personas, y al lograr una acreditación como Entidad de Certificación y Evaluación, se obtiene el pleno ejercicio de capacitar, evaluar, certificar, acreditar Centros de Evaluación y/o Evaluadores Independientes, todo en función de Estándares de Competencia registrados.

Así, la entidad surge con la misión de (ICATSIN, 2012, p. 5):

Promover en el estado de Sinaloa el Sistema Nacional de Competencias como una herramienta de competitividad económica y generación de oportunidades para las personas y empresas, colaborando en la creación y aplicación de Estándares de Competencias adecuados a la vocación económica del Estado y profesionalización de la fuerza laboral en las actividades que realiza.

Su misión, ser una: “Entidad de Certificación y Evaluación consolidada y reconocida por la calidad de sus procesos, contribuyendo al desarrollo social de nuestro Estado, que da certeza a todos los usuarios, por la excelencia en los servicios” (ICATSIN, 2012, p. 5).

Entre sus valores resaltan la confidencialidad, el respeto, la no discriminación, la veracidad de sus procesos y la transparencia con que se realizan cada uno de ellos, de acuerdo a los lineamientos técnicos, metodológicos y administrativos establecidos durante su creación.

Cómo responsabilidades de esta célula se encuentran: la atención a interesados y candidatos de evaluación con fines de certificación en los Estándares de Competencia Laboral que maneja la institución; contribuir al fortalecimiento de la competitividad económica, el desarrollo educativo y el proceso social de Sinaloa; así como realizar con calidad los procesos de acreditación y renovación de Centros Evaluadores y/o Evaluadores Independientes.

Actualmente, el DCE cuenta con ocho estándares de competencia activos:

- ECO038 – Atención a comensales.
- EC0043 – Preparación de habitaciones para alojamiento temporal.
- EC0045 – Prestación del servicio de recepción y atención al huésped para su alojamiento.
- EC0076 – Evaluación de la competencia de candidatos con base en Estándares de Competencia.
- EC0081 – Manejo higiénico de los alimentos.
- EC0127 – Impartición de cursos de formación del capital humano de manera presencial grupal.
- EC0301 – Diseño de cursos de formación del capital humano de manera presencial grupal, sus instrumentos de evaluación y manuales del curso.
- EC0435 – Prestación de servicios para la atención, cuidado y desarrollo integral de las niñas y los niños en Centros de Atención Infantil.

Para su funcionamiento, la institución como Entidad de Certificación y Evaluación es conducida por el Director General, de quien desprende la Dirección Técnico Académica, y de esta, el Departamento de Certificación y Evaluación. Para la correcta gestión y funcionamiento de este, existe un Jefe de Departamento, responsable y dirigente de las actividades correspondientes, a cargo de un equipo de trabajo conformado por la Oficina de Administración y Comercialización con un puesto auxiliar; la Oficina de Procesos Técnicos con un auxiliar; y la Oficina de Aseguramiento de la Excelencia.

A la fecha de esta investigación, el departamento en cuestión estaba conformado únicamente por cinco personas: el jefe de departamento, y cuatro subordinados entre los que se repartían todas las funciones y actividades correspondientes a esta unidad de trabajo.

La oficina labora de lunes a viernes en un horario corrido de 08:30 am a 15:30 pm, y en ocasiones, era necesario asistir los sábados sin un horario establecido para atender la programación de impartición de cursos o de evaluaciones [los cuales son asignados con base en los horarios personales del instructor o evaluador, según sea el caso].

En esta organización, predominan los procesos y las actividades administrativas, y son infinitamente necesarias para llegar a las actividades operativas: la capacitación; que es el resultado y producto final de las primeras gestiones.

Para poder obtener su producto final: los cursos de capacitación y los procesos de evaluación; es necesario antes que nada gestionar administrativamente recursos económicos, materiales, tecnológicos, insumos personales, entre otros. Además de realizar trámites y procesos administrativos con otras organizaciones para lograr dichos productos, tales como promoción o vinculación.

Por estas razones, en esta unidad de análisis se le da mucha importancia a la productividad laboral, específicamente, a la productividad laboral administrativa.

Así, la elección de esta organización para llevar a cabo la investigación de campo, específicamente del área de trabajo previamente descrito, se efectuó bajo las peculiaridades del muestreo intencional o de conveniencia; principalmente atribuido a sus características de accesibilidad y proximidad de los sujetos, además de su efectividad en tiempo y recursos económicos.

De acuerdo con Mendieta (2015, p. 1149), este tipo de muestreo se presenta en las investigaciones etnográficas y fenomenológicas, como el caso de este trabajo. Incluso se puede inferir que la muestra no debe ser extensa y hasta presentarse casos individuales, debido a las implicaciones que se tienen con las entrevistas, las observaciones y el respectivo análisis e interpretación de la información obtenida.

En este caso, el Departamento de Evaluación y Certificación del ICATSIN cumplía con las características y variables de estudio que analiza esta investigación.

Por lo tanto, dadas las circunstancias y el tipo de muestreo seleccionado, la extensión de la muestra para dar seguimiento al estudio del empoderamiento y la productividad administrativa, fue de cinco personas: tres personas del sexo femenino y dos personas del sexo masculino, las cinco con grado de licenciatura y experiencia en el ramo que laboran. Todas involucradas en el fenómeno estudiado y con una visión general de lo que se plantea este estudio.

3.2.3. Método de investigación

En este punto, el método nos muestra el camino que se debe seguir para alcanzar los objetivos planteados, así, seguir rigurosamente el método científico seleccionado brindará resultados confiables, válidos y precisos. Con base en la relación entre nuestros pensamientos y los objetos, se siguió el proceso de

análisis, síntesis y deducción o inducción para acercarnos a la verdad que se deseaba conocer y determinar las propiedades del objeto de estudio (Zorrilla & Torres, 2003, ps. 29-32).

Siendo esta una disciplina humanística de las ciencias sociales, el método, al igual que el enfoque, fue mixto con el propósito de fortalecer la investigación pero con preponderancia en lo cualitativo.

Entre las clases de métodos, para esta investigación se manejaron los lógicos, basados en la utilización del pensamiento, específicamente el método hipotético-deductivo que con base en los conocimientos teóricos y mediante la inducción, se planteó un supuesto para proceder a validarse empíricamente a través de la observación y la explicación (Ferrer, 2010).

Al seleccionar una tradición hipotética, se utilizaron la etnografía y la fenomenología como método científico, que al hablar de investigación cualitativa, se pretendía comprender la experiencia y los factores que inciden en el fenómeno estudiado, considerando que la realidad se construye por los individuos en interacción con su mundo social.

En la investigación cualitativa el interés está puesto en comprender los significados que los individuos construyen, es decir, cómo toman sentido de su mundo y de las experiencias que tienen en él. Además, se asume que el significado está inmerso en las experiencias de los individuos y que este significado existe a través de las percepciones propias del investigador. Así, la estrategia de investigación inductiva nos dio como resultado un estudio principalmente descriptivo, que como investigadores, somos el instrumento principal de obtención y análisis de datos (Canedo, 2009, p. 108).

De acuerdo a Canedo (2009, p. 108), la fenomenología “es una escuela de pensamiento filosófico que subyace a toda la investigación cualitativa”. Esta

investigación tomó de la filosofía de la fenomenología, el énfasis en la experiencia y la interpretación. De esta forma, el centro del estudio estaba en la estructura del fenómeno, explorando sistemáticamente el sentido de lo que acontece y la forma en la que acontece. Mientras que la etnografía, presenta un análisis sociocultural del sujeto de estudio, en este método, “la preocupación fundamental del etnógrafo es el estudio de la cultura en sí misma, es decir, delimitar en una unidad social particular cuáles son los componentes culturales y sus interrelaciones de modo que sea posible hacer afirmaciones explícitas acerca de ellos” (García, 1994, como se citó en (Rodríguez & Gil, 1996), de esta forma se logró obtener una descripción interpretativa de los significados simbólicos del sujeto de estudio y de los patrones de interacción.

Además, se considera una investigación cuantitativa por el uso de cuestionarios como instrumento de evaluación, además de sus respectivas gráficas para ilustrar y analizar los resultados obtenidos.

Por último, por ser una descripción y análisis de una sola unidad (ICATSIN), es decir, un examen detallado, comprehensivo y sistemático de un grupo de personas específico dentro de una organización; se determinó que es un estudio de caso con perspectiva cultural y cualitativa, de nivel interpretativo e instrumental que de acuerdo con Stake (2005): se examina para proporcionar información del tema que ayude a la comprensión del fenómeno de forma generalizada (Rodríguez & Valdeoriola, s.f., p. 57).

3.2.4. Diseño de investigación

Situados en el espacio empírico y con la finalidad de determinar las actividades y estrategias que se desarrollaron para obtener información así como analizar con certeza el supuesto planteado en el capítulo uno y aportar evidencia a los lineamientos de la investigación, el diseño de esta trabajo con enfoque cualitativo resultó ser no experimental pues las variables que se utilizaron no sufrieron ninguna manipulación, solo fueron observadas en situaciones ya existentes, no

provocadas intencionalmente por el investigador; el sujeto de estudio se observó en su ambiente o contexto natural, para posteriormente analizarlo. Dentro del diseño no experimental, podemos resaltar que esta investigación es transversal con un alcance descriptivo-explicativo, pues las variables o el sujeto de estudio se analizaron en un momento único (Hernández, Fernández, & Baptista, 2010, ps. 149-152).

3.2.5. Nivel de investigación

Bajo la perspectiva de un enfoque cualitativo y los métodos de investigación hipotéticos-deductivos utilizados, contemplando a la etnografía, la fenomenología y el estudio de caso; el nivel de esta investigación se vuelve descriptivo y un tanto explicativo pues, en sintonía con Supo (2010-2015), el nivel descriptivo de una investigación describe fenómenos sociales en una circunstancia temporal y geográfica determinada, como el caso de esta investigación que estudió el comportamiento del personal de un departamento específico de un organismo público descentralizado; mientras que el nivel explicativo, manifiesta el porqué del comportamiento analizado y la relación que pudiese existir entre las variables de estudio. Posicionando así al investigador en un contexto de análisis de problemas sociales para la elaboración de un diagnóstico.

Además, siendo esta una investigación social básica que persigue el conocimiento y la comprensión de un fenómeno social; el nivel sobre el que se desarrolló el mayor énfasis del planteamiento del problema se expande en lo metodológico que, de acuerdo al paradigma de investigación social desarrollado por Ibáñez, intenta responder por qué y cómo se investiga el fenómeno a través de una perspectiva distributiva, generando un conocimiento descriptivo (Frances, 2013).

3.2.6. Perspectiva y vertiente metodológica

Tomando en cuenta la corriente filosófica de la teoría interpretativa dentro de la investigación social, donde se adoptan la fenomenología y la hermenéutica, este trabajo tiene como finalidad comprender las relaciones internas del sujeto de

estudio. Así, siguiendo la taxonomía de Medrano y con base en el objetivo propuesto en el capítulo uno, la perspectiva que adoptó esta investigación fue de tipo social debido al enfoque cualitativo, comprensivo y explicativo que se describieron previamente; que por estas mismas razones, contemplando la utilización de los métodos hipotéticos-deductivos, se desarrolló en una vertiente dialéctica hermenéutica donde se describió a través de una tradición etnográfica, que estudia a la sociedad centrada en la búsqueda de significado y de sentido que los individuos conceden a los hechos, así como conocer la forma en que viven y experimentan ciertos fenómenos (Rodríguez & Valldeoriola, s.f., p. 47). Por otro lado, si tomamos en cuenta el paradigma de la investigación social de Ibáñez, en este caso la perspectiva fue distributiva, que de igual forma, describe y presenta resultado de un análisis observacional de las variables de estudio.

Las perspectivas aquí mencionadas no fueron desarrolladas de manera excluyente, sino que la intención fue adoptar las características pertinentes de las otras corrientes, como la filosofía y la psicología desde un aspecto estructural y dialéctico (o transformador), pues finalmente, un trabajo minucioso y aislado del resto de los elementos subestima la capacidad explicativa que podrían aportar las relaciones sociales o las estructuras que resulten del análisis. De esta forma, el diseño más apropiado que se puede adaptar es el de una visión holística donde se puedan utilizar diferentes técnicas que permitan abordar el conocimiento desde las diferentes perspectivas, primero de forma aislada, y posteriormente en conjunto.

3.2.7. Técnicas de investigación

Ya establecidos el enfoque, método, nivel, perspectiva y vertiente; se buscó el momento para pasar al campo de estudio y efectuar la recopilación de los datos que nos brindó información para acercarnos al problema de investigación y a al supuesto de trabajo, planteados en el capítulo uno.

Entendiendo como técnica la “forma o reglas para construir los instrumentos apropiados que permiten el acceso a la información requerida” (Zorrilla & Torres,

2003, p. 66) o el conjunto de instrumentos en el cual se efectúa el método, y que no hay técnicas exclusivas para cada uno de los métodos existentes en la investigación científica (Ferrer, 2010); para los objetivos de este trabajo se utilizaron tanto técnicas documentales como de campo, que permitieron la obtención, control y verificación de la información de manera ordenada y regular, así como relacionar los datos obtenidos con proposiciones generales.

Como el sujeto de estudio de esta investigación fueron los individuos de la organización mencionada y la variable se volvió subjetiva al analizar el punto de vista propio de cada uno, el instrumento documental utilizado fue la escala, que mide la reacción de los evaluados y su respuesta se registra mediante un código. Algunos autores la consideran como un tipo de cuestionario, pero finalmente el objetivo es el mismo: evaluar las actitudes de un individuo a través del nivel de acuerdo o desacuerdo sobre una serie de enunciados sobre la variable de estudio. En este caso se utilizó la escala tipo Likert.

Ahora, para medir las variables de forma objetiva, se hacen presente los instrumentos mecánicos o de campo que posibilitan la observación en contacto directo con el sujeto de estudio y el acopio de testimonios que permitan confrontar la teoría con la práctica en la búsqueda de la verdad objetiva (Ferrer, 2010). Así, la observación de campo descriptiva fue uno de los recursos utilizados para obtener información y registrarla para un posterior análisis; al igual que la entrevista, que se realizó mediante una conversación no estructurada con la unidad de información.

3.3. Instrumentos de investigación

3.3.1. Descripción del diseño de instrumentos.

Derivado de la investigación bibliográfica y de la reflexión metodológica realizada anteriormente, así como de las técnicas de investigación seleccionadas; los instrumentos seleccionados para la recolección de datos resultaron en un

cuestionario con escala tipo Likert, una entrevista no estructurada y la observación de campo descriptiva.

De igual forma, los instrumentos fueron desarrollados con información obtenida de una exhaustiva búsqueda literaria de la temática y con la comparación de algunos estudios e investigaciones realizadas con el mismo objetivo del presente trabajo: encontrar una relación entre la productividad laboral y el empoderamiento del capital humano de una organización.

Para entender la naturaleza de los instrumentos utilizados y el contexto en que se desarrollaron, se ofrece una breve explicación de cada uno de ellos:

Cuestionarios.

El cuestionario puede ser considerado como instrumento básico para la recogida de datos y consiste en la obtención de respuestas directamente de los sujetos estudiados a partir de una serie de preguntas por escrito. Es utilizada tanto en la investigación cuantitativa como en la cualitativa.

Este instrumento nos permite medir más de una variable al mismo tiempo, además, permite observar los hechos a través de la valoración que realizan los propios entrevistados “La estructura y el carácter del cuestionario lo definen el contenido y la forma de las preguntas que se les formula a los interrogados”. (Ferrer, 2010)

Las preguntas de este instrumento pueden ser directas o indirectas, y para el caso de esta investigación se utilizaron ambos tipos. Como resultado de los hallazgos teóricos, fue necesario realizar dos cuestionarios para obtener información de los sujetos estudiados: uno para medir el nivel percibido de empoderamiento y otro para medir la apreciación de la productividad laboral administrativa.

Además, los cuestionarios desarrollados fueron limitados a un promedio de diez reactivos para evitar los inconvenientes que se pudieron haber encontrado debido a cuestionarios excesivamente largos, donde se corría el riesgo de cansar a los encuestados, disminuyendo así el número de instrumentos respondidos, el número de reactivos respondidos y la fiabilidad de los mismos

A partir de lo anterior, el primer instrumento utilizado para obtener información sobre el empoderamiento, se realizó bajo la estructura de un cuestionario con escala tipo Likert, pues se tenía la intención de medir algunas actitudes, mismas que requerían de control en la dirección e intensidad.

La escala tipo Likert, de acuerdo con Murillo (s.f., p. 13), ofrece afirmaciones al sujeto y pide una calificación del 0 al 4 según su grado de concordancia con la misma, tomando en cuenta que las afirmaciones deben reflejar siempre una actitud positiva o negativa, nunca neutras.

Así, el instrumento final para medir el empoderamiento psicológico en un contexto laboral resultó de una adaptación del cuestionario desarrollado por Spreitzer (1995) para medir el “componente intrapersonal del empowerment psicológico en el lugar de trabajo”, el cual originalmente consiste de 12 ítems clasificados en cuatro secciones según sus postulados: significado, competencia, autodeterminación, impacto; expuesto en su versión al español por Mendoza (2002).

Conservando su estructura original en escala de Likert, a este instrumento se le añadieron reactivos para identificar la posición de los sujetos de estudio en el organigrama de la organización y los ítems originales fueron modificados para una mayor comprensión; al mismo tiempo, se añadieron otros dos reactivos considerados necesarios para una recolección de información holística.

En total, el instrumento contiene cuatro preguntas de información general y catorce reactivos para medir el propio empoderamientos distribuidos de la siguiente forma: tres ítems para la categoría de significado (1-3), cuatro ítems para la categoría de competencia (4-7), tres ítems para la categoría de autodeterminación (8-10), y cuatro ítems para la categoría de impacto (11-14).

La escala fue dividida en cinco ponderaciones: Nunca, Pocas veces, Algunas veces, Casi siempre, y Siempre. Las preguntas fueron construidas de forma directa y cerradas. Ver Anexo A.

Por otro lado, el segundo cuestionario, construido para medir la productividad laboral administrativa percibida por los sujetos de estudio, fue rescatado y adaptado de diferentes estudios encontrados para medir e identificar diferentes tipos de productividad. Este instrumento, con la colaboración de un experto en metodología, resultó en siete preguntas abiertas e indirectas. Ver Anexo B.

Finalmente, para verificar la calidad de los instrumentos y la comprensión de los mismos, con la intención de hacer correcciones y mejoras, se realizó una validación de caso único (“aplicación especial del cuestionario a una persona de confianza” (Murillo, s.f., p. 7)) y una validación de la persona que, con su amplia experiencia en metodología, participó en la elaboración de los instrumentos.

Entrevista no estructurada.

La entrevista se puede definir como “una técnica de recopilación de información mediante una conversación profesional” (Ferrer, 2010), que según el fin que persigue, puede estar o no estructurada con la ayuda de un cuestionario previamente elaborado. Esta técnica puede ser aplicada a todo tipo de personas y los resultados o el éxito de la misma dependerá del nivel de comunicación que se logre establecer entre el investigador y el entrevistado. Las entrevistas se clasifican, de acuerdo con Peláez et al. (s.f), en semi estructuradas, estructuradas

o no estructuradas, dependiendo de la forma en que se pretenda obtener la información y si es necesaria la utilización de un guión.

En este trabajo se utilizó una entrevista no estructurada para mantener un diálogo completamente abierto con los entrevistados, haciendo total y conveniente referencia a la información disponible sobre el tema y así poder construir el mismo diálogo a medida que este avanzaba y con base en las respuestas que se iban obteniendo. Así mismo, el enfoque utilizado fue de sujeto-sujeto pues estaba definida una interacción verbal para lograr un discurso con pocas interferencias por parte del entrevistador.

La elección de este tipo de entrevista fue basada en su utilidad en estudios descriptivos por su facilidad de adaptación y susceptibilidad de aplicarse a toda clase de sujetos y de situaciones, así como su pertinencia para profundizar en el tema estudiado (Ferrer, 2010).

Observación de campo descriptiva.

“Esta técnica consiste en observar atentamente el fenómeno, hecho o caso, tomar información y registrarla para su posterior análisis” (Ferrer, 2010) y es fundamental en cualquier proceso investigativo. Para este trabajo optó por utilizar una observación de tipo científica pues la investigación cuenta con un objetivo claro, definido y preciso; sabiendo plenamente que es lo que se deseaba observar y para qué. El diseño de este instrumento concluyó en realizar una observación directa al entrar en contacto personal con los sujetos de estudio en su lugar de trabajo, evitando la participación activa para no influir en los hechos, y llevar un control detallado de todo lo observado una bitácora diaria con anotaciones personales y especiales en momentos requeridos. El objetivo era lograr una observación libre para analizar la situación de forma holística. Por esta razón, se dice que se empleó una observación de campo descriptiva.

3.3.2. Descripción de las fuentes de información.

Para desarrollar los cuestionarios anteriormente descritos, tanto el utilizado para medir el nivel de empoderamiento y el nivel de productividad laboral administrativa percibidos por los trabajadores de la organización estudiada, fue necesario un análisis exhaustivo de documentación bibliográfica, incluyendo trabajos de investigación y estudios ya realizados sobre la misma temática. Rescatando los que lograron una mayor contribución en la Tabla 2.

Tabla 2

Fuentes para la elaboración de instrumentos

Fuente	Descripción
Orgambídez-Ramos, A., Gonçalves, G., Santos, J., Borrego-Alés, Y., & Mendoza, M. I. (2015). Empowering Employees: A Portuguese Adaptation of the Conditions of Work Effectiveness Questionnaire (CWEQ-II). <i>Psicología</i> , 29(1), 1-10.	Trabajo académico que traduce y adapta al portugués el Cuestionario de Condiciones para la Efectividad en el Trabajo, en inglés: <i>Conditions of Work Effectiveness Questionnaire (CWEQ-II)</i> basado en la teoría de empoderamiento estructural de Kanter (1993) y que permite medir las características organizacionales que fomentan el empoderamiento en el lugar de trabajo.
Mendoza, M. I. (2002). El empowerment psicológico en el trabajo. <i>Trabajo</i> , 11, 157-168. Universidad de Huelva.	Artículo que revisa el concepto de <i>empowerment</i> a nivel individual (psicológico), tratando su multidimensionalidad y diferenciando a nivel teórico sus componentes. Expone además algunos modelos con antecedentes del empoderamiento psicológico en el lugar de trabajo y algunos factores socio-estructurales de la organización, comentando resultados obtenidos de investigaciones realizadas al respecto.
Pick, S., Sirkin, J., Ortega, I., Osorio, P., Martínez, R., Xocolotzin, U., & Givaudan, M.	Investigación que, consciente en la importancia del desarrollo humano, considera necesario para el crecimiento y la sustentabilidad de las

(2007). Escala para medir agencia personal y empoderamiento (ESAGE). *Interamerican Journal of Psychology*, 41(3), 295-304.

capacidades humanas, la agencia personal y el empoderamiento. Con la intención de identificarlas y medirlas, construye una escala que muestra que son dos conceptos relacionados y separados a la vez. Este trabajo diseña la Escala de Agencia Personal y Empoderamiento (ESAGE) conformado por dos subescalas para medir las variables por separado.

Pérez, C. (2002). Empowerment y su relación en la productividad del trabajador en el departamento de radiología de los hospitales de la ciudad de Monterrey Nuevo León (tesis de maestría). *Universidad Autónoma de Nuevo León*. Monterrey, Nuevo León.

Trabajo de tesis para obtener el grado de maestría en psicología laboral en la Universidad Autónoma de Nuevo León, con el objetivo de “conocer si existe una relación entre el *empowerment* y la productividad en el área de radiología de las organizaciones hospitalarias”. El estudio se realizó en 13 hospitales privados de la ciudad de Monterrey y área metropolitana; y se desarrollaron dos instrumentos para medir por separado el empoderamiento y la productividad.

Nota. Elaboración propia, síntesis.

De lo anterior, con la información conjunta obtenida del análisis bibliográfico para la elaboración de los instrumentos de evaluación del empoderamiento y de la productividad laboral administrativa, se sustentó la base documental para llevar a cabo las entrevistas no estructuradas y rescatar información pertinente al trabajo que nos ayudó a esclarecer las preguntas del capítulo uno.

Así mismo, teniendo ya en mente un claro panorama de lo que se estaba estudiando, el análisis de documentación bibliográfica permitió realizar la libre observación en el lugar de trabajo, para así contrastar lo empírico de lo teórico y poder plasmar los resultados y conclusiones que se lograron al final de la investigación.

3.4. Análisis y tratamiento de datos

3.4.1. Procedimiento: aplicación en el campo

Con el diseño de los instrumentos trazados, elaborados, probados y aprobados para su aplicación en el campo, el procedimiento fue simple.

El primer paso fue conseguir un permiso de participación y observación en la organización seleccionada para llevar a cabo el estudio, para lo que fue requerimiento la elaboración de un convenio donde se acordó, entre la institución educativa y la organización en cuestión, realizar una estancia por parte del investigador para desarrollar el presente proyecto de investigación e intervención con oportunidad de participación activa, por un periodo de seis meses, comprendido entre los meses de enero a junio del año dos mil diecisiete.

Una vez dentro de la organización y con la muestra seleccionada, se realizó una presentación sobre el objetivo del estudio y la participación del investigador en las actividades del área de trabajo donde laboraban los sujetos de estudio. Explicando que de la información recabada, era necesaria su completa participación y honestidad para lograr la confiabilidad de los resultados, mismos que permanecerían en anonimato y completamente confidenciales, para posteriormente ser utilizados única y exclusivamente con motivos académicos.

Así, las entrevistas se distribuyeron en diferentes momentos, partiendo del orden jerárquico de la población estudiada y con base en la información que se iba obteniendo de cada una de ellas. La entrevista con el jefe del departamento fue el primer instrumento aplicado, incluso primero que los cuestionarios, pues de la información proporcionada por la persona responsable de la gestión, se distribuyó el resto de los instrumentos. Posterior a esto, se realizaron las entrevistas individuales del personal subordinado, principalmente como una interacción en los procesos observados diariamente.

El siguiente instrumento aplicado, fueron los cuestionarios. Para esto, se explicó el proceso a los sujetos estudiados, aplicado únicamente a los empleados subordinados, es decir, los cuestionarios no fueron aplicados al jefe del departamento pues el objetivo era percibir el poder que él otorga al resto del equipo para desarrollar sus actividades. Después de recibir los cuestionarios contestados, todos fueron guardados personalmente y se mantuvieron en total confidencialidad.

El proceso de observación se realizó simultáneamente con los instrumentos anteriores, pues desde el primer día de trabajo, todos los acontecimientos o detalles eran importantes para poder relacionar las variables del estudio y la información obtenida directamente de los sujetos.

Todo lo observado se registró en la bitácora de trabajo y cuando se presentaban dudas, se hacían anotaciones especiales para poder ser después aclaradas durante la entrevista, o en momentos propicios para no interrumpir los mismos procesos de trabajo.

Para poder recolectar tanta información como fuese posible, se realizó un esfuerzo para asistir constantemente y de manera interrumpida durante toda la jornada laboral de los sujetos de estudio. Siendo esta de lunes a viernes de 08:30 am a 15:30 pm. Principalmente se ponía especial atención en la hora de entrada y la hora de salida de los trabajadores. Incluso hubo ocasiones en que fue necesario asistir en día sábado, donde se tuvo la oportunidad de observar algunos detalles de los procesos de evaluación de competencias que constantemente se realizan.

3.4.2. Descripción de técnicas de análisis y tratamiento de datos.

Tomando en cuenta lo citado por Rodríguez & Valldeoriola (s.f., p. 72) sobre lo que es un análisis de datos, refiriéndose a este como un “proceso en continuo progreso en la investigación”, mencionan que la recolección y el análisis de los datos son tareas conjuntas, “que van de la mano”.

Estos autores mencionan que a lo largo del estudio, el investigador desarrolla sus propios conceptos basados en sus notas y proposiciones para empezar a dar sentido a la información recolectada de la observación, la entrevista o cualquier instrumento cualitativo (Taylor & Bodgan, 2002, p. 158)

Por esta razón, las técnicas de análisis de los datos para esta investigación, no siguieron un esquema rígido y el proceso de análisis se fue desarrollando y adaptando en el transcurso de la investigación.

Sin embargo, se planteó una estructura flexible que permitiera organizar la información que iba siendo recolectada en los diferentes escenarios de la investigación para poder manejarla posteriormente y darle sentido a la información que resultara relevante. De esta forma, se decidió utilizar una técnica de análisis manual a través de tabulaciones elaboradas propiamente por el investigador para mantener el enfoque cualitativo y se establecieron algunas etapas para el propio análisis: lectura y familiarización de la información recolectada, separación y clasificación de la información por variables de estudio, análisis individualizado por variables y anotación de observaciones y conclusiones.

Basados en la postura hermenéutica de esta investigación y con sustento en las afirmaciones de Gadamer (2001), para analizar la parte literaria y la información recuperada de la entrevista no estructurada y de la observación de campo, fueron interpretadas desde el todo y hacia el todo; es decir, se analizaron las partes individuales y su interpretación en la totalidad o contexto de los documentos, cuando fue el caso. Así mismo, en el proceso fenomenológico, se hizo hincapié en el acto de comprensión que guió posteriormente a una reconstrucción de lo entendido en el análisis de la información. Es decir, se plasmaron en los resultados la propia interpretación y comprensión del investigador (Rodríguez & Valdeoriola, s.f., p. 73).

3.4.3. Criterios de validez y confiabilidad.

Independientemente del tipo de investigación que se realice, la validez y la confiabilidad de la información recolectada es de suma importancia. Para que un instrumento de medición pueda ser óptimo al momento de su aplicación, resulta necesario cumplir con los principios recién mencionados.

Según Núñez (2014), el rigor y la calidad para evaluar el aprendizaje dependen de cómo se aborde la validez y la confiabilidad, que estando presentes en el desarrollo del proceso de recoger y analizar la información, conducirán a garantizar una mayor confianza sobre las conclusiones emitidas por el investigador.

Ambos principios, validez y confiabilidad, permiten una objetividad en el proceso de descripción de la realidad derivada de un aprendizaje específico que se encuentra inmerso en un discurso privado y que pretende ser público a través de la comunicación.

En la investigación cualitativa, el propósito fundamental es el entendimiento de la realidad, lo que permite que un estudio de caso pueda ser considerado científico por la capacidad de explicar el fenómeno en profundidad, mediante la presencia crítica del investigador en el contexto de ocurrencia del fenómeno en estudio así como a través de la triangulación de las fuentes de información (Cortés, 1997, p. 78).

Por otro lado, la confiabilidad se refiere a la posibilidad de encontrar resultados similares si el estudio se replicara. Sin embargo, la investigación cualitativa se enfrenta a una realidad cambiante y compleja, por lo que en ciencias sociales no es posible la replicabilidad absoluta. Por esta razón, el instrumento de investigación por excelencia es el propio investigador, que para lograr la objetividad y confiabilidad de la recolección e interpretación de información, se utilizan técnicas de análisis y entrenamiento (Cortés, 1997, p. 78).

Por lo tanto, considerando la perspectiva metodológica utilizada en este estudio, así como los hallazgos anteriores; la confiabilidad y validez de la investigación son factores determinantes. Por esta razón, el valor de verdad a través de la credibilidad, la aplicabilidad a través de la transferibilidad, la consistencia a través de la dependencia y la neutralidad a través de la confirmabilidad, fueron criterios de rigor dentro de la metodología cualitativa.

Con base en lo anterior, algunos de los factores considerados en la elaboración de los instrumentos de investigación, así como en la interpretación de la información recolectada, para lograr los principios de validez y confiabilidad, fueron: se omitieron las instrucciones vagas y empíricas, se procuró una estructura sintáctica de oraciones fáciles, se evitaron preguntas con sugestión y sugerencias de respuestas, se evitó la ambigüedad en la formulación de los reactivos que se pudiera interpretar de diferentes formas, se buscó congruencia entre los reactivos y las variables a medir, las preguntas se ordenaron jerárquicamente, entre otros.

Capítulo 4. Resultados

Después de recabada la información deseada, a través de los instrumentos contruidos para tal fin, esta se procesó para elaborar como producto, entre el análisis y la síntesis, una interpretación final. Tratando así de encontrar una significación más completa y amplia de la información empírica recabada.

4.1. Aplicación de los instrumentos y descripción de los resultados en función de las variables de estudio

Debido al enfoque cualitativo y al reducido tamaño de la muestra de esta investigación, el procesamiento de la información se realizó de forma manual a través de tabulaciones elaboradas por el investigador con la finalidad de recortar o distribuir la misma para auxiliar la comprensión de su profundidad y combinación. Así, la interpretación ofrecida resultó entre el análisis y la síntesis de la información procesada.

La información recabada se obtuvo de forma textual a través de los cuestionarios aplicados a los participantes, la bitácora de observación del investigador, los documentos obtenidos de la institución como registros y manuales; así como de forma narrativa y conversacional por medio de las entrevistas a los participantes, las cuales fueron posteriormente transcritas para tener la información disponible y accesible de forma también textual. Los datos se presentaron de forma no estructurada, variados, de forma verbal, no verbal y escrita.

El análisis se dividió en varias etapas para facilitar la comprensión. La primera, sin duda, fue preparar y revisar la información recolectada, logrando la certeza de tenerla completa y de la calidad que se deseaba para dar inicio a la lectura y familiarización de la misma para comprender el sentido general.

Una vez familiarizados con la información, la siguiente etapa fue organizar, separar y clasificar la información de acuerdo a las variables que se estuvieron, manejando empoderamiento y productividad laboral administrativa. El objetivo era

separar la información para hacerla manejable y fácil de analizar, logrando también una reducción de datos al eliminar la información irrelevante que no contribuía a las preguntas de investigación.

Por último, la información fue analizada de forma individual, por clasificaciones, generando otra bitácora de observaciones, pero esta vez de los resultados que se inferían sobre el análisis, los cuales se resumen a continuación.

4.1.1. Empoderamiento

La medición de esta variable de estudio se realizó a través del cuestionario número uno estructurado en una escala Likert basado en la escala de empoderamiento de Spreitzer (ver Anexo A), mismo que considera cuatro dimensiones o cogniciones como lo define el autor original: Significado, Competencia, Autodeterminación e Impacto (ver Tabla 3).

Tabla 3

Operacionalización de variables del Cuestionario 1 (Anexo A)

Variable	Definición	Dimensión	Indicador	Item
Empoderamiento	Capacidad para la toma de decisiones en función del bien común y el propio según las circunstancias dadas	Significado	Sentimiento hacia las funciones y responsabilidades	1, 2, 3
		Competencia	Juicio sobre la capacidad de desempeño	4, 5, 6, 7
		Autodeterminación	Sentimiento en la toma de decisiones	8, 9, 10
		Impacto	Reconocimiento del impacto de las acciones	11, 12, 13, 14

Nota. La tabla muestra la dimensión y la medición de cada uno de los ítems presentados en el cuestionario 1 desarrollado en escala Likert, adaptado de la escala de empoderamiento de Spreitzer.

El instrumento fue aplicado a cuatro de las personas de la muestra, las correspondientes a un cargo subordinado del jefe inmediato, responsable de la unidad de análisis.

Los participantes de este cuestionario fueron, con un promedio de edad de 33 años, tres del sexo femenino y uno del sexo masculino. Todos desempeñados en el nivel operativo de la organización, sin personas a su mando.

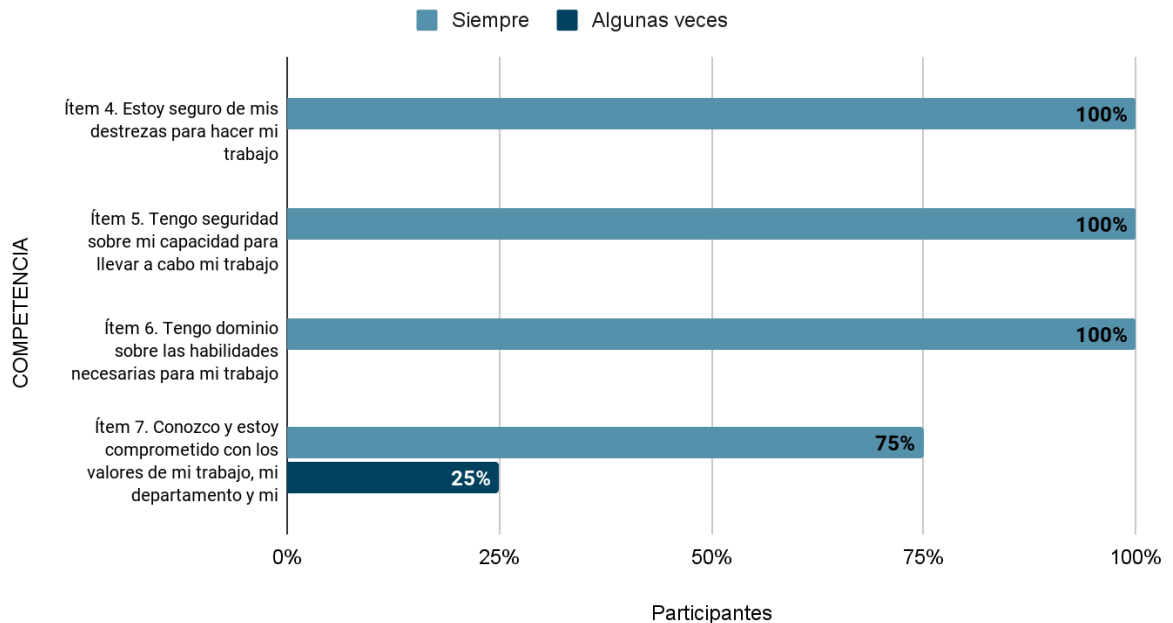
En el primer componente, significado, predominaron las percepciones de ‘casi siempre’, seguidas de ‘siempre’. El componente competencia fue dominado casi en su totalidad por la percepción de ‘siempre’. En el componente de autodeterminación, la percepción fue de ‘casi siempre’ y ‘algunas veces’. Por último, el impacto fue mayormente percibido como ‘casi siempre’. Pero a continuación se describe cada dimensión.

La dimensión Competencia fue la más valorada por los participantes del estudio con un 75% de las respuestas en la escala de “Siempre” y solo el 25% se autoevalúa como “Algunas veces” (ver Figura 5).

Figura 5

Porcentaje de evaluación de cada ítem de la dimensión Competencia

Dimensión Competencia



Nota. Cada ítem de la dimensión competencia del cuestionario 1 (ver anexo A) fue sumado para identificar el % de participación de cada respuesta obtenida. En esa categoría las respuestas sólo tuvieron dos mediciones: Siempre, Algunas Veces.

En las Figuras 6, 7, 8 y 9 se muestra el desglose de cada uno de los ítems contenidos en la dimensión Competencia.

Figura 6

Evaluación del ítem 4 de la dimensión Competencia

Item 4. Estoy seguro de mis destrezas para hacer mi trabajo



Nota. La respuesta de los cuatro participantes que realizaron el cuestionario 1 (ver anexo a) fue “siempre”.

Figura 7

Evaluación del ítem 5 de la dimensión Competencia

Ítem 5. Tengo seguridad sobre mi capacidad para llevar a cabo mi trabajo



Nota. La respuesta de los cuatro participantes que realizaron el cuestionario 1 (ver anexo a) fue “siempre”.

Figura 8

Evaluación del ítem 6 de la dimensión Competencia

Ítem 6. Tengo dominio sobre las habilidades necesarias para mi trabajo

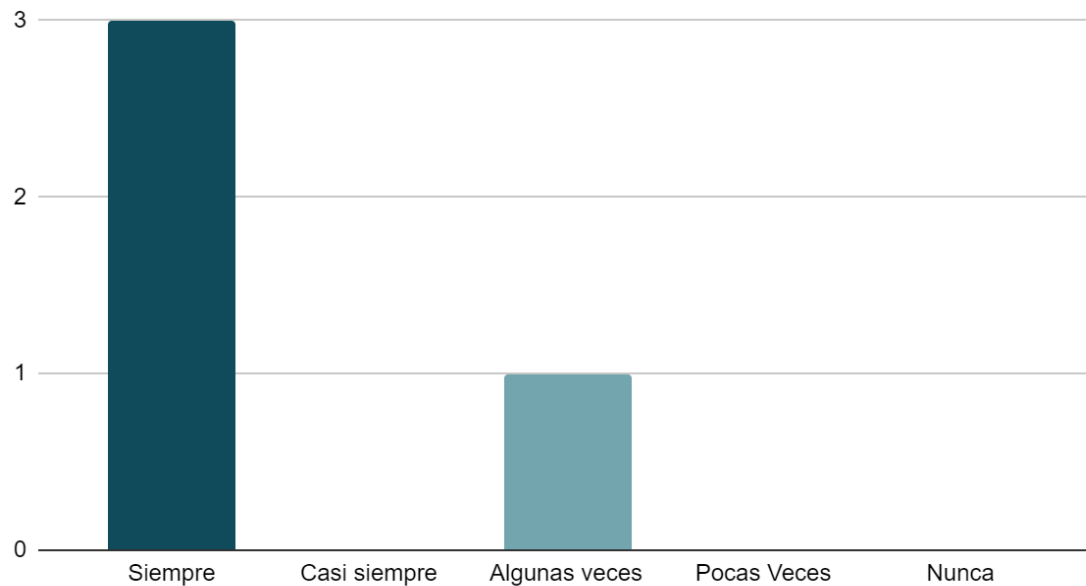


Nota. La respuesta de los cuatro participantes que realizaron el cuestionario 1 (ver anexo a) fue “siempre”.

Figura 9

Evaluación del ítem 7 de la dimensión Competencia

Ítem 7. Conozco y estoy comprometido con los valores de mi trabajo, mi departamento y mi organización



Nota. La respuesta de tres de los cuatro participantes que realizaron el cuestionario 1 (ver anexo a) fue “siempre”, sólo un participante respondió como “algunas veces”.

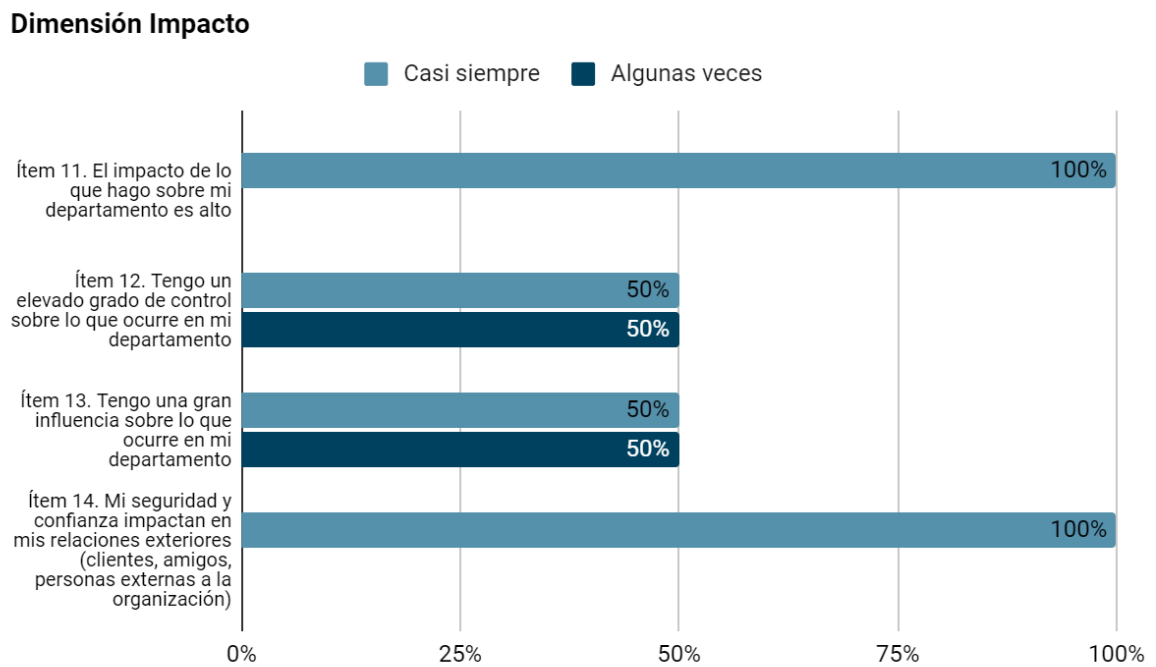
La segunda dimensión mejor evaluada del cuestionario 1 para medir el empoderamiento, fue la dimensión Impacto donde el 75% de las respuestas de los participantes fueron valoradas en una escala de medición de “Casi Siempre” para cada uno de los ítems correspondientes (ver Figura 10).

En esta dimensión, el 100% de los participantes consideran que su trabajo tiene un alto impacto en el área o departamento al que pertenecen, así como que sus relaciones exteriores se ven influenciadas por la seguridad y confianza en el mismo desarrollo de sus funciones (Figura 11 y 14).

Solo el 50% estima que algunas veces no tienen el control ni la influencia sobre lo que ocurre en el área o departamento al que pertenecen (Figura 12 y 13).

Figura 10

Porcentaje de evaluación de cada ítem de la dimensión Impacto



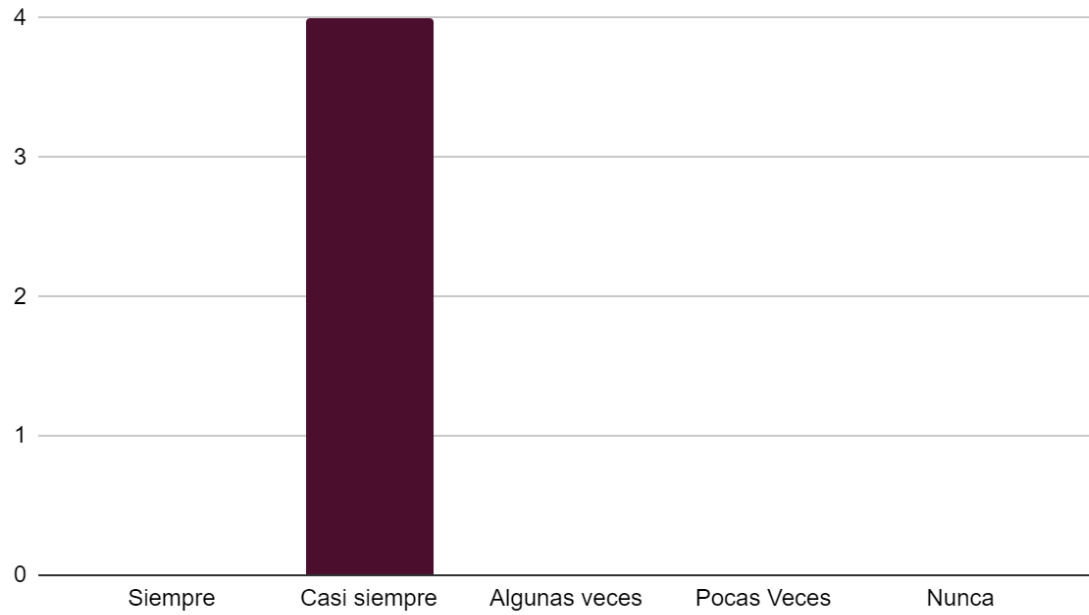
Nota. Cada ítem de la dimensión competencia del cuestionario 1 (ver anexo A) fue sumado para identificar el % de participación de cada respuesta obtenida. En esta categoría las respuestas sólo tuvieron dos mediciones: Casi Siempre, Algunas Veces.

Para ver el desglose de respuesta por cada ítem de la dimensión Impacto consulte las Figuras 11, 12, 13 y 14.

Figura 11

Evaluación del ítem 11 de la dimensión Impacto

Ítem 11. El impacto de lo que hago sobre mi departamento es alto

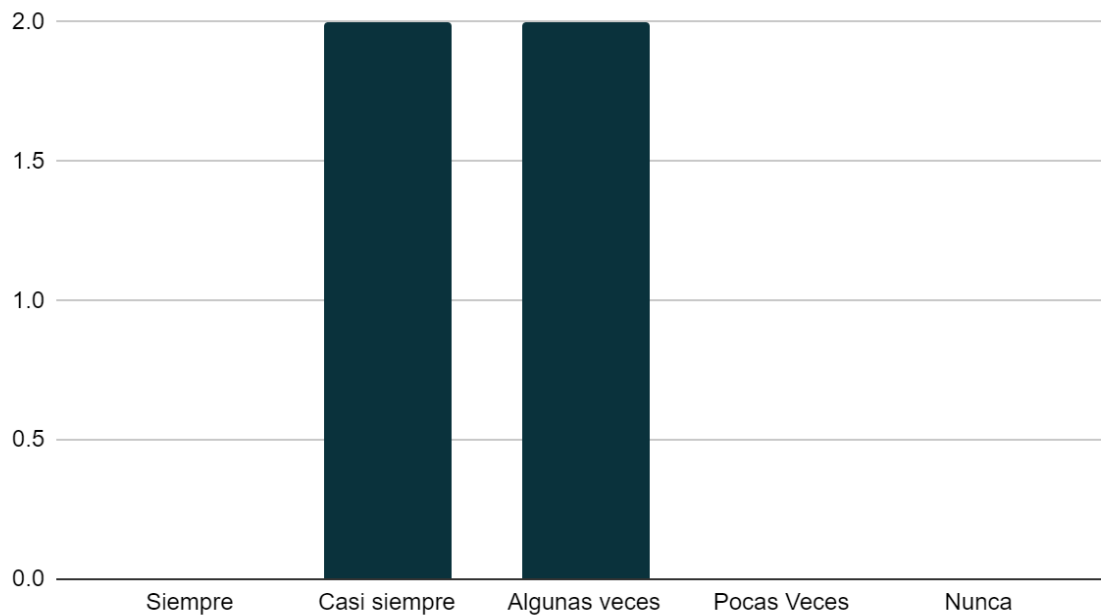


Nota. La respuesta de los cuatro participantes que realizaron el cuestionario 1 (ver anexo a) fue “casi siempre”.

Figura 12

Evaluación del ítem 12 de la dimensión Impacto

Ítem 12. Tengo un elevado grado de control sobre lo que ocurre en mi departamento

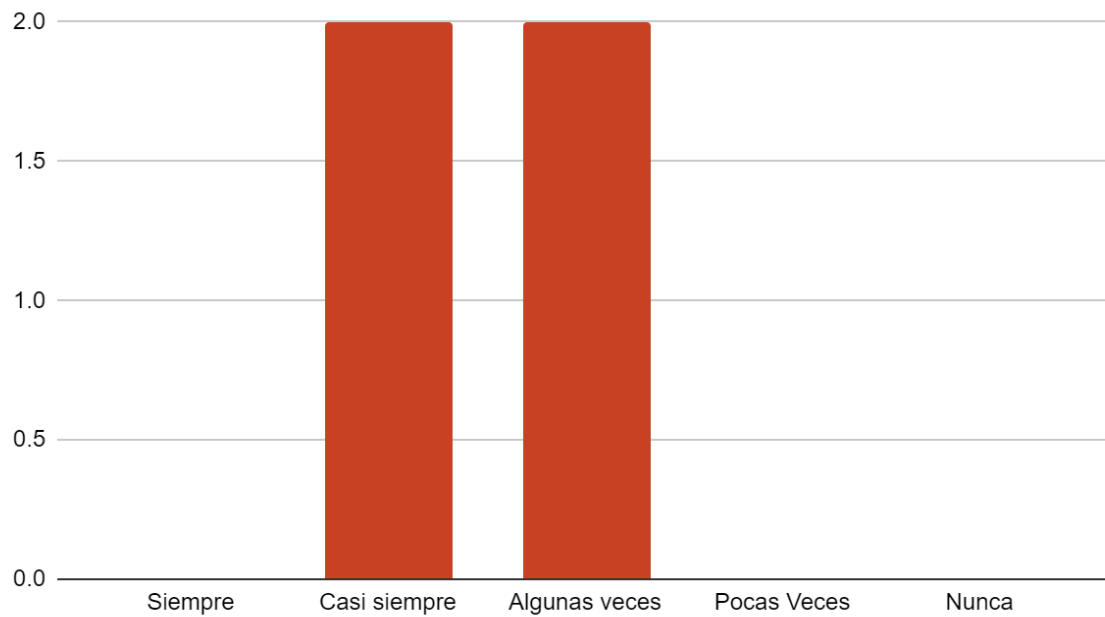


Nota. La respuesta de dos participantes que realizaron el cuestionario 1 (ver anexo a) fue “casi siempre”, los otros dos participantes respondieron como “algunas veces”.

Figura 13

Evaluación del ítem 13 de la dimensión Impacto

Ítem 13. Tengo una gran influencia sobre lo que ocurre en mi departamento

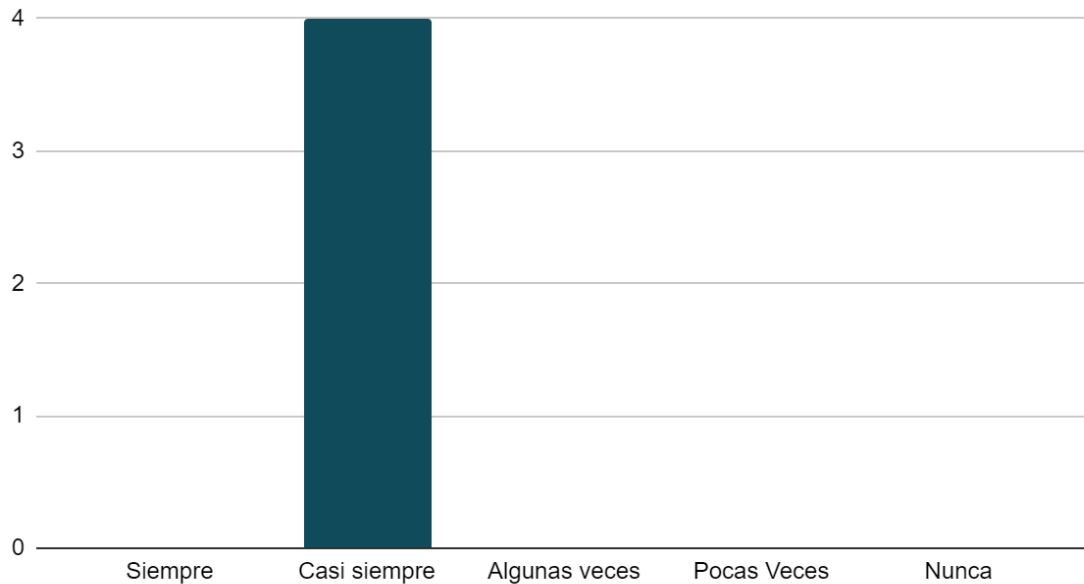


Nota. La respuesta de los cuatro participantes que realizaron el cuestionario 1 (ver anexo a) fue “casi siempre”.

Figura 14

Evaluación del ítem 14 de la dimensión Impacto

Ítem 14. Mi seguridad y confianza impactan en mis relaciones exteriores (clientes, amigos, personas externas a la organización)



Nota. La respuesta de tres de los cuatro participantes que realizaron el cuestionario 1 (ver anexo a) fue “siempre”, sólo un participante respondió como “algunas veces”.

En las siguientes dimensiones del cuestionario 1 para medir el empoderamiento de los participantes (ver anexo a) fueron de mayor valoración los ítems de la dimensión Significado y en último lugar, pero no desestimada, la dimensión Autodeterminación (ver Figura 15 y 16).

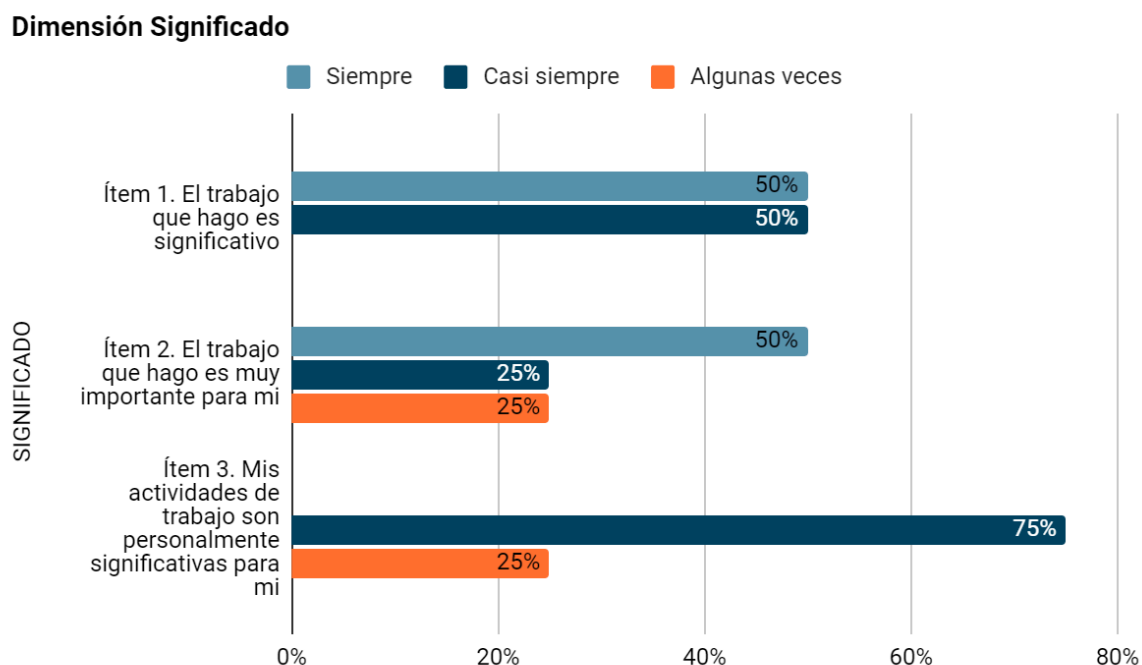
En la dimensión Significado, el 50% de los encuestados consideran que su trabajo siempre es significativo y el otro 50% respondió que casi siempre. El 75% considera que sus actividades casi siempre son personalmente significativas y el 50% respondió que su trabajo siempre es muy importante.

En la dimensión Autodeterminación, el 50% de los participantes considera que casi siempre tiene autonomía para determinar cómo hacer su trabajo, además de poder decidir por sí mismo como llevar a cabo sus funciones. Por el contrario, el

50% sintió que pocas veces tiene libertad e independencia, pero el resto de los participantes consideró que algunas veces y casi siempre tiene oportunidad de independencia y libertad.

Figura 15

Porcentaje de evaluación de cada ítem de la dimensión Significado

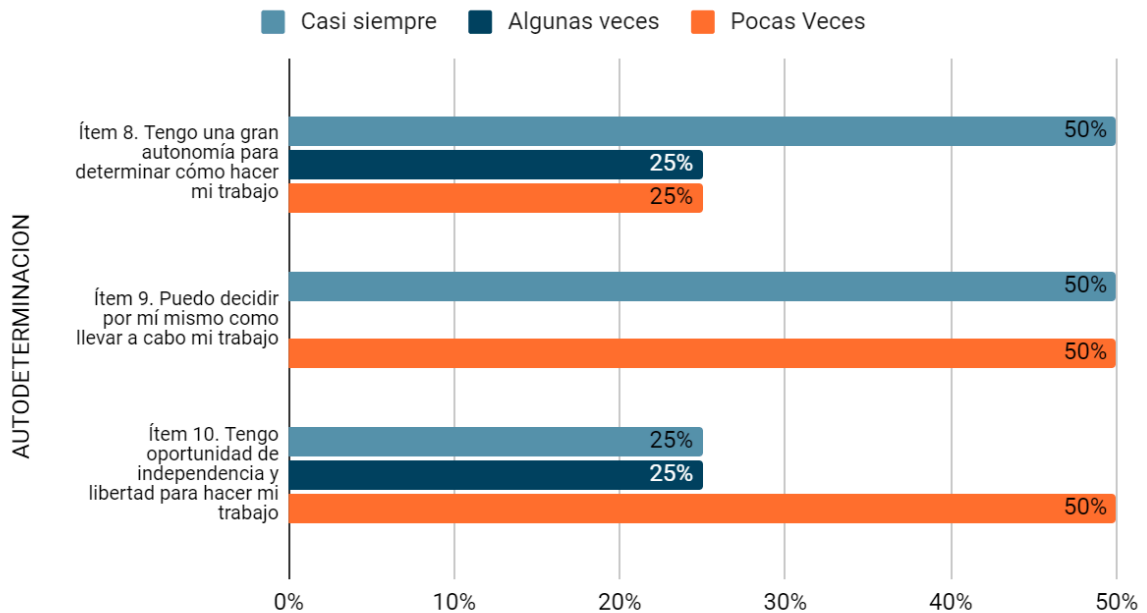


Nota. Cada ítem de la dimensión competencia del cuestionario 1 (ver anexo A) fue sumado para identificar el % de participación de cada respuesta obtenida. En esta categoría las respuestas tuvieron tres mediciones: Siempre, Casi Siempre, Algunas Veces.

Figura 16

Porcentaje de evaluación de cada ítem de la dimensión Autodeterminación

Dimensión Autodeterminación



Nota. Cada ítem de la dimensión competencia del cuestionario 1 (ver anexo A) fue sumado para identificar el % de participación de cada respuesta obtenida. En esta categoría las respuestas tuvieron tres mediciones: Casi Siempre, Algunas Veces, Pocas Veces.

Considerando las respuestas de los cuestionarios mostrados, se puede inferir que el personal del Departamento de Evaluación y Certificación de competencias laborales del Instituto de Capacitación para el Trabajo del estado de Sinaloa se encuentra total o parcialmente empoderado.

Tal vez en algunas situaciones más que otras, pero con base en los hallazgos teóricos, cumplen con la definición de Empowerment: el trabajador “actúa basado en creencias de que es competente, que su trabajo es importante, que puede actuar con autonomía y que los resultados de su trabajo pueden tener un impacto significativo en la organización” (Spreitzer, 1995, como se citó en (Jáimez & Bretones, 2001, p. 204).

Otro de los instrumentos fue la entrevista no estructurada con el Jefe del Departamento, un hombre de cuarenta y seis años con amplia experiencia en gestión de equipos de trabajos y administración por proyectos.

Durante la entrevista, esta persona comentó tener un estilo de trabajo 'simple', en el que todos tienen las mismas oportunidades y capacidades, cada quien en su ramo, con autonomía y predominando la comunicación entre todos, la convivencia, y sobre todo, el trabajo en equipo.

El Jefe del Departamento considera que la clave para lograr los objetivos de trabajo es encontrar a las personas correctas para el puesto correcto, buscar detalladamente las capacidades y habilidades que se requieren para desempeñar actividades específicas sin importar la experiencia, sólo hace falta determinación. Una vez armado tu equipo de trabajo, lograr cohesión entre ellos es importante, así que promover la convivencia e integración está siempre presente; lo que permite un ritmo de trabajo fluido, con escasos contratiempos por roces entre colaboradores, logrando así una optimización de tiempo e indicios de alta productividad, mismo al que le suma una correcta inducción y capacitación para 'dejar a los expertos hacer su trabajo'.

Por último, entre las anotaciones de la observación de campo, diariamente se percibió una asistencia puntual de cada uno de los colaboradores del nivel operativo. En ocasiones, a su llegada, cada uno tenía ya en su escritorio las actividades del día asignadas por el Jefe del departamento quien se había presentado brevemente antes de la hora de entrada; otras veces, las actividades eran asignadas por el jefe en persona, quien llegaba algunos minutos después de la hora entrada y hacía pasar a su oficina de uno por uno a sus subordinados para la asignación en cuestión; incluso había ocasiones también en que todos eran llamados a junta y se platicaban los nuevos proyectos y objetivos por realizar, o comentar el avance de las actividades en curso, o simplemente, tener un momento de convivencia antes de iniciar la jornada laboral.

Después de esto, en cualquiera de los casos anteriores, con o sin la presencia del jefe, cada uno en su escritorio trabajaba de forma individual y bajo sus propios medios para realizar de forma eficiente y efectiva sus actividades, y cuando era necesaria la cooperación de algún compañero, nunca había barreras ni negativas. Al final de la jornada, todos presentaban sus avances o resultados eficazmente.

4.1.2. Productividad laboral

La medición de esta variable se realizó a través el cuestionario número dos (Anexo B) que, al igual que el primer cuestionario, fue aplicado a las cuatro personas del nivel operativo de la unidad de análisis: tres del sexo femenino y uno del sexo masculino, promedio de edad de 33 años, ninguno con personas a su mando.

El cuestionario estaba estructurado por siete preguntas abiertas referentes al desarrollo laboral individual y al área de trabajo en que se desarrollaban. Cada una de las preguntas fue contestada y argumentada bajo propio criterio, manifestando su sentir y compromiso hacia la organización, así como su percepción de la organización hacia ellos.

Tabla 4

Operacionalización de variables del Cuestionario 2 (Anexo B)

Variable	Definición	Dimensión	Indicador	Item
Productivi- dad Laboral	Calidad del producto o servicio ofrecido	Información	Acceso a la información para el desarrollo de funciones	1
	ligado a la eficiencia: solución de problemas,	Soporte	Ayuda o soporte para el desarrollo de funciones	5, 7
	trabajo ahorrado	Recursos	Recursos y herramientas para el desarrollo de funciones	3, 4
		Oportunidades	Acceso a oportunidades para el desarrollo de funciones	2, 4, 6

Nota. Las dimensiones e indicadores de este cuestionario fueron adaptados de los instrumentos utilizados en otras investigaciones como se muestra en la Tabla 2.

En la primera dimensión, información, el 75% de los participantes en la encuesta reconocieron tener acceso a la información necesaria para desarrollar sus funciones, así como para relacionarse con otros procesos y departamentos de la organización. Casi todos coincidieron en haber tenido una excelente capacitación al momento de su incorporación, a excepción de una persona, que representa el 25%, quien consideró que su capacitación inicial fue deficiente, pero que logró aprender y enrolarse fácil y rápidamente.

En la dimensión de Soporte, el 75% de los participantes considera que recibe un buen trato de la organización y de sus compañeros, así como comentarios de aliento por el desempeño de sus funciones. Sólo el 25% expresó que el trato recibido es “serio” y no siente la libertad de actuar sin consultar antes.

En cuanto Recursos, la dimensión que medía la disponibilidad de tiempo para desarrollar las funciones de su trabajo y la disponibilidad de recibir ayuda, el 100% de los participantes expresó realizar sus funciones de manera correcta para evitar errores y disminuir posibles contratiempos, así como realizar sus funciones en tiempo y forma para evitar llevar trabajo a casa.

Así mismo, el 75% de estos participantes describió mostrar iniciativas en la modificación de procesos por interés de hacer eficiente su trabajo o considerando una mejora continua en su área de trabajo enfocada al ahorro de tiempo y recursos.

Por último, en la dimensión de oportunidad, esta flexibilidad y oportunidad de desarrollar iniciativas propias, el 100% de los participantes expresaron que se sienten satisfechos en su organización o departamento y sobre todo resaltan que les gusta mucho lo que hacen, así como el ambiente de trabajo; siendo ésta la principal razón por la cual permanecen en la organización.

En general, las opiniones mantuvieron una tendencia positiva hacia lo que realizan, como lo realizan y cómo la organización percibe el desempeño de sus actividades, abarcando así las cuatro dimensiones del instrumento de evaluación.

Por otra parte, y complementando lo anterior, durante la entrevista de trabajo a el Jefe del departamento, el mismo aseguró no tener muchas complicaciones en los tiempos de entrega de los proyectos que ahí se realizan y que cuando se presentan demoras, generalmente son por factores ajenos y externos a su equipo de trabajo. Las actividades trata de dividirlos de tal forma que cada quien pueda cumplir con su parte y pocas veces necesitan consultar los movimientos que cada uno de los operativos realiza, dándole así fluidez al trabajo; obviando por supuesto, las decisiones que le corresponden a las áreas superiores, incluso por encima de su autoridad, tales como la de Dirección General.

De igual forma, el Jefe del departamento comentó que cuando se presentan errores en los procesos rápidamente se busca una solución entre todos y existe un apoyo colectivo, incluso existieron ocasiones que los errores fueron propiamente enmendados por el mismo autor, pues la confianza que tiene a sus subordinados es plena, así como la de ellos hacia el jefe; por supuesto, manteniéndolo siempre al tanto de lo que acontece.

De lo rescatado en la observación de campo referente a la productividad, después de la asignación diaria de actividades comentada anteriormente, las tareas siempre se realizaron en tiempo y forma sin la supervisión rigurosa del jefe, pues en ocasiones éste permanecía ausente durante toda la jornada de trabajo, comunicándose en ocasiones únicamente vía telefónica o por correo electrónico.

De este proceso, pocas veces se pudo observar alguna inconformidad por la carga de trabajo o alguna rencilla entre compañeros por la distribución de trabajo, o por cualquier otro motivo. En general, el ambiente de trabajo se percibió en completa armonía, con plena confianza y comunicación entre todos, incluso existía poca

formalidad en maneras y reglas de comportamiento social, pero siempre se conducían con cortesía y respeto, dentro y fuera de su área de trabajo (vinculación con otros departamentos).

Con base en el análisis previo sobre los datos obtenidos de los diferentes instrumentos aplicados y haciendo una comparación con los hallazgos teóricos contemplados en el marco teórico, el personal del Departamento de Evaluación y Certificación de competencias laborales del Instituto de Capacitación para el Trabajo del estado de Sinaloa logra una productividad total o parcial.

Se mencionaba anteriormente que, Ready (2016) sugiere tener a la gente correcta en la organización es la clave de un negocio exitoso y que desde una perspectiva administrativa el secreto para lograr el alto desempeño es el Employee Ownership. Tal como lo mencionó el Jefe del departamento estudiado en una de las entrevistas realizadas: armar el equipo y dejarlo trabajar.

Así mismo, como señaló en la encuesta de Randstad que el 63% de las personas encuestadas se sienten mejor en una organización donde tienen libertad de acción para el logro de sus objetivos; en esta organización, específicamente en esta área de trabajo, los colaboradores realizan sus actividades bajo sus propios medios, sin supervisión rigurosa, lo que se ve reflejado en el resultado del cuestionario sobre empoderamiento y el compromiso que surge de ellos hacia la organización.

4.2. Discusión de los resultados

De acuerdo con Alva (2016, p. 3), el objetivo de la interpretación de los resultados es buscar un significado más amplio a las respuestas mediante su conexión con otros conocimientos disponibles. De esta forma, el análisis y la interpretación de los resultados presiden la totalidad del proceso de investigación, y todas las fases precedentes han sido realizadas y ordenadas para hacer posible el desarrollo de estos dos últimos momentos.

Así, para lograr la interpretación propia de la información recabada para esta investigación, se constituyó un vínculo entre los resultados del análisis previo con la hipótesis de investigación desarrollada en capítulo uno, y con la teorías y conocimientos aprehendidos en el desarrollo del marco teórico en el capítulo dos.

Hasta aquí, descartando el punto inalcanzable de saturación en la recolección de datos de una investigación cualitativa, se considera que las aportaciones de este estudio pueden novedosas para la bibliografía de este fenómeno, asegurando que lo que se aporta y se dice no es el todo, ni tampoco lo único, ni lo último que se pueda decir al respecto, pero se logra plantear algo convincente colmando los propios esfuerzos, que sin duda, dará partida a nuevos ángulos de interés del tema.

Esta investigación únicamente se desarrolló en un departamento específico de una sola organización pública, por lo que no se tiene un sustento para deducir cuál es la relevancia de medir la productividad en este sector, ni se puede afirmar que en todas las organizaciones es importante lograr una productividad laboral administrativa.

Pero si se puede deducir, con base a lo analizado en el marco teórico-contextual, que para todas las organizaciones, sin importar giro, carácter, o estructura, es importante lograr una productividad generalizada, del tipo que sea, la más conveniente para las características propias de cada una. Al final, tal como se explicaba citando a Dolan et al. (2007): la productividad es uno de los objetivos principales de una organización, buscando siempre el constante incremento.

En el caso de la empresa pública, como explica Tellez (1983, p. 413) , la productividad se observará según sea el cumplimiento de las políticas gubernamentales aplicadas específicamente en su quehacer de servicio a la población. Que aunque no buscan una rentabilidad financiera como la empresa

privada, no están exentas de un manejo adecuado, y auditable, de recursos humanos y materiales.

Siempre hay un medio para un fin. Y para alcanzar la productividad de un proceso en una organización existe abundante e infinita información de estudios e investigaciones que explican, demuestran y desarrollan teorías y estrategias para lograr siempre los propósitos planteados.

Los cambios constantes de la sociedad, le exigen cada vez más a las organizaciones, y a la par, van surgiendo y desarrollándose más y nuevos modelos, técnicas, teorías, estrategias, etc., para mantenerse en la competencia y sobrevivir a la globalidad.

La productividad, de una forma o de otra, tiene siempre el mismo objetivo, producir más con menos y con mejor calidad. Así, cualquier técnica o estrategia que nazca, con pequeñas modificaciones y adaptaciones puede aplicarse a cualquier tipo de productividad.

El estudio aislado de este caso nos demuestra que las organizaciones públicas, con estrategia o sin estrategia, también buscan el cumplimiento de sus metas y funciones.

Esta investigación únicamente se desarrolló en un departamento específico de una sola organización pública, por lo que no se tiene un sustento para afirmar de forma general si las organizaciones públicas consideran el empoderamiento como una estrategia administrativa, mucho menos determinar en qué medida.

Sin embargo, mientras se desarrollaba teóricamente este trabajo y con referencias del medio en que se realizó (programa de posgrado profesionalizante en una comunidad de investigación científica de nivel nacional), se pudiera decir que, en

general, pocas personas estaban conscientes o tenían claro el significado de la palabra empoderamiento o empowerment.

Existía una predisposición muy generalizada en relacionar este concepto al campo de los derechos e independización de la mujer en el mundo actual. Y así, mucho menos lo relacionaban con su aplicación en las organizaciones diferentes a asociaciones sin fines de lucro, entidades económicas u organizaciones públicas.

Aunado a esto, fueron encontrados varios artículos que relacionaban el estudio del empoderamiento pero con otros factores que se pudieran considerar importantes para la industria, tales como clima laboral, compromiso laboral, productividad, motivación, entre otros.

En resumen, no hay evidencia experimental y teórica suficiente que nos ayude a sustentar que el empoderamiento se considera una estrategia administrativa. No obstante, se puede deducir que esta desconsideración de las organizaciones no es en su totalidad por ignorancia al tema o al método, sino por el desconocimiento en la relación concepto-definición. Es decir, la técnica puede estarse realizando en muchas de las organizaciones, pero el término para identificarla es prescindible.

Cómo se viene observando en los análisis específicos previos, el alcance de esta investigación no se considera determinante ni absoluto para poder desarrollar afirmaciones universales. Pero si se pueden hacer algunas deducciones particulares para el caso de estudio específico de ICATSIN con base en lo analizado en el marco teórico-contextual.

Así, en consideraciones propias, el empoderamiento o empowerment puede ser aplicado en cualquier tipo de proceso, y en cualquier tipo de organización. Desde el hogar, hasta la empresa transnacional o multinacional más grande del mundo. Desafortunadamente, no existe un vínculo tan estrecho como nos hubiera gustado

demostrar, entre el empoderamiento y las estrategias administrativas, y no nos queda claro hasta qué punto puede estar relacionado con la productividad.

Pero si nos queda claro de que el empoderamiento existe, dentro y fuera de la empresa pública, aunque se desconozca la aplicación del concepto per se, o la aplicación de éste como una estrategia administrativa.

El conocimiento es individual, el individuo por naturaleza busca la libertad de acción y expresión, que de unir estas características en un equipo de trabajo, dirigidas de forma adecuada, se puede alcanzar el éxito de lo que se proponga.

Capítulo 5. Conclusiones

El desarrollo de esta investigación siempre se condujo sobre la misma vía, comprobar o encontrar un resultado al supuesto planteado durante la construcción del objeto de estudio (capítulo 1), el cual se estableció:

El empoderamiento como estrategia de administración, incide en la productividad laboral administrativa de una organización.

Desde el comienzo de este trabajo, se manejó el verbo incidir haciendo alusión a “causar un efecto una cosa en otra, repercutir” (RAE, 2005), para mantener una aseveración neutral y lograr el supuesto que requiere la investigación cualitativa; y no una hipótesis a través de una oración afirmativa o negativa que cuantifica los sustantivos y necesita de una proporción matemática para comprobarla (Schmeikes, 2006, ps. 23-24).

Aclarado lo anterior, y con fundamento en todo el análisis detallado previamente, aunado a los hallazgos teóricos y referenciales encontrados a lo largo de esta investigación, se infiere que:

El empoderamiento puede considerarse una estrategia de administración que permite alcanzar o mejorar los niveles de productividad laboral administrativa de una organización pública.

Este resultado se percibía desde el mediano transcurso de la investigación, pues diferentes estudios similares a este, donde se estudiaba el empoderamiento pero relacionado con otras variables, resultaron todos favorables hacia esta herramientas. Los resultados y conclusiones siempre apostaban al empoderamiento para mejorar la calidad de la segunda variable o variables analizadas.

5.1. ¿De qué manera el empoderamiento como estrategia potencia la productividad laboral administrativa de una organización pública?

Como seres humanos, y con fundamento en la teoría de Maslow (1943), tenemos o sentimos la necesidad de vernos realizados en nuestra vida personal y profesional. Que enfocándonos en lo profesional, nuestra naturaleza de humanos nos pide alejarnos del entorno dominante, ser creativos, originales, sentirnos reconocidos, y sobre todo, valorados.

Incluso hablando desde la experiencia profesional propia, haber experimentado ambos lados del liderazgo y la administración, sin duda alguna el empoderamiento es una fuerza potente para mover a los integrantes de una organización y lograr todo que se plantee dentro de ella.

Por supuesto, no siempre es efectiva y deben cumplirse antes con ciertos requisitos para que funcione a la perfección, tal como seleccionar a las personas correctas para que desarrollen las actividades correctas.

Resultado de lo estudiado, el empoderamiento es un proceso un tanto complejo pues tiene vestigios de psicología humana, pero puede considerarse de fácil aplicabilidad. Básicamente resulta en lo siguiente: cuando formas parte de una organización, estás ubicado en algún lugar del organigrama de la misma, lo que te da una posición y cierta sensación de responsabilidad y poder.

De aquí, el poder puede señalarse como formal cuando las tareas que se realizan son reconocidas y valoradas; o como informal, que surge de las relaciones que se establecen dentro y fuera de la organización. Este poder, formal o informal, crece de acuerdo a la estructura de la organización, considerando las oportunidades de crecimiento, desarrollo, cambio, participación en los procesos, acceso a la información, entre otros factores. Prácticamente relacionado con el ambiente y clima de trabajo que maneje la organización.

Entonces, de acuerdo al nivel de poder que sienta el trabajador, mayor impacto tiene sobre ellos y corresponde a la organización de forma proporcional en la eficiencia, motivación, compromiso, satisfacción laboral, etc.

Los resultados del empoderamiento se ven directamente reflejados en el desempeño y el logro de las actividades diarias. Se ve directamente reflejado en los índices de producción de la organización, entre ellos, la productividad laboral administrativa.

Entonces, de esto se puede concluir que los colaboradores empoderados benefician a la organización y se benefician a ellos mismos, pues logran un mayor sentido de propósito en su trabajo y en su vida, pues están satisfaciendo sus necesidades de autorrealización.

Finalmente, analizar el empoderamiento en esta investigación, dio pie a un sin número de cuestionamientos. La gestión y administración del capital humano hoy en día está tan avanzada que resulta incomprensible por que las organizaciones se empeñan en utilizar técnicas, herramientas o estrategias obsoletas, que como probablemente no dan resultados o son limitadas.

Con el avance de la tecnología y la llegada de las redes sociales, existe un sinfín de información referente a las estrategias que utilizan las grandes y mejores compañías del mundo, de las personas con los mejores y más sorprendentes casos de éxito que describen desde su constante fracaso hasta su actual e imparable superación que los mantiene competitivos mundialmente. Existe infografía, videos, fotografías, narraciones, etc., de todas las técnicas actuales que existen para engrandecer tu organización.

¿Será ahora acaso necesario analizar el comportamiento de los líderes y administradores que se mantienen fuera de los márgenes de la modernización, de la actualización, de la globalización? ¿Será acaso más importante mantener los

estrictos regímenes de comportamiento, que la importancia de mantener con vida a la organización y mantener una relación armónica en el marco de una sociedad?

Este razonamiento genera indicios para darle continuación a esta investigación bajo la mira de otras y diferentes variables, pero por el momento, y a manera de dar cierre a este documento, se espera que esta investigación aporte al mejoramiento de la gestión del capital humano en las organizaciones para conducir el logro o aumento de la productividad laboral administrativa con bases en el empoderamiento.

REFERENCIAS

- Alfaro, Y. (26 de julio de 2016). La baja productividad le cuesta millones de pesos a las empresas. *CNN Expansión*. Obtenido de <http://expansion.mx/carrera/2016/07/26/la-baja-productividad-laboral-le-cuesta-8155-mdp-a-las-empresas-mexicanas>
- Alonso, E., Ocegueda, V., & Castro, E. (2006). *Teoría de las organizaciones*. Zapopan, Jalisco: Umbral Editorial S.A. de C.V.
- Alva, A. (2016). *Análisis de los datos e interpretación de los resultados*. Recuperado el 28 de mayo de 2017, de Institute for Human & Machine Cognition: http://cmapspublic2.ihmc.us/rid=1177276899217_1477413697_5143/analisdatosinterpretac-1.pdf
- Alvey, S. (14 de Julio de 2012). *Harvard ManageMentor*. (H. B. Publishing, Ed.) Obtenido de <http://www.harvardbusiness.org/harvard-managementor>
- Balderas, M. d. (2014). *Administración de los servicios de enfermería*. México: McGraw Hill.
- Band, A., & Morales, A. (2015). Empoderamiento psicológico: un modelo sistémico con componentes individuales y comunitarios. *Revista de Psicología*, 33(1), 1-19.
- Baumert, T., Buesa, M., Gutiérrez, C., & Heijs, J. (2016). *Innovación y crecimiento económico*. Universidad Complutense Madrid, Instituto de Análisis Industrial y Financiero. Madrid: iaif.
- Blanchard, K., & Blanchard, M. (2018). *The Ken Blanchard Companies*. Obtenido de Training the world's best managers: <https://www.kenblanchard.com/>
- Bourgon, J. (2009). The modernization of public administration in México: Public purpose, government authority and collective power. *Revista de Administración Pública*, 120(3), 199-234.
- Calvès, A.-E. (2009). « Empowerment » : généalogie d'un concept clé du discours contemporain sur le développement. *Revue Tiers Monde*, 4(200), 735-749. Obtenido de www.cairn.info/revue-tiers-monde-2009-4-page-735.htm
- Canedo, S. (2009). Contribución al estudio del aprendizaje de las ciencias experimentales en la educación infantil: cambio conceptual y construcción de modelos científicos precursores (tesis de doctorado). *Universitar de Barcelona*. Barcelona.
- Carrillo, R. (2008). El empowerment en empresas de servicio (tesis de pregrado). *Universidad de las Américas Puebla*. Cholula, Puebla.
- CEPAL, Comisión Económica para América Latina y el Caribe. (mayo de 2016). *Productividad y brechas estructurales en México*. Obtenido de CEPAL: http://repositorio.cepal.org/bitstream/handle/11362/40165/1/S1600553_es.pdf
- CEPAL, Comisión Económica para América Latina y el Caribe; OIT, Organización Internacional del Trabajo. (2012). *Coyuntura laboral en América Latina y el Caribe: Productividad laboral y distribución*. Número 6, International Labour Organization. Obtenido de

- http://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---americas/---ro-lima/---sro-santiago/documents/publication/wcms_190865.pdf
- Ch, R., & Toro, M. (31 de mayo de 2013). Cuatro verdades de las productividades en México [Mensaje en un blog]. Obtenido de <http://www.animalpolitico.com/blogueros-tanque-pensante/2013/05/31/cuatro-verdades-de-la-productividad-en-mexico/>
- Chiavenato, I. (2006). *Introducción a la teoría general de la administración*. México, D. F.: McGrawHill/Interamericana.
- Chiavenato, I. (2009). *Gestión del Talento Humano* (3ra ed.). México, D.F.: McGraw-Hill/Interamericana.
- CIDAC, Centro de Investigación para el Desarrollo A.C. (2011). *Hacerlo mejor: Índice de productividad México*. México, D.F.: Business by design. Obtenido de <http://www.cidac.org/esp/uploads/1/WEB.pdf>
- Climent, S. (2003). Los costes de calidad como estrategia empresarial: Evidencia empírica en la comunidad valenciana (tesis de doctorado). *Universidad de Valencia*. Valencia.
- Conger, J., & Kanungo, R. (1988). The empowerment process: Integrating theory and practice. *The academy of management review*, 13(3), 471-482. Obtenido de <http://www.jstor.org/stable/258093>
- Corresponsables. (24 de mayo de 2013). 9 de cada 10 mexicanos desea libertad de acción en sus áreas de trabajo, según un estudio de Randstad. *Corresponsables.mx*. Obtenido de <http://mexico.corresponsables.com/actualidad/9-de-cada-10-mexicanos-des-ean-libertad-de-accion-en-sus-areas-de-trabajo-segun-un-estudio>
- Cortés, G. (1997). Confiabilidad y validez en estudios cualitativos. *Educación y Ciencia*, 1(15), 777-82.
- Coto, K., Martínez, L., & Ramos, E. (2007). Propuesta de un plan sobre técnicas de empowerment para lograr la eficacia en el desempeño del recurso humano en las medianas empresas dedicadas a la comercialización de equipos y accesorios de computadoras ubicadas en el municipio de San Salvador. *Universidad Francisco Gavidia*. San Salvador, El Salvador.
- Cruelles, J. (2013). *Productividad en las tareas administrativas: ¿Por qué nunca nos da tiempo?* Barcelona: Marcombo, S.A.
- Davenport, T. (2000). *Capital humano: creando ventajas competitivas a través de las personas*. Barcelona: Gestión 2000.
- De la Cruz, M., Samayoa, F., González, A., Peregrina, D., & Ramírez, R. (2016). El clima laboral en la división de admisión y desarrollo del personal del IPN y su impacto en el desempeño y calidad de vida de los empleados (tesina). *Instituto Politécnico Nacional*. Ciudad de México. Obtenido de <http://tesis.ipn.mx/bitstream/handle/123456789/18009/Tesina%20%28Equipo%20%29%20Clima%20laboral%20IPN%20%282%29.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- De Los Ríos, P. (2012). El empowerment organizacional: Revisión de modelos teóricos y su aplicabilidad en la gestión empresarial (tesis de maestría). *Universidad de Almería*. España.

- DefiniciónABC. (2007-2016). *DefiniciónABC: tu diccionario hecho fácil*. Obtenido de <http://www.definicionabc.com/economia/productividad.php>
- Dolan, S., Valle, R., Jackson, S., & Schuler, R. (2007). *La gestión de los recursos humanos: Cómo atraer, retener y desarrollar con éxito el capital humano en tiempos de transformación*. Aravaca, Madrid, Madrid: McGraw-Hill/Interamericana.
- Domínguez, M. (2008). Factores determinantes en la gestión de recursos humanos en empresas de servicios que incorporan de manera sistemática nuevas tecnologías: Un estudio de caso en la comunidad valenciana. *Pensamiento & gestión*(24), 88-131.
- Drucker, P., Sánchez, C., Doman, A., Glucksman, M., Tu, N.-L., Warren, K., . . . Hall, D. (2008). *Gestión del capital humano: artículos fundamentales Harvard*. Barcelona: Ediciones Deusto.
- Emprende Pyme. (2008-2016). *emprendepyme.net*. Obtenido de <http://www.emprendepyme.net/como-mejorar-la-productividad-laboral.html>
- Fang, Y. (2011). Empoderamiento en los sectores comercial y de servicios. *Pensamiento Psicológico*, 9(16), 27-40.
- Fernández, I. (2016). Bienestar y felicidad organizacional. *IRADE (Instituto Regional de Administración de Empresas)*. Obtenido de https://irade.cl/wp-content/uploads/2013/05/2016_Ignacio_Fernandez_UCS_C_Felicidad_Org.pdf
- Fernández, J. (1997). *Derecho Administrativo*. México, D.F.: McGraw-Hill/Interamericana Editores S.A de C.V.
- Ferrer, J. (2010). Conceptos básicos de metodología de la investigación. *Higiene y Seguridad Industrial*.
- Frances, F. (20 de enero de 2013). *Universidad de Alicante*. Obtenido de <http://personal.ua.es/es/francisco-frances/materiales/tema1/index.html>
- Gamboa, C. (Junio de 2007). Administración Pública Federal. *Estudio Teórico-Doctrinal, de Antecedentes Constitucionales, Derecho Comporado, e Iniciativas presentadas que proponen reformar los artículos 90, 91 y 92 Constitucionales, en la LIX y LX Legislatura*. México, D.F. Obtenido de Admini: <http://www.diputados.gob.mx/sedia/sia/spi/SPI-ISS-11-07.pdf>
- Guerrero, O. (2001). Organizaciones públicas y gobierno. *Signos Públicos*, 2(4), 59-72.
- Gurría, A. (2012). Improving public administration: An ongoing challenge. *G20 Trade and Investment Promotion Summit*. México: OECD. Obtenido de http://www.oecd.org/about/secretary-general/improvingpublicadministrationa_nongoingchallenge.htm
- Gutiérrez, S. (2015). Manejo efectivo del empowerment en los gerentes de las multinacionales en Colombia (tesis de grado). *Universidad Militar Nueva Granada*. Bogotá, Colombia.
- Hellriegel, D., & Slocum, J. (2009). *Comportamiento organizacional*. México: Cengage Learning Editores.
- Herazo Ferrer, F. (2005). El empoderamiento como nuevo paradigma de gestión del talento humano (tesis de grado). *Universidad Tecnológica de Bolívar*. Colombia.

- Hernández, J., Morales, J. (2017). Evaluación de la motivación y satisfacción laboral en un organismo autónomo de la administración pública del Estado de Sinaloa. *International Journal of Good Conscience*, 12(2), 107-147. Recuperado el 12 de noviembre de 2023, de [http://www.spentamexico.org/v12-n2/A7.12\(2\)107-147.pdf](http://www.spentamexico.org/v12-n2/A7.12(2)107-147.pdf)
- Hernández, J., Pérez, B., Urías, M. (2011). Una propuesta de sistema de gestión mediante indicadores para la administración central del gobierno del estado de sinaloa. *International Journal of Good Conscience*, 6(2), 96-112. Recuperado el 12 de noviembre de 2023, de [http://www.spentamexico.org/v6-n2/6\(2\)96-112.pdf](http://www.spentamexico.org/v6-n2/6(2)96-112.pdf)
- Hernández, R., Fernández, C., & Baptista, M. (2010). *Metodología de la investigación*. México: McGrawHill/Interamericana.
- Hernández, S. (2006). *Introducción a la administración: Teoría general administrativa: origen, evolución y vanguardia*. México, D.F.: McGrawHill/Interamericana.
- Huerta, J., & Rodríguez, G. (2006). *Desarrollo de habilidades directivas*. México: Pearson Educación.
- Hurtado Cuartas, D. (2008). *Principios de Administración*. Colombia: Instituto Tecnológico Metropolitano.
- Huselid, M., Becker, B., & Beaty, R. (2005). *El cuadro de mando del capital humano: gestión del capital humano para ejecutar la estrategia*. España: Deusto.
- ICATSIN. (Abril de 2012). Manual de Organización. *Departamento de certificación y evaluación de competencias laborales ICATSIN*. Culiacán, Sinaloa.
- ICATSIN. (febrero de 2017). *Instituto de Capacitación para el Trabajo del estado de Sinaloa*. Recuperado el 2017 de mayo de 26, de <https://icatsin.edu.mx/index.php/es/quienes-somos>
- INAP. (1983) Memoria del foro de consulta popular para la planeación de la empresa pública. México. (413-415) Obtenido el 13 de noviembre de 2023, de <http://ru.juridicas.unam.mx/xmlui/handle/123456789/23032>
- INEGI. (2016). Estructura económica de Sinaloa en síntesis. México: INEGI. Recuperado el 13 de noviembre de 2023, de https://www.inegi.org.mx/contenidos/productos/prod_serv/contenidos/espanol/bvinegi/productos/nueva_estruc/702825089719.pdf
- INEGI. (2010). *Metodología de cálculo de indicadores de productividad laboral en la industria manufacturera*. México, D.F.: INEGI. Recuperado el 17 de enero de 2017, de <http://www.inegi.org.mx/inegi/spc/doc/bibliografia/7AC06BCF.pdf>
- Ivancevich, J., Konopaske, R., & Matteson, M. (2006). *Comportamiento organizacional*. México: McGraw-Hill/Interamericana Editores, S.A. de C.V.
- Jáimez, M., & Bretones, F. (2001). El empowerment organizacional: el inicio de una gestión saludable del trabajo. *Revista de Trabajo y Seguridad Social. Recursos Humanos*(344), 209-232.
- Koontz, H., & Weihrich, H. (2008). *Essentials of management: An international perspective*. New Delhi: Tata McGraw-Hill.

- Koontz, H., Weihrich, H., & Cannice, M. (2012). *Administración: Una perspectiva global y empresarial*. México D.F.: McGraw-Hill/Interamericana.
- Lausch, H. (13 de mayo de 2011). *Village Earth*. Recuperado el 23 de agosto de 2016, de Sustainability Through Empowerment: <http://www.villageearth.org/pages/training/literature-review-theories-of-empowerment>
- Levitan, S., & Werneke, D. (1984). *Productivity: Problems, prospects, and policies*. Baltimore: The Johns Hopkins University Press.
- Loli P., A., Navarro V., V., del Carpio G., J., Vergara V., A., Bazán, F., Sierra O., D., Borja G., O., & Gómez C., C. (2017). Confianza y empoderamiento de los empleados en organizaciones públicas y privadas de Lima. *Revista De Investigación En Psicología*, 19(2), 163–177. <https://doi.org/10.15381/rinvp.v19i2.12896>
- López, R., & Noriega, L. (2005). Empowerment, una herramienta de cambio administrativo para lograr el éxito empresarial (tesis de pregrado). *Universidad de San Carlos de Guatemala*. Guatemala.
- Lord, J., & Hutchison, P. (1993). The process of empowerment: implications for theory and practice. *Canadian journal of community mental health*, 12(1), 05-22.
- Luna González, A. C. (28 de Marzo de 2015). *Proceso Administrativo*. México, D.F.: Grupo Editorial Patria.
- Luttrell, C., Quiroz, S., Scrutton, C., & Bird, K. (noviembre de 2009). *Understanding and operationalising empowerment*. Londres: Overseas Development Institue. Obtenido de <https://www.odi.org/sites/odi.org.uk/files/odi-assets/publications-opinion-files/5500.pdf>
- Maella, P. (2010). *¿Cómo establecer una estrategia de recursos humanos eficaz?* Occasional Paper 181, IESE Business School Universidad de Navarra. Obtenido de <http://www.iese.edu/research/pdfs/OP-0181.pdf>
- Maldonado, M. (31 de agosto de 2016). Baja productividad. El fantasma del trabajo. *El Universal*. Obtenido de <http://www.eluniversal.com.mx/articulo/cartera/management/2016/08/31/baja-productividad-el-fantasma-del-trabajo>
- Maldonado, M. (19 de julio de 2016). Clima laboral: un impulso a la productividad. *El Universal*. Obtenido de <http://www.eluniversal.com.mx/articulo/cartera/emprendedor/2016/07/19/clima-laboral-un-impulso-la-productividad>
- Mendes, F., & Stander, M. (2011). Positive organisation: The role of leader behaviour in work engagement and retention. *SA Journal of Industrial Psychology/SA Tydskrif vir Bedryfsielkunde*, 37(1), 1-13.
- Mendieta, G. (2015). Informantes y muestreo en investigación cualitativa. *Investigaciones Andina*, 17(30), 1148-1150.
- Mendoza, M. I. (enero de 2002). *ResearchGate*. Obtenido de <https://www.researchgate.net/publication/277229479>
- Mendoza, M., León, J., Orgambidez-Ramos, A., & Borrego, Y. (2009). Evidencias de validez de la adaptación española de la organizational empowerment

- scale. *Revista de Psicología del Trabajo y de las Organizaciones*, 25(1), 17-28.
- Mendoza, M., Orgambídez-Ramos, A., Borrego, Y., Gonçalves, G., & Santos, J. (2014). Adaptación al español del cuestionario de Condiciones de Efectividad en el Trabajo (CWEQ-II). *Universitas Psychologica*, 13(3), 923-934.
- Menon, S. (1999). Psychological empowerment: Definition, measurement, and validation. *Canadian journal of behavioural science*, 31(3), 161-164.
- Merlin, M., & Ovalles, R. (2002). Relación entre el empowerment, los estilos de gerencia, la orientación motivacional y variables sociodemográficas: un diagrama de ruta (tesis de pregrado). *Universidad Católica Andrés Bello*. Caracas, Venezuela.
- México, ¿Cómo vamos? (2021). México. Obtenido de <https://mexicocomovamos.mx/>
- Millán, J. (1986). La productividad y la simplificación administrativa. *Revista de Administración Pública: Simplificación administrativa*(65/66), 27-33.
- Mintzberg, H., Quinn, J., & Voyer, J. (1997). *El proceso estratégico: conceptos, contextos y casos*. México: Prentice Hall Hispanoamericana, S.A.
- Montes, F. (22 de septiembre de 2015). Participación + Motivación + Felicidad = Productividad. Obtenido de <http://www.gestiopolis.com/participacion-motivacion-felicidad-productividad/>
- Murillo, F. J. (s.f.). *Universidad Autónoma de Madrid*. Obtenido de Facultad de Formación de Profesorado y Educación: https://www.uam.es/personal_pdi/stmaria/jmurillo/Met_Inves_Avan/Materiales/Apuntes%20Instrumentos.pdf
- Musito, G., Herrero, J., Cantera, L., & Montenegro, M. (2004). *Introducción a la psicología comunitaria*. Barcelona: Editorial UOC.
- Newstrom, J. (2011). *Comportamiento humano en el trabajo*. México: McGraw-Hill/Interamericana.
- Ospina, H. (2010). Nuevos paradigmas en gestión humana. *Revista Ciencias Estratégicas*, 18(23), 79-97.
- Pascual, A. (2012). *San Benito y el management: Gestión empresarial con valores benedictinos*. España: Bubok.
- Peláez, A., Rodríguez, J., Ramírez, S., Pérez, L., Vázquez, A., & González, L. (s.f.). *La entrevista*. Recuperado el 04 de enero de 2017, de Universidad Autónoma de México: https://www.uam.es/personal_pdi/stmaria/jmurillo/InvestigacionEE/Presentaciones/Curso_10/Entrevista.pdf
- Pérez Maldonado, C. (2002). Empowerment y su relación en la productividad del trabajador en el departamento de radiología de los hospitales de la ciudad de Monterrey Nuevo León (tesis de maestría). *Universidad Autónoma de Nuevo León*. Monterrey, Nuevo León.
- Pérez, S. (04 de Septiembre de 2015). Mayor productividad para lograr meta de crecimiento. *El Economista*.
- Perkins, D., & Zimmerman, M. (1995). Empowerment Theory, Research, and Application. *American Journal of Community Psychology*, 23(5), 569-579.

- Pick, S., Sirkin, J., Ortega, I., Osorio, P., Martínez, R., Xocolotzin, U., & Givaudan, M. (2007). Escala para medir agencia personal y empoderamiento (ESAGE). *Interamerican journal of psychology*, 41(3), 295-304.
- Plan Nacional de Desarrollo 2013-2018. (2013). *Gobierno de la República*. México. Obtenido de https://transparencia.info.jalisco.gob.mx/sites/default/files/PNDIntroduccion%20plan%20nacional_0.pdf
- Plata, R. (julio de 2017). La productividad, ¿es todo? *El Heraldo*. Obtenido de <https://www.elheraldo.co/columnas-de-opinion/la-productividad-es-todo-373875>
- Porret, M. (2014). *Gestión de personas: manual para la gestión del capital humano en las organizaciones*. Madrid: ESIC Editorial.
- Quiñores, M., Van den Broeck, A., & De Witte, H. (2013). Do job resources affect work engagement via psychological empowerment? A mediation analysis. *Journal of work and organizational psychology*(29), 127-134. doi:<http://dx.doi.org/10.5093/tr2013a18>
- RAE, Real Academia Española. (2018). Diccionario de la lengua española. *Empoderar*. (Lema, Ed.) Madrid. Recuperado el 21 de agosto de 2018, de <http://lema.rae.es/dpd/srv/search?id=C6GTEFOWBD661emXAx>
- Ramió, C. (2010). *Teoría de la organización y administración pública*. Madrid: Tecnos.
- Ramió, C., & Ballart, X. (1993). *Lecturas de teoría de la organización Vol. II. La dinámica organizativa: las últimas tendencias en teoría organizativa*. Madrid: Ministerio para las Administraciones Públicas.
- Ramírez, D. (2005). El capital humano como factor de crecimiento económico. En G. Calderón, & G. Castaño, *Investigación en administración en América Latina: evolución y resultados* (pp. 401-416). Manizales, Colombia: Edigráficas.
- Ready, K. (02 de Febrero de 2016). Three management strategies you can use today for higher team performance. *Forbes*. Obtenido de Forbes: <http://www.forbes.com/sites/kevinready/2016/02/02/three-management-strategies-you-can-use-today-for-higher-team-performance/#262a42cf570e>
- Reforma. (24 de junio de 2016). México, con baja productividad laboral. *NTR ZACATECAS*. Obtenido de <http://ntrzacatecas.com/2016/06/24/mexico-con-baja-productividad-laboral/>
- Requejo, O. (2013). Productividad laboral y protección social de las mypes en el sector comercio de la ciudad de Chiclayo (tesis de pregrado). *Universidad Católica Santo Toribio de Mogrovejo*. Chiclayo, Lambayeque, Perú.
- Ricketts, K. (2010). Empowerment part I: The philosophy behind empowerment. *University of Kentucky Cooperative Extension*. Obtenido de <http://www2.ca.uky.edu/agcomm/pubs/elk2/elk2104/elk2104.pdf>
- Ríos, M., Téllez, M., & Ferrer, J. (2010). El empowerment como predictor del compromiso organizacional en las Pymes. *Contaduría y Administración*(231), 103-125.

- Rodríguez Rivas, M. (1993). *La solución a la productividad en oficinas*. México: Díaz de Santos.
- Rodríguez, A. (1993). La cultura en las organizaciones públicas y privadas. *Psicothema*, 5(Sup), 237-260.
- Rodríguez, D., & Valdeoriola, J. (s.f.). Metodología de investigación. Universitat Oberta de Catalunya. Recuperado el 10 de octubre de 2016, de http://zanadoria.com/syllabi/m1019/mat_cast-nodef/PID_00148556-1.pdf
- Rodríguez, G., & Gil, J. (1996). *Metodología de la investigación cualitativa*. Granada: Aljibe.
- Sadan, E. (2004). *Empowerment and community planning*. Obtenido de http://www.mpow.org/elisheva_sadan_empowerment.pdf
- Saldarriaga, J. (2008). Gestión humana: tendencias y perspectivas. *Estudios Gerenciales*, 24(107), 137-159.
- Sánchez, A. P. (Septiembre de 2013). La satisfacción laboral y las habilidades directivas de las mujeres ejecutivas mexicanas como determinantes de la productividad organizacional (tesis de doctorado). *Instituto Politécnico Nacional*. México, D.F.
- Sánchez, I. (Febrero de 2015). Sistema de Universidad Virtual. *Técnicas de investigación*. Universidad Autónoma del Estado de Hidalgo. Obtenido de http://cvonline.uaeh.edu.mx/Cursos/Bach_Virt/AC102/unidad3/lec_r0215_tec_investigacion.pdf
- Sánchez, J., González, E., & García, K. (2008). Análisis del Empowerment desarrollado en empresas de Nayarit, México. En J. Haro (Ed.), *VI Congreso Internacional de Análisis Organizacional "Perspectivas multidisciplinares en análisis organizacional: complejidad, ambigüedad y subjetividad"*. Tépic: Universidad Autónoma de Nayarit.
- Sandoval, E. (2015). Empoderamiento pacifista para otros mundos posibles. *Revista de Paz y Conflictos*, 8(2), 75-95.
- Schmeikes, C. (2006). Capítulo 7: Supuestos o hipótesis. En L. Romero, *Metodología de la investigación en ciencias sociales: Antología básica I* (ps. 23-29). Villahermosa: Universidad Juárez Autónoma de Tabasco.
- SEGOB, Secretaría de Gobierno. (2017). *Artículo 90*. Recuperado el 11 de mayo de 2017, de <http://www.ordenjuridico.gob.mx/Constitucion/articulos/90.pdf>
- SFP, Secretaría de la Función Pública. (2017). *Nociones básicas de la administración pública federal*. México. Recuperado el 11 de mayo de 2017, de https://spc.conanp.gob.mx/capacitacion/nociones/contenidos/modulo3/mod_3_1.htm
- Shanks, N. (2010). Le rôle de «l'empowerment» dans la relation entre certaines pratiques de gestion de ressources humaines et la mobilisation (tesis de maestría). *Université du Québec à Montréal*. Montreal, Quebec.
- Stander, M., & Rothmann, S. (2009). Psychological empowerment of employees in selected organisations in South Africa. *SA Journal of Industrial Psychology*, 35(1), 196-203.

- Stander, M., & Rothmann, S. (2010). Psychological empowerment, job insecurity and employee engagement. *SA Journal of Industrial Psychology*, 36(1), 8 pages. doi:10.4102/sajip.v36i1.849
- STPS, Secretaría del Trabajo y Previsión Social. (2012). *Programa de apoyo para la productividad: sistema de gestión para la productividad laboral*. Subsecretaría de Empleo y Productividad Laboral, México, D.F.
- STPS, Secretaría del Trabajo y Previsión Social. (2013). *Observatorio para la productividad laboral*. Obtenido de www.productividadlaboral.gob.mx/presentacion/AcercaDeEsteSitio/
- STPS, Secretaría del Trabajo y Previsión Social. (2014). *PROLAB Asistencia Técnico - Metodológica*. Obtenido de <http://prolab.canacindraens.org/>
- Supo, J. (2010-2015). *Seminarios de Investigación Científica*. Obtenido de <http://seminariosdeinvestigacion.com/niveles-de-investigacion/>
- Tejada, B. (2007). *Administración de servicios de alimentación: Calidad, nutrición, productividad y beneficios*. Medellín: Universidad de Antioquia.
- Thiry-Cherques, R. (1996). La guerra sin fin sobre la productividad administrativa. *CLAD Reforma y Democracia*(5), 1-14.
- Tito, P. (2012). Gestión por competencias y productividad laboral en empresas del sector confección de calzado de Lima Metropolitana (tesis de doctorado). *Universidad Nacional Mayor de San Marcos*. Lima.
- UPIICSA. (s.f.). *Instituto Politécnico Nacional UPIICSA: polilibros*. Obtenido de <http://www.sites.upiicsa.ipn.mx/polilibros/inicio.htm>
- Vargas, I. (17 de septiembre de 2010). Cuidado con la desmotivación laboral. *CNN Expansión*. Obtenido de <http://expansion.mx/mi-carrera/2010/09/15/cuidado-con-la-desmotivacion-laboral>
- Vargas, I. (19 de mayo de 2015a). México, último sitio de la OCDE en productividad laboral. *CNN Expansión*. Obtenido de <http://expansion.mx/mi-carrera/2015/05/19/mexico-ultimo-en-productividad-laboral-entre-33-paises>
- Vargas, I. (09 de junio de 2015b). México, rezagado en medición de productividad laboral. *CNN Expansión*. Obtenido de <http://expansion.mx/mi-carrera/2015/06/09/empresas-rezagadas-miden-productividad-con-reloj-cheador>
- Vargas, M. (2013). Empoderamiento psicológico individual y su relación con el contrato psicológico. *Contribuciones a la Economía*. Obtenido de www.eumed.net/ce/2013/contrato-psicologico.html
- Vázquez, J. (2008). Proceso para que el líder geste empowerment en sus colaboradores (tesis de pregrado). *Universidad Veracruzana*. Xalapa-Enríquez, Veracruz.
- Vizcarra, J. L. (2014). *Diccionario de economía: Términos, ideas y fenómenos económicos*. México: Grupo Editorial Patria.
- Whetten, D., & Cameron, K. (2005). *Desarrollo de habilidades directivas*. México: Pearson Educación.
- WorkMeter. (15 de octubre de 2012). *Indicadores de productividad: cuantitativos y cualitativos [Mensaje en un blog]*. Obtenido de WorkMeter:

- <http://es.workmeter.com/blog/bid/233556/Indicadores-de-productividad-cuantitativos-y-cualitativos>
- World Economic Forum. (27 de junio de 2016). El fundador de Alibaba, Jack Ma: "Harvard me rechazó 10 veces"[Archivo de Vídeo]. Youtube https://youtu.be/TDLOfEc__A4?si=Jq2rxOY74FCQwFs3&t=30
- Yukl, G., & Becker, W. (2006). Effective empowerment in organizations. *Organization Management Journal*, 3(3), 210-231.
- Zas, J. M. (31 de mayo de 2016). American Express: La flexibilidad es clave para contar con el mejor talento. *CNN Expansión*. (W. Pérez, Entrevistador) Obtenido de <http://expansion.mx/carrera/2016/05/30/american-express-la-flexibilidad-es-clave-para-contar-con-el-mejor-talento>
- Zimmerman, M. (Octubre de 2012). Empowerment Theory. *ResearchGate*. Recuperado el 23 de agosto de 2016, de https://www.researchgate.net/publication/232549776_Empowerment_Theory
- Zorrilla, S., & Torres, M. (2003). *Guía para elaborar la tesis*. México: McGrawHill/Interamericana.

Anexos

Anexo A



A continuación se le presentan dos cuestionarios que son de carácter anónimo y confidencial, y que forman parte de un trabajo de investigación. Sus objetivos son obtener información acerca de ciertos aspectos de su vida laboral. En consecuencia, le agradecemos la sinceridad en cada una de sus respuestas.

Datos Generales

Seleccione o escriba la respuesta que corresponde

- | | |
|--|--|
| <p>1. Género</p> <p><input type="checkbox"/> F</p> <p><input type="checkbox"/> M</p> | <p>3. Tengo personas a mi mando</p> <p><input type="checkbox"/> F</p> <p><input type="checkbox"/> M</p> |
| <p>2. Especifique su edad</p> | <p>4. Nivel organizacional al que pertenece</p> <p><input type="checkbox"/> Nivel estratégico (Directores)</p> <p><input type="checkbox"/> Nivel ejecutivo (Jefes y Gerentes)</p> <p><input type="checkbox"/> Nivel operativo (técnicos y áreas funcionales)</p> |

CUESTIONARIO 1

Instrucciones: los siguientes planteamientos hacen referencia a una situación particular en su ambiente laboral; por favor marque con una equis (X) la opción que mejor refleje su percepción ante lo planteado. Marque ÚNICAMENTE UNA DE LAS OPCIONES dadas.

SIGNIFICADO	Nunca	Pocas veces	Algunas veces	Casi siempre	Siempre
1.El trabajo que hago es significativo	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
2.El trabajo que hago es muy importante para mi	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
3.Mis actividades de trabajo son personalmente significativas para mi	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
COMPETENCIA	Nunca	Pocas veces	Algunas veces	Casi siempre	Siempre
4.Estoy seguro de mis destrezas para hacer mi trabajo	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
5.Tengo seguridad sobre mi capacidad para llevar a cabo mi trabajo	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
6.Tengo dominio sobre las habilidades necesarias para mi trabajo	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
7.Conozco y estoy comprometido con los valores de mi trabajo, mi departamento y mi organización	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
AUTODETERMINACIÓN	Nunca	Pocas veces	Algunas veces	Casi siempre	Siempre
8.Tengo una gran autonomía para determinar cómo hacer mi trabajo	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
9.Puedo decidir por mí mismo como llevar a cabo mi trabajo	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
10.Tengo oportunidad de independencia y libertad para hacer mi trabajo	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
IMPACTO	Nunca	Pocas veces	Algunas veces	Casi siempre	Siempre
11.El impacto de lo que hago sobre mi departamento es alto	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
12.Tengo un elevado grado de control sobre lo que ocurre en mi departamento	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
13.Tengo una gran influencia sobre lo que ocurre en mi departamento	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
14.Mi seguridad y confianza impactan en mis relaciones exteriores (clientes, amigos, personas externas a la organización)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Anexo B



CUESTIONARIO 2

Instrucciones: *responda breve y sinceramente su sentir hacia los siguientes planteamientos referentes a su desarrollo laboral y área de trabajo. (Su respuestas son confidenciales y para uso pertinente del estudio)*

1. Tomando en cuenta su primera día en la organización, si recibió algún curso de inducción o capacitación ¿Cómo considera que fue su proceso de incorporación a la organización? ¿Identifica claramente hasta el momento sus actividades, así como los procedimientos, técnicas, materiales y equipo que requiere?
2. Infiera cuál es su vínculo con la organización y su área de trabajo ¿Considera usted tener un fuerte sentido de compromiso, responsabilidad y pertinencia hacia la organización?
3. Describa cuál es su estilo de trabajo y como considera el desarrollo de sus actividades laborales. ¿Lo hace correctamente en tiempo y forma? ¿Usa responsablemente su tiempo y está consciente de cómo afecta este a sus compañeros? ¿Constantemente lleva trabajo a casa? ¿Elimina contratiempos y enmienda errores?
4. Argumente cuáles con sus aportaciones a la organización o a su área de trabajo ¿Crea y desarrolla procedimientos o instrumentos de mejora? ¿Manifiesta iniciativa para resolver problemas?
5. ¿Cuál es la percepción que tienen terceras personas de su trabajo (compañero de trabajo, amigos, familiares)?
6. Describa las razones por las cuales permanece en este trabajo.
7. Explique cuál es el trato de la organización hacia su persona y hacia el cumplimiento de sus actividades.