

EMPODERAMIENTO EN 4 EMPRESAS DEL SECTOR INDUSTRIA

Orlidis Hernández Fuentes  
Vanessa Taffur Herazo

Asesora: Ps. Yuly Fang Alandette

MONOGRAFÍA DE GRADO PRESENTADA COMO REQUISITO  
PARA LA OBTENCIÓN DEL TÍTULO DE PSICÓLOGO

UNIVERSIDAD TECNOLÓGICA DE BOLÍVAR  
FACULTAD DE CIENCIAS SOCIALES Y HUMANAS  
PROGRAMA DE PSICOLOGÍA  
CARTAGENA DE INDIAS D.T Y C  
2006

## Agradecimientos

Al finalizar esta etapa de nuestras vidas la de ser unas estudiantes mas y convertirnos en profesionales. Quisiéramos agradecer a nuestras familias que han sido el impulso que nos ha hecho ir cada día adelante con esfuerzo y cariño, con la ayuda y paciencia que nos han brindado a lo largo de nuestra estancia por la universidad.

De manera especial le agradecemos a nuestra asesora Yuly Fang por habernos brindado la oportunidad de haber adquirido nuevos conocimientos y ponerlos en practica para una primera etapa del desarrollo de nosotros ahora desde una perspectiva profesional y humana. También resaltar la paciencia, el tiempo y apoyo durante el desarrollo de este trabajo para corregirnos y estar siempre pendiente de cada detalle del mismo.

A las empresas que de una forma indirecta nos ayudaron en la ejecución de este trabajo, ya que sin la ayuda de ellos no hubiera sido posible la realización de este.

Hoy se ha cerrado una etapa de nuestras vidas como estudiantes pero comienza una nueva etapa como profesionales. Dejamos atrás a compañeros y demás personas que nos apoyaron para lograr nuestros sueños.

Tabla de Contenido

1. Introducción	PAG.
2. Contextualización y referencias teóricas	06
2.1 Estudios en el área de empoderamiento	26
3. Método	41
3.1 Diseño de Investigación	41
3.2 Sujetos	41
3.3 Instrumento	42
3.4 Procedimiento	43
4. Resultados	45
5. Discusión	58
6. Referencias	70
6. Anexos	79

Listado de tablas

	PAG
Tabla 1. Descripción de las empresas	45
Tabla 2. Datos Personales	47
Tabla 3. Empoderamiento	50
Tabla 4. Variables de empoderamiento	51
Tabla 5. Relación de variables con Edad	53
Tabla 6. Relación de Variables con Genero	54
Tabla 7. Relación de variables con Lugar de nacimiento	54
Tabla 8. Relación de Variables con Nivel de escolaridad	55
Tabla 9. Relación de Variables con Personas que Supervisan	56
Tabla 10. Satisfacción Laboral	57

## Resumen

El siguiente trabajo tiene como objetivo describir el empoderamiento y las variables que hacen parte de el, en 4 empresas del sector industria según los resultados arrojados por la Cámara de Comercio en el 2004.

Este documento recopila y brinda información acerca del proceso de empoderamiento, su definición, contextualización, clasificación y medición, generando un marco conceptual que sirve como referencia para la comprensión de dicho proceso.

Se establece también una descripción muy concisa de investigaciones que se han hecho acerca del tema, las cuales se mencionan de acuerdo a un orden establecido, partiendo de lo internacional a lo nacional.

Se realizó un cuestionario de empoderamiento diseñado por LIn 2002, las empresa escogidas fueron: Indufrial, Polyban, Rafael del Castillo y Cabot y las variables a evaluar son: lideres empoderados, practicas empoderadoras, cultura empoderadora y personal empoderado.

## Empoderamiento

Actualmente el mundo está viviendo una etapa de transición en la gestión del talento humano. El modelo mecanicista imperante en la revolución industrial, en donde la producción en serie demostraba un aumento en las utilidades de una empresa constituía la base del éxito organizacional pero marchaba en detrimento de la satisfacción laboral de los empleados. (Caro, 2001).

En efecto, al ser cada vez más especializado el trabajo este se tomaba más despersonalizado, repetitivo y sin ninguna clase de reto intelectual lo que degeneraba en un casi nulo sentimiento de pertenencia y compromiso del trabajador. La frase “aquí no se le paga para que piense sino para que haga” era muy común y universalmente aceptada, pues las ganancias eran directamente proporcionales al volumen de producción y el individuo se veía como un engranaje más de la maquinaria sin tener en cuenta sus sentimientos y necesidades. De allí surgen los movimientos sindicales y gremiales que procuran el bienestar de los empleados en respuesta clara al descontento generalizado y como manifestación de lucha por lo que se considera un trato inhumano y en muchos casos hasta una explotación laboral. Pero el contexto ha cambiado, si antes el producto o servicio era lo primordial, hoy en día las personas son el capital más importante de una organización. El mundo está en constante evolución, la globalización ha convertido al planeta en un solo mercado, las fronteras

dejan de ser barreras y las comunicaciones facilitan lo que las distancias antes dificultaban. Las “recetas” eficaces para el éxito previo no funcionan ahora y por lo tanto se hace necesario un cambio en la administración del capital humano. Los trabajadores ya no se conforman con ser parte pasiva del éxito y la riqueza de unos pocos mientras ellos son quienes realmente generan esa riqueza pero cada vez son más pobres y desvalorados.

En cuanto a lo anterior, Caro (2001) resalta que se debe enfocar la gestión humana en el reconocimiento de la riqueza de valores que poseen el individuo no y por lo tanto el empoderamiento es factible de conocerlo y aplicarlo en cualquier sociedad necesitada.

El dinamismo de los cambios sociales, económicos, políticos y filosóficos han generado inevitablemente cambios históricos como el paso de la edad media caracterizada por la economía feudal antes del siglo XIII a la edad moderna donde el capitalismo centro la atención científica en las maquinas como depositarias del conocimiento económico industrial y el hombre fue conectado por el sistema productivo a ellas, desconociéndose el universo de su riqueza mental y capacidad psicoafectiva y cognoscitiva (Caro,2001). Pero la época de la industrialización llevo a científicos y filósofos a hacer trascendentales aportes al pensamiento y la fundamentación filosófica del humanismo, en donde se daban las bases para estructurar el concepto genérico de “humanidad” que hacia referencia a la construcción de la gestión humana de las organizaciones sociales,

productivas y políticas del estado moderno en el siglo XX, pero enfocado como parte del sistema mecanicista dejando a un lado su esencia como persona.

Como se ha dicho anteriormente el humanismo generó una conciencia de las personas como parte integral de la maquinaria industrial pero desligada del pensamiento y potencial interno de cada uno de sus integrantes. Es aquí donde el empoderamiento reconoce dichos elementos y los conjuga activamente en el desarrollo de las organizaciones. Este proceso constituye sin duda el pináculo del enfoque humanista en el siglo XXI en donde la conciencia de que las personas son el capital vital de las empresas (y no el producto o servicio que ofrecen) es el nuevo paradigma a seguir. El saber y el conocimiento en general nunca han sido ajenos a las organizaciones pero antes se adquirían externamente; es decir, los nuevos procesos y teorías eran desarrollados por científicos y filósofos y las empresas las adoptaban y ejecutaban en sus ambientes. Pero si los científicos y los filósofos son personas, ¿Por qué no aprovechar el potencial interno de los que laboran en dichas empresas? Solo se invierte tanto tiempo y esfuerzo en reclutar y capacitar a los empleados, ¿Por qué no permitir que ellos desarrollen sus propios métodos convirtiéndose en parte activa del control de la empresa donde se desempeñan? La idea no es destacar el conocimiento externo sino permitir que exista un desarrollo paralelo del mismo de manera interna con base en los objetivos que se desean alcanzar

dentro de una organización (como la misión y la visión) ya que al final de cuentas son los mismos empleados los que conocen los procedimientos y los lineamientos de su trabajo.

En efecto, ateniéndose al entorno actual que rodea a las organizaciones, se puede observar que la situación ha cambiado dramáticamente en los últimos veinte años. Antes, autores como Taylor (citado en Alhama, Alonso & Cuevas, 2001) con su teoría de la administración científica o concepción productivista concebían la empresa como una organización burocrática basada en la autoridad ejercida según las reglas establecidas que conllevaba a la eficacia de la autoridad formal en la cual sus funciones estaban ligadas a esas mismas reglas y los puestos de trabajo se establecían según una jerarquía propia. Dicha teoría fomentaba la burocracia y la jerarquía piramidal donde la cadena de mando era virtualmente inalterable y centralizaba el poder en las esferas superiores despojando a los empleados de nivel operativo de toda capacidad de tomar decisiones por ser considerados no aptos y/o incompetentes por su falta de preparación. Esta visión cumplía un propósito mecanicista y degradó fuertemente la comunicación al interior de la organización marginando a los niveles inferiores (según la jerarquía) de toda capacidad de aprender y desarrollarse laboralmente provocando una deshumanización del trabajo. Ahora bien, el modelo de Taylor no se puede interpretar como errado en su concepción ni mucho menos en su aplicación ya que demostró ser eficaz

durante mucho tiempo y su validez radicó en el momento histórico en el cual se presentó pues la globalización no había hecho su aparición. Pero actualmente la idea de la aldea global genera intrínsecamente una necesidad de cambio en todos los niveles (social, económico, político, etc) y es aquí donde el empoderamiento toma vigencia como proceso social en el cual se descentralizan las decisiones por medio de los instrumentos adecuados con el fin de estimular el capital humano de todos y cada uno de los integrantes de una comunidad.

Antes de definir el termino empoderamiento como tal, es necesario resaltar que autores como Contu, Grey y Ortenblad, 2003, mencionan que el cambio organizacional no debería ser entendido como una moda directiva, aislada del amplio discurso del conocimiento, si bien las condiciones del mercado actual, globalizado, altamente competitivo y en cambio permanente demandan un tipo de organización mas flexible, ágil y liviano en la que sus miembros accedan a mayores niveles de responsabilidad personal y de compromiso con los objetivos de la organización. Es aquí donde el termino empoderamiento según Delgado y Delgado, 2003 toma su verdadero valor ya que nace de la necesidad perentoria de reemplazo del antiguo modelo organizacional basado en la jerarquía piramidal por un modelo estructural mas plano en donde fluya adecuadamente la comunicación en todas las direcciones y todos los integrantes de una organización conformen grupos de trabajo orientados al bienestar común.

El término empoderamiento tiene diferentes significados de acuerdo al contexto social y político en que se defina. Una indagación alrededor del mundo sobre términos locales para la noción de empoderamiento siempre lleva a vivas discusiones. Los términos locales que se asocian a empoderamiento incluyen: auto-fortalecimiento, control, poder propio, auto-confianza, decisión propia, vida digna de acuerdo a los valores de uno mismo, capacidad para luchar por los derechos de uno mismo, independencia, tomar decisiones propias, ser libre, despertar, y capacidad, entre otros. El empoderamiento es relevante tanto a nivel individual como colectivo. Puede ser usado para caracterizar las relaciones en un hogar, entre los pobres o entre otros actores a nivel global, ya que obviamente hay muchas posibles definiciones de empoderamiento. (Rowlands, 1997)

En un sentido más amplio, empoderamiento es la expansión en la libertad de escoger y de actuar. Significa aumentar la autoridad y el poder del individuo sobre los recursos y las decisiones que afectan a su vida. A medida que los pobres por ejemplo comienzan realmente a escoger, va incrementando el control sobre sus propias vidas. Las opciones de los pobres son extremadamente limitadas, tanto por la falta de recursos, como por el poco poder que tienen para negociar mejores prestaciones con una serie de instituciones, tanto formales como informales. Debido a esta falta de poder que se halla intrínseca a la naturaleza de las relaciones institucionales, definir empoderamiento desde un punto de vista institucional es apropiado en el

contexto de reducción de la pobreza. (Modelo Human Performance Improvement, 2005).

En el contexto de la definición convencional, el empoderamiento debe consistir en introducir dentro del proceso de la toma de decisiones a las personas que se encuentran fuera del mismo. Ello pone un fuerte énfasis en el acceso a las estructuras políticas y a los procesos formalizados de toma de decisiones y en el ámbito económico, en el acceso a los mercados y a los ingresos que les permitan participar en la toma de decisiones económicas. Dentro de la interpretación generativa de poder, el empoderamiento también incluye el acceso a procesos intangibles de toma de decisiones. Estos se refieren a los procesos por los que las personas toman conciencia de sus propios intereses y de cómo éstos se relacionan con los intereses de otros, con el fin de participar desde una posición más sólida en la toma de decisiones y de hecho, influir en tales decisiones. El empoderamiento es, por lo tanto, algo más que el simple hecho de abrir el acceso a la toma de decisiones; también debe incluir los procesos que llevan a las personas a percibirse a sí mismas con la capacidad y el derecho a ocupar ese espacio decisorio. Estas interpretaciones del empoderamiento implican dar el más amplio alcance a toda la gama de capacidades y potencial humano, estas capacidades que se atribuyen a un determinado conjunto de personas son, en gran medida, una construcción social. El empoderamiento debe implicar deshacer las construcciones sociales negativas, de forma que las personas

afectadas lleguen a verse como poseedoras de la capacidad y el derecho a actuar y a tener influencia. (Lugo, 2004).

Conger y Kanungo (1988, citado en Lin, 2002) definieron el empoderamiento como proceso por el que la creencia de un individuo en su eficacia se realza. Esta definición implica un empoderamiento que fija la organización la cual se asocian a dos partidos: un líder y un empleado. Además, para realzar la creencia de un individuo en su eficacia, se requiere un ambiente de consolidación. Por lo tanto, el empoderamiento debe ser un proceso en curso determinado por factores tales como prácticas de organización de la cultura y de gerencia que realcen la eficacia de los empleados. Específicamente, el empoderamiento representa las interacciones continuas y combinadas de líderes, de empleados, de la cultura de organización, y de prácticas de gerencia.

Para efecto de este estudio se explicara a continuación las variables que considera Lin, 2002 en su investigación, las cuales conforman una matriz combinada de 4 dimensiones

De una forma ilustrativa se puede ver el empoderamiento desde la perspectiva de los líderes empoderados, la cultura empoderada, practicas de empoderamiento y empoderamiento de los empleados en términos de las 7S, estas variables se definen de la siguiente forma (McKinsey, 2002 citado en Morales, 2005):

a) Skills (Habilidades): son las capacidades distintivas de la empresa. Son sus competencias centrales. Lo que la empresa hace mejor. Así, la estrategia elegida debe ser consecuente con estas habilidades.

b) Staff (Personal): son las personas que ejecutan la estrategia. La administración de personal contribuye enormemente en los procesos de obtención, manutención y desarrollo de los recursos humanos en su orientación hacia la estrategia.

c) Strategy (Estrategia): obviamente se debe plantear una estrategia correcta que refleje una precisa evaluación del entorno y en especial de la competencia. Se plantea como una adecuada acción y asignación de los recursos para lograr los objetivos de la empresa.

d) Structure. (Estructura): se refiere a la estructura organizacional y las relaciones de autoridad y responsabilidad que en ella se dan. Obviamente, la estrategia determinará la estructura y el diseño organizacional será el mecanismo facilitador para que la empresa logre sus objetivos. Así, si la estrategia cambia, la estructura cambia, no constituyendo un escollo para la primera.

e) Style (Estilo): es la forma en que la alta dirección se comporta; es el modelo a seguir. Las acciones relevantes e incluso las simbólicas comunican a cada miembro de la organización las prioridades y compromiso de la empresa para con la estrategia.

f) Superordinate goals. (Valores o Metas Superiores): equivalen a una traducción del concepto de Misión. Son los valores que comparten todos los miembros de la empresa y que traduce la estrategia en metas circulares uniendo a la organización en el logro de objetivos comunes.

g) Systems. (Sistemas): son todos los procedimientos y procesos necesarios para desarrollar la estrategia (sistemas de información, sistemas y procesos de producción, presupuestos, controles, etc. Estos deben alinearse con la estrategia y constituir el soporte adecuado para su logro.

Esta descripción destaca los elementos principales que necesitan ser desarrollados para crear una organización de empoderamiento sostenible. Las características enumeradas en la matriz son inclusivas más bien que exclusiva en naturaleza y obran recíprocamente constantemente con uno y otro. Los líderes empoderados facilitan la formación de una cultura de empoderamiento, el diseño del empoderamiento en la prácticas, y consolidación del manejo de ellos mismos. Una cultura de empoderamiento alimenta el empoderamiento de líderes, acelera la puesta en marcha del empoderamiento en prácticas, y anima a que ellos mismos se empoderen. El empoderamiento en la práctica formaliza la cultura empoderada, manifiesta la determinación de empoderar a líderes, y anima a los empleados a que se empoderen. Los empleados empoderados sostienen la cultura de empoderamiento, permiten a líderes mantener el empoderamiento, e inician el empoderamiento en la práctica en su propio nivel. Este proceso continúa

dándose hasta en los niveles más bajos; las interacciones se refuerzan mutuamente y deben ser observadas y formadas cuidadosamente. Aunque los factores organizacionales necesitan ser tomados en consideración para la puesta en práctica acertada del empoderamiento, su éxito proviene de la percepción de los empleados, que alternadamente son afectados por rasgos personales de la edad, del género, de tiempo de trabajo, y la formación educativa. (Lin, 2002).

Todas estas definiciones tienen al término como punto en común. Si uno comprende su situación, habrá más posibilidades de que actúe para intervenir sobre ella. También es común la cuestión de la actuación colectiva. La definición de McWhirter deja claro que la acción no se emprende para obtener un poder con el que dominar a otros. Los especialistas en trabajo social de grupos también insisten en que el empoderamiento ha de emplearse en el contexto de la opresión, dado que el empoderamiento supone trabajar para eliminar los efectos y el propio hecho de que existan situaciones injustas de desigualdad (Ward y Mullender, 1991). El empoderamiento puede darse a pequeña escala, uniendo a personas que viven situaciones similares mediante la autoayuda, la educación y el apoyo, o mediante la creación de grupos y redes de acción social; o a una escala mayor, a través de la organización de la comunidad, la realización de campañas, el cabildeo sobre los órganos legislativos, la planificación social y el desarrollo de políticas (Parsons 1991).

Empoderarse consiste en ganar un mayor control tanto sobre los recursos externos como sobre el crecimiento de la autoestima y la capacidad interna, tanto en el plano individual como en una dimensión social. Es por eso el empoderamiento como un proceso integral.

Las clases de empoderamiento según Rowlands, 1997 son:

- **Individual:** el empoderamiento supone desarrollar el sentido del yo y de la confianza y la capacidad individual, y deshacer los efectos de la opresión interiorizada. Debatiendo el empoderamiento a través del proceso de concienciación y de organización de las mujeres, Batliwala 1983 destaca un aspecto de un enfoque del empoderamiento que plantea dificultades para muchas organizaciones que trabajan en el ámbito del desarrollo: puede ser un proceso desesperadamente lento. La mayor parte de las organizaciones que aportan fondos tienen una comprensible preocupación por mostrar resultados. Pero el esfuerzo necesario para elevar los niveles de confianza y autoestima entre los pobres y los marginados de una forma tal que amplíe su capacidad para asumir sus propias necesidades requiere inevitablemente mucho tiempo. Es un proceso que cada persona ha de recorrer a su ritmo. A causa de ello,

existe la tentación de trabajar con personas que ya tienen cierto grado de confianza en sí mismas. Este es uno de los motivos por los cuales los programas enfocados al empoderamiento a menudo fracasan a la hora de implicarse con los más pobres y los más marginados. Incluso para participar en un grupo, necesitas ser mínimamente consciente de tu valía y de tus propias capacidades, así como ser capaz de superar los obstáculos que impiden tener el tiempo necesario para participar.

- **Relaciones próximas:** aquí el empoderamiento se refiere al desarrollo de la capacidad de negociar e influir en la naturaleza de la relación y de las decisiones que se toman dentro de ella.
- **Colectiva:** cuando los individuos dan paso importante en transformar una organización el empoderamiento de los empleados se convierte en un acto de la visión de la organización. Los líderes empoderados y que empoderan a los empleados les permiten a ellos y a las organizaciones ocuparse con mayor éxito de las demandas del mercado y problemas futuros. En la industria del servicio, el empoderamiento es particularmente importante.

El empoderamiento estructural fue referido por Kanter a finales del siglo XX (1993 citado en Laschinger, Finegan, Shamian & Wilk, 2004), y su foco se encuentra en la percepción material de los empleados de las condiciones en el ambiente de trabajo y no en como ellos interpretan esta información mentalmente. Dichas variaciones de las condiciones en el ambiente de trabajo tales como la variedad, autonomía, carga de trabajo, soporte de la organización y la posición dentro de la empresa son los suficientemente fuertes para generar resultados y constituyen las características estructurales de los empleos y las organizaciones (Yoon, 2001). Este empoderamiento estructural ha sido utilizado para predecir muchos factores por medio de diversos trabajos todos citados por Laschinger et al. tales como: la satisfacción del empleo (Laschinger et al., 2001b), compromiso organizacional (McDermott, Laschinger & Shamian, 1996; Wilson & Laschinger, 1994), toma de decisiones (Laschinger, Sabiston & Kutzscher, 1997), confianza en la gerencia (Laschinger, Finegan & Shamian, 2001 a), y estrés en el empleo (Hatcher & Laschinger, 1996; Laschinger et al., 2001b). Dicho de otra manera después de que existan condiciones que fomenten el ambiente empoderado aparecen las percepciones del trabajador sobre esas mismas condiciones las cuales generan implícitamente varios compromisos con la empresa tales como: compromiso afectivo, de continuidad, de alta continuidad y normativo.

Basándose en lo anterior, para poder lograr los compromisos organizacionales mencionados por Meyer se deben establecer ciertos pasos secuenciales tales como:

1) Fomentar el liderazgo: al respecto, autores como Zambrano (2002) resaltan el papel del liderazgo que pueden llegar a desempeñar los agentes intermedios (nivel ejecutivo de la organización) en los espacios de acción, basados en las fortalezas de las personas, los recursos interactivos que ellas poseen o pueden desarrollar, tras el gran objetivo de transferir poder a las personas (en el nivel operativo) para que asuman un rol protagónico en las propias tareas como parte de un colectivo que comparte desafíos comunes. Es aquí donde si la práctica del liderazgo es resistente al escrutinio del mundo competitivo, requiere un análisis a fondo. Además de la promesa de construir capacidad y encender el talento en la gente, el liderazgo necesita probar que puede contribuir a la productividad y el crecimiento de la organización (Raelin, 2004) como una labor emancipadora que implica tener una presencia activa y respetuosa en la comunidad con líderes capaces de empoderar a los grupos con los cuales trabajan, conectando, mediando, negociando y modelando formas de interacción con otros sistemas sociales a los que habitualmente las personas no tienen acceso. Es aquí donde el liderazgo debe controlar constantemente el cambio ambiental, en particular los hábitos y motivos del cliente, y proporcionar la fuerza necesaria para organizar los recursos en la dirección correcta (Covey, 1990) y de esta forma

al mantenerse centrado en la misión y visión de la empresa poder delegar las funciones administrativas a otros empleados.

2) Compartir información: Viendo el facultar a las personas como un proceso, al compartir la información con todos los empleados se aprovecha al máximo el capital humano y les permite entender la situación actual en términos claros, crear confianza en toda la organización, acabar con el modo de pensar jerárquico tradicional y ayudar a las personas a ser más responsables a la vez que las estimula para actuar como si fueran dueñas de la empresa.

3) Creación de autonomía por medio de fronteras: Después de cumplir con esa primera etapa, se comienza a generar la autonomía mediante fronteras. En este segundo paso los trabajadores se basan en la información compartida para tomar sus propias decisiones sin perder de vista la misión y la visión de la empresa, retroalimentándose ellos mismos y trazándose metas específicas para cumplir con su papel.

4) Reemplazo de jerarquía con equipos autodirigidos: Finalmente como un tercer paso la organización debe reemplazar la jerarquía piramidal con equipos autodirigidos para así aprovechar que los equipos facultados se desempeñen mejor que los individuos facultados y para esto todos tienen que entrenarse en destrezas de equipo y recibir un compromiso y apoyo de la gerencia.

Por otra parte hay que tener en cuenta el ser proactivos dentro de la organización, se refiere a que ante cada estímulo del medio ambiente se tiene la habilidad de decidir la respuesta que se quiere dar, esto quiere decir que no existen esclavos de las acciones que sobre las personas se efectúan, sino libres ejecutores de la conducta, tener un fin en mente, consiste en que nuestra conducta no la debe regir el capricho ni el azar, se deben tener objetivos precisos a los cuales se acercan, establecer lo primero, consiste en distribuir el tiempo sobre la base de prioridades, pensar en ganar-ganar, indica que la interacciones con otros seres humanos siempre deben ser de mutuo beneficio, que no existe otra opción, se comprende y luego se es comprendido, trata de ponerse primero en el lugar del otro, de ver las cosas desde su punto de vista, sinergia y afilar la sierra, refiere a dedicar un breve espacio de la vida a mejorar las condiciones físicas e intelectuales mediante el ejercicio físico y el estudio. (Covey, 1990/1996).

Como se puede notar, los pasos a seguir no son complicados, pero cabe resaltar que estos pueden demandar mucho tiempo y esfuerzo dependiendo de la resistencia al cambio que se pueda presentar en cada organización. Esta resistencia puede estar bastante influenciada por aspectos culturales propios de la organización o de la comunidad en la cual se desenvuelve.

De acuerdo a lo anterior, el empoderamiento se ha convertido en una estrategia que permite el desarrollo del potencial de los empleados y la mejora en la calidad del servicio en la empresa.

Para este estudio se trabajará con la metodología propuesta por Lyn (2002) que plantea un modelo de empoderamiento basado en cuatro variables de análisis, prácticas empoderadoras, empleados empoderados, cultura empoderadora y líderes empoderados.

Teniendo en cuenta todo el análisis anterior, y las investigaciones que se han realizado en el tema, esta investigación se interesa en conocer ¿Cuáles son las características de empoderamiento de 4 empresas del sector industria de mamonal?. Partiendo de que estas empresas se encuentran ubicadas en el rango de las mejores 100 del sector industria, según reporte de la cámara de comercio 2004.

En este trabajo se trata como objetivo general: Describir según las variables prácticas empoderadoras, empleados empoderados, cultura empoderadora y líderes empoderados, las características de empoderamiento de 4 empresas del sector industria ubicadas entre las 100 mejores de Cartagena.

Y los objetivos específicos son:

- a) Determinar los antecedentes y referentes teóricos del tema de empoderamiento.
- b) Definir el concepto de empoderamiento con base en el estudio realizado en Taiwán.
- c) Comparar las características de empoderamiento y el posicionamiento entre las cuatro empresas del sector industria.

La variable objeto de estudio es el empoderamiento definida esta como el proceso por el que la creencia de un individuo en su eficacia se realiza, esta definición implica un empoderamiento que fija la organización la cual se asocian a dos partidos: un líder y un empleado. Conger y Kanungo (1988, citado en Lin, 2002).

El empoderamiento se puede definir partiendo de las 4 características importantes:

- a) Los líderes empoderados: estos manejan valores como la excelencia y la calidad del ser humano, que tiene como estrategia la visión creativa y el modelamiento de roles, sus tareas son altas y las personas que aquí se encuentran cuenta con una alta orientación, compartiendo habilidades de desarrollo humano y comunicación.
- b) Cultura empoderadora: manejan confianza y soporte, en donde se toman riesgos y la compañía es muy comprometida.

- c) Practica empoderadora: en cuanto a la estructura su trabajo esta basado en el trabajo de equipos dirigidos, en donde existe el poder de distribuir y fluir la información de manera rápida, en al cual se premia y realiza un desarrollo continuo de los empleados con respecto a sus metas.
- d) Empleados empoderados: el personal cuenta con un espíritu de equipo, habilidades para resolver problemas y de comunicación y un continuo aprendizaje.

Definido operacionalmente a través de un cuestionario de empoderamiento validado en un estudio de Taiwán que consta de 33 items, y que evalúa las variables: lideres empoderados, cultura empoderadora, practicas empoderadoras y empleados empoderados, cada una con un numero de preguntas distribuidos asi: lideres empoderados (1, 4 5 a 11), cultura empoderadora (2, 3, 13 y 14), practicas empoderadoras (17 a 25) y empleados empoderados (26 a 33). Lin (2002)

## Estudios sobre empoderamiento

A continuación se presentara una mirada general del estado del arte en cuanto al tema de empoderamiento que consta de la revisión de material concerniente a investigaciones relacionadas con el tema para lo cual se toma la referencia temporal de los últimos diez años haciendo énfasis en el comienzo del siglo XXI ya que en los cinco últimos años es cuando más auge a tomado la aplicación y medición en las comunidades y las organizaciones.

Las mujeres han sido protagonistas de este proceso, en América latina a pesar de la economía tercer mundista ellas han tenido progresos relativos en relación a la participación de la economía y los órganos de poder. Siendo ellas las que en los estudios muestran mayor puntuación con respecto a las variables de empoderamiento.

La secuencia a utilizar para explicar el estado del arte será: primero se tocaran estudios realizados a nivel internacional en las cultura oriental, seguida de los estudios realizados en Estados Unidos y posteriormente se pasara a Latinoamérica referenciado a Perú, México y Brazil por último se toman estudios realizados en Colombia y más específicamente en Cali.

En las culturas occidentales la literatura ha reportado que los hombres y las mujeres no muestran diferencias significativas en su actitud con respecto al empoderamiento (Koberg, Boss, Senjem & Goodman, 1999 citado en Lin, 2002) siempre y cuando se les tome en cuenta, ya que se ha

demostrado que en algunas organizaciones cuentan con pocas mujeres en puestos altos dentro de la jerarquía de la empresa (Fiske, 2004). Sin embargo, estos resultados pueden no aplicarse a una cultura oriental en la cual las mujeres son generalmente menos privilegiadas y tienen menos poder en las organizaciones (Chang, 1994 citado en Lin).

Por otro lado, otros estudios han demostrado que ciertas variables como la edad, género, antigüedad (en el cargo) y el nivel educativo del empleado afectan la percepción del mismo con respecto al proceso dependiendo de la cultura en la cual está inmerso ya que puede adquirir varios significados dependiendo del contexto en el que se defina. Generalmente en las culturas orientales la edad está ligada al respeto y además los empleados más antiguos usualmente tienen más experiencia de trabajo, conocen mejor su empleo y el ambiente organizacional y por lo tanto son más propensos a ser asignados a empleos que requieran autonomía. En efecto, estudios específicos como los de Amin, Becker y Bayes (1998 citado en Lin, 2002) demostraron correlación con algunas de las variables antes descritas; por ejemplo, que la edad está positivamente asociada con el empoderamiento en mujeres. Aquí es necesario detenerse pues en las culturas occidentales como las de América Latina el empoderamiento aplicado a la mujer surge de la metodología procedente de la educación popular en donde se trata de un cambio socio-cultural de transformación del orden simbólico con que se espera ampliar el campo de actuación de las

mujeres. No se trata pues de conseguir parte de la hegemonía masculina, sino de que las mujeres consigan poder poco a poco, evitando conflictos con el sector masculino, al tiempo que se desplaza la responsabilidad del cambio (Luna, 1998). Efectivamente, a pesar de la economía tercer mundista, América Latina muestra relativos progresos en la participación de las mujeres en dicha economía y en órganos de poder, contrarrestados por el persistente deterioro de su condición social (Matta, 2004 citado en González, 2004). Como dato curioso, la tasa de participación de las mujeres en la actividad económica, que era de 37,1 por ciento en el año 2000, se proyecta a 39,4 por ciento para el 2005 y debe llegar a 41,6 por ciento en el 2010 lo que indudablemente marca la relevancia de la mujer como parte de la fuerza laboral a nivel mundial.

Retomando el análisis del tema en la cultura oriental Lin (2002) realizó una investigación en donde se utilizó una encuesta para recolectar la información de tres compañías de seguros (dos locales y una extranjera) en Taiwán. La razón para centrarse en esa industria es que ofrece una gran cantidad de empleados con los cuales estudiar el empoderamiento, y además según Cacchione y Zinsser (1999 citado en Lin) los empleados que se desempeñan en la industria de los seguros deben estar empoderados para responder a las necesidades de los clientes.

En dicha investigación se analizan siete hipótesis a partir de la matriz combinada de cuatro dimensiones (líderes empoderados, cultura empoderadora, prácticas empoderadoras, y empleados empoderados) en conjunto con los siete factores organizacionales (mejor conocido como el método de las 7S) descritos por Waterman, Peters, y Phillips (1980 citados en Lin, 2002) los cuales fueron:

Habilidades, personal, estrategia, estructura, estilo, valores o metas superiores y sistemas. Las hipótesis fueron las siguientes:

a) Hipótesis 1: Los empleados más avanzados en edad desarrollan un ambiente empoderado más favorablemente de lo que lo hacen los más

jóvenes.

b) Hipótesis 2: Los empleados de sexo femenino desarrollan un ambiente empoderado de manera menos favorable que los empleados de sexo masculino.

c) Hipótesis 3: Los empleados con más antigüedad en el puesto de trabajo desarrollan un ambiente empoderado más favorablemente.

d) Hipótesis 4: El rango (posición del cargo) de los empleados no afecta significativamente la forma cómo ellos desarrollan empoderamiento en la organización.

e) Hipótesis 5: El nivel educativo de los empleados no afecta significativamente la forma como ellos desarrollan empoderamiento en una organización.

f) Hipótesis 6: Los dueños de las compañías (extrajeras o locales) afectan significativamente el desarrollo en una organización.

g) Hipótesis 7: El empoderamiento influye significativamente en las varianzas de la satisfacción del trabajo de los empleados.

Como resultados del estudio las hipótesis 1, 2 y 3 fueron rechazadas y las hipótesis 4, 5, 6 y 7 fueron aceptadas. En particular los resultados mostraron lo contrario a lo que se anticipaba en la hipótesis 2 ya que las mujeres puntuaron en la dimensión “cultura empoderadora” y “prácticas empoderadoras” más favorablemente de lo que los hombres lo hacen y además el resultado fue similar para la hipótesis 3 porque los empleados con menos de un año de experiencia puntuaron en la dimensión “empleados empoderados” más favorablemente que los que tienen entre 2 y 5 años de experiencia. En cuanto a la hipótesis 7 los resultados indican que la dimensión “prácticas empoderadoras” pueden ser la mejor explicación a la varianza de la satisfacción en el trabajo,

seguida por las dimensiones “empleados empoderados” y “cultura empoderada”.

Derivados del anterior estudio se pudieron trazar cuatro implicaciones centrales:

(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 cumplir con lo anterior, es importante anotar que la efectividad en los entrenamientos de tecnología de información inicialmente pueden ser influenciados por la cultura organizacional (Ambroz, 2004) y sobre todo por el compromiso de la compañía a entrenar a sus empleados (Goulding & Alshawi, 2004).

Con respecto al desarrollo del proceso de empoderamiento en distintas comunidades a nivel internacional, a finales del siglo XX se observan estudios que involucran a trabajadores comunitarios de la salud como facilitadores del proceso. En una investigación estos interactúan con madres de familia que desempeñan el rol de cuidadoras de la misma en Estados Unidos. Como resultado se obtuvo el incremento en la tasa de autosuficiencia en el tratamiento de sus hijos enfermos y la prevención de

problemas asociados, pero los beneficios no fueron sólo para ellas ya que la comunidad realzó los sentimientos de autoestima y poder (Bressler & Lingafelter, 1995; McFarlane & Fehir, 1994; Salber, 1981 citados en Becker, Crivelli & Gronseth, 2004). A su vez, otra investigación desarrollada por Parker, Shulz, Israel y Hollis (1998 citado en Becker, Crivelli & Gronseth, 2004) relacionó también a los trabajadores comunitarios de la salud con los miembros de una comunidad en Nueva York con el fin de estudiar los niveles de autodeterminación, autosuficiencia y capacidad de aserción en las habilidades de toma de decisiones. Los resultados mostraron un amplio incremento de la tasa de los niveles antes descritos y generó a su vez un programa de manejo de estrés altamente efectivo. Por otra parte en su propia investigación en Estados Unidos, Becker, Crivelli & Gronseth (2004) midieron el empoderamiento en mujeres embarazadas o con hijos jóvenes de bajos ingresos económicos quienes mancomunadamente con los trabajadores comunitarios de la salud (quienes ofrecen un apoyo social adicional) desarrollaron el ejercicio de sus derechos, habilidades y recursos para la autosuficiencia enfocados a la toma de decisiones más acertadas, redefiniendo sus vidas y haciéndolas cada vez mejor.

Pero no todo es fácil en la intervención comunitaria, pues pueden surgir barreras potenciales tales como las políticas locales, valores y creencias de la comunidad que puedan ir en contra de la implementación de programas de prevención y/o intervención y la falta de apoyo financiero para

el entrenamiento efectivo de los mismos (Everhart & Wandersman, 2000). Además se puede presentar un lapso de tiempo que puede ser de dos o tres años (a veces más) para pasar de un simple papel de supervisor a un colaborador de la comunidad que posteriormente diseñará sus propios métodos de intervención (Baillie et al., 2004).

Todo lo anterior demuestra que la aplicación de los lineamientos del empoderamiento en comunidades de Norte América es altamente efectivo para el continuo mejoramiento del bienestar social, pero en algunos casos particulares pueden llegar a ser dispendiosos por las limitantes antes descritas.

Pasando al ámbito Latinoamericano, estudios hechos en Perú (Arispe, 2005) demuestran que la realidad social de un país puede ser ajena a las organizaciones que viven en ella. Y que, por eso, las empresas crecen a pesar de que las percepciones sobre la marcha del país no son alentadoras. Pero eso es solo una percepción. El estudio realizado por la consultora especializada en gerencia y capital humano llamada "Criteria" (empresa de la cual Arispe es socio), que encuestó entre marzo y abril de 2005 a 116 gerentes de empresas privadas y multinacionales (aunque no gerentes generales), revela que la crisis de liderazgo que vive el país también se da en sus organizaciones, en este caso, las empresas: solo el 16% de los gerentes encuestados cree que hay un liderazgo efectivo en sus empresas, y que sus gerentes y supervisores disponen de las destrezas o

competencias requeridas para conducir exitosamente equipos humanos. Los datos recopilados por Critería arrojan también luces sobre la delegación de tareas y el trabajo en equipo, ambas variables que se desprenden de un liderazgo efectivo. Y es que solo el 29% de los ejecutivos encuestados reporto que en sus empresas se alienta el trabajo en equipo, y solo un 34% que se alienta en ellas el empoderamiento en la toma de decisiones. Critería evaluó también otro tema del corto plazo: la incidencia en el planeamiento de las organizaciones. Esta es muy alta pues sólo el 40% de los encuestados respondió que en sus organizaciones había un proceso formal de planeamiento estratégico. Sin embargo, Arispe destaca que ese es un fenómeno global: los accionistas se han vuelto demandantes de resultados inmediatos. Pero el fenómeno del corto plazo se presenta con mayor fuerza en los ejecutivos de empresas peruanas que en los que trabajan en multinacionales. Mas del 50% de las empresas peruanas no tiene metas de largo plazo. Efectivamente, solo el 34% de ejecutivos de empresas privadas nacionales declaró que hacen planeamiento estratégico, mientras que en las multinacionales, la cifra subió hasta un 50%. Arispe señala que un 90% de las empresas del primer mundo realiza esta labor. Pero no todas son malas noticias sobre los ejecutivos y sus empresas. El estudio de Critería, sorprendentemente, arroja que el 92% de los ejecutivos consultados comparte el sentimiento de que sus clientes son importantes, incluso protagonistas, de sus negocios. Es más, muchas de las empresas disponen actualmente de planes operativos dirigidos a la satisfacción del cliente. Y en

esta variable no hay diferencia entre ejecutivos de empresas nacionales y extranjeras.

Por otra parte, investigaciones en México (Quijano, 2005) han arrojado luces sobre las posibles causas de las fallas en la atención al cliente y han encontrado que dos de los más grandes problemas son provocados por la misma empresa cuando los empleados buscan ayudar a los clientes sin éxito; estos son: la falta de cultura de servicio interno en la organización y la falta de autoridad para la toma de decisiones en beneficio del cliente. Una tercera gran causa por la que las organizaciones no logran que los clientes perciban una actitud de servicio adecuada, se deriva del problema que experimentan los empleados de contacto (empleados de primera línea o nivel operativo) con los clientes que, no obstante que desean ayudarlos, no reciben el apoyo necesario de la empresa. Los empresarios y ejecutivos cometen un gran error al pensar que contratando personal con vocación de servicio se logrará mejorar las evaluaciones de los clientes; es decir, que consideran que con una contratación adecuada la organización no requerirá de ninguna otra actividad. A menudo se escucha que empresarios o ejecutivos se quejan de los empleados con poca o nula actitud de servicio, sin darse cuenta de que la forma en que opera la organización no está pensada en función del cliente final. En la realidad, en muchos casos es la forma de operación de las empresas lo que inhibe, obstaculiza o perjudica la actitud de servicio espontánea en los colaboradores, sobre todo por la falta

de una cultura de servicio interno en la organización y la carencia de autoridad (empoderamiento o empowerment) para la toma de decisiones en beneficio del cliente. Es grande el número de empresas que buscan sinceramente, mejorar el servicio que entregan a sus clientes pero enfocando sus esfuerzos únicamente al personal de contacto con el cliente final. Y son a estos colaboradores a los que se culpa del mal servicio que los clientes reciben, cuando en realidad el servicio es el resultado final de los esfuerzos de todas las áreas de la organización. Exigir a los empleados de primera línea un servicio con calidad en una empresa donde las demás áreas son excluidas del proceso de la medición y responsabilidad del servicio, o en una empresa donde no se propicia un esfuerzo igual en las demás áreas, es una utopía que resulta ineficaz y costosa para las organizaciones. La falta de una cultura de servicio interno es una causa grave que desafía el entusiasmo de los empleados de contacto ¿Qué podrá lograr una persona con interés de ayudar a un cliente, pero sin apoyo del equipo?, no mucho o nada. En muchas empresas en las que no se promueve una cultura de servicio interno, la mayoría de las funciones o actividades no se desarrollan adecuadamente. Los planes (de producción, mantenimiento, sistemas, etc.) no se cumplen, las fechas límite tampoco, el trabajo en equipo no existe y para que un departamento obtenga un servicio de otra área de la misma organización debe atenerse a los tiempos y condiciones (algunas veces hasta exageradas) que imponen las áreas proveedoras. Entonces, ¿qué pueden hacer los empleados de contacto si los sistemas, políticas, procedimientos y hasta los

compañeros actúan en contra del cliente o de ellos?. Así, muchas veces las políticas y procedimientos son excusas extraordinarias para lograr que los clientes internos no se salgan con la suya (es decir, que no obtengan nada fuera de tiempos estándares o nada por excepción), a pesar de que sea para beneficiar a un cliente perjudicado. Esta postura genera que el cliente reciba un pésimo servicio y que los empleados de primera línea se desmoralicen al constatar que no hay apoyo en su compleja y muy importante labor. Para que un cliente pueda percibir la actitud de servicio correcta en una persona, las empresas deben promover y fortalecer una cultura de servicio interno para lograr que se tenga todo el apoyo necesario para cautivar al cliente. La falta de una cultura de servicio interno es una causa grave que daña el entusiasmo de los empleados de contacto y por lo tanto su compromiso con la empresa.

Otro estudio es el realizado por la internacional de resistentes a la guerra (IRG) sobre No violencia y empoderamiento social, la idea para este proyecto nació de un pedido para dialogar con movimientos armados, que se discutió en la conferencia trienal de 1994 en São Leopoldo en Brasil (WRI 1995:13). Durante el desarrollo del proyecto se mostró que no tiene mucho sentido tomar el tema de las armas como punto de partida central. De un lado porque violencia no es solamente las armas (pensando en la violencia estructural), de otro lado porque los objetivos de la lucha (armada) se quedarían fuera. El enfoque se cambió a la movilización social y los objetivos

de un cambio en la sociedad (WRI 1995a). En el encuentro del consejo de la IRG en Liège en 1996 se tomó en cuenta el nuevo enfoque del contenido llamándolo "Noviolencia y Empoderamiento Social". "Empoderamiento" se hizo una palabra clave para la filosofía noviolenta de la IRG y también como tema clave al que cada movimiento noviolento mayor se tiene que enfrentar (WRI 1996: 14).

El proyecto se basa en el entendimiento de que:

- Empoderamiento social tendría que ser una palabra clave cuando se trata de analizar la influencia de movimientos sociales.
- La perspectiva del empoderamiento social deja un margen para juntar conceptos que están en conflicto como la noviolencia y el organizar con eficiencia.
- Las estrategias del empoderamiento son esenciales para la eficiencia de movimientos noviolentos
- La metodología de la noviolencia ofrece conocimientos especiales para el empoderamiento social (WRI 1999).

Mientras tanto en el ámbito nacional, se observa que en Colombia autores como Espinosa (2001) señalan que desgraciadamente aquellos que desarrollan las políticas y toman decisiones importantes con relación a la salud y la calidad de vida de las comunidades no siempre tienen presente dicha consideración además de que existen grandes dificultades en el sector

de la salud para asumir un liderazgo que responda adecuadamente a las necesidades sentidas de los grupos involucrados. Su exploración concluye en que la medición de cambios tanto en capital social como en construcción de capacidad comunitaria y empoderamiento todavía se está en una etapa de infancia ya que el esquema político paternalista reinante se puede convertir en autoritarismo generando exclusión social.

Pero a pesar de las posibles dificultades está demostrado que a mediano plazo el proceso de facultar personas para que tomen sus propias decisiones en la vida es un método efectivo de gestión del talento humano. Lo anterior significa que el proceso se está llevando a cabo, pero se encuentra actualmente en una etapa de transición en la cual puede encontrar barreras que lo limiten o retrasen. El éxito de este depende de aspectos sociales, económicos y políticos que rodeen a su aplicación y fomenten su correcto desarrollo, pero de la misma manera como se empodera a la comunidad también las organizaciones pueden facultar a sus empleados.

Dentro de los estudios realizados cabe resaltar las propiedades psicométricas de una escala para medir percepción del empoderamiento comunitario en mujeres. La escala de percepción del empoderamiento comunitario (instrumento de 27 puntos) se aplicó a una muestra de 130 mujeres seleccionadas al azar, residentes en 12 barrios de las comunas 9 y 10 de Cali. La validez del contenido la evaluó un grupo de expertos en la temática y con una entrevista de grupo realizada con cuatro mujeres de

características semejantes a las de la muestra. La validez de construcción se estableció mediante análisis factorial exploratorio, que permitió examinar la estructura de los factores que componen la escala. La solución de mejor ajuste a los datos fue una solución de cuatro factores, lo que indica que el empoderamiento comunitario es multidimensional y está compuesto por cuatro dimensiones: participación e influencia, liderazgo, interés comunitario y control personal. Los resultados mostraron que la escala es altamente confiable (coeficiente alfa de Cronbach = 0.95). El nivel de escolaridad para la comprensión de lectura de la escala fue de tercero de educación primaria. Después de discutir los hallazgos se presentan recomendaciones para el uso futuro de la escala y de las subescalas separadas. (Canaval, 1999).

Basado en lo anterior, Castellanos (2005) menciona que la participación de las mujeres en las decisiones fundamentales de las economías es una estrategia básica para combatir la miseria y la pobreza del mundo, aunque todavía se observa inequidad en el tipo de empleo y el pago de los salarios a los que acceden, por lo que el tener un mayor nivel educativo no se ha traducido en el empoderamiento económico de la mujer (Molina, 2005 citado en Alcántara, 2005) y aunque representan aproximadamente el 40% de los 2.800 millones de trabajadores en el mundo son menos susceptibles a ser empoderadas por cuestiones culturales dependiendo del medio en el cual se desempeñen.

## Método

### Diseño de Investigación

El tipo de investigación que se realizó en este trabajo fue descriptivo, midiendo las variables que son de interés como: el empoderamiento en la practica, lideres empoderados, empleados empoderados y cultura empoderada para luego analizar y dejar por sentado cuales son las características de empoderamiento que son mas usuales en las 4 empresas del sector industria de mamonal. El objetivo era describir como se manifiesta y en que grado se dan los diferentes componentes del empoderamiento.

### Sujetos

Para el efecto de la investigación se escogió del documento expedido por la Cámara de Comercio “Las 200 mejores empresas de Cartagena en el año 2004”, ya que por alzas en ventas se pensaría que los empleados de dichas empresas cuentan con características de empoderamiento. Inicialmente 4 empresas ubicadas en el sector de mamonal a saber: Dexton, Lamitech, Curtiembres y Petco, en las cuales se obtuvieron respuestas negativas a la petición, por diferentes razones como la reorganización de la empresa o políticas empresariales para no realizar este tipo de actividades ajenas a su empresa. Seguidamente se ubicaron 4 empresas mas entre las cuales estaban: Etec, Propilco, Biofilm y Cellux, al igual que las anteriores **no** negaron el permiso para realizar las encuestas. Debido a esto se decidió

ubicar 4 empresas mas a saber: Indufrial, Rafael Castillo y Cia, Polyban y Cabot, en las cuales se trabajo con un total de 170 empleados distribuidos de la siguiente manera; Indufrial 30, Polyban 50, Rafael Castillo 40 y Cabot 50. de las cuales en Rafael respondieron 21 y en Cabot hasta la fecha no han dado respuesta.

El numero de empleados a los cuales se les ha realizado la encuesta es de 101, inicialmente se tenia estimado trabajar con una muestra probabilística, pero fue desarrollada para efectos de llegar al objetivo final de 170 encuestados trabajados con una muestra no probabilística.

#### Instrumento

En este estudio se utilizó un cuestionario para recolectar la información, compuesto por tres partes: variables del empoderamiento, satisfacción laboral y la información demográfica. para el empoderamiento se utilizaron 33 afirmaciones divididas así: de 1 a 11 evalúa características de lideres empoderados, la 2, 3,13 y 14 evalúa cultura empoderadora, de 17 a 25 evalúa practicas empoderadoras y de26 a 33 evalúa características de los empleados empoderados. adicionalmente se utilizaron 5 afirmaciones que median la satisfacción laboral, las cuales estaban basadas en el modelo de características completas del trabajo de Hackman y Oldham's (French, 1998 citado en Lin, 2002).

En cuanto a la validación y confiabilidad del instrumento los resultados indican que existe una confiabilidad de 95% correspondientes a los 33 items que conforman el empoderamiento y 80% correspondiente a los 5 item que conforman la variable de satisfacción laboral. En el experimento la validez de constructo fue manejada por factores de análisis. El primer factor fue el descubrimiento de los datos, los cuales no fueron suficientemente correlativos con la justificación de la aplicación del análisis de factores y la valoración de la factibilidad de la correlación de la matriz. Finalmente fue examinada la consistencia interna de cada uno de los items cada asegurarse de la confiabilidad de la escala. Los 4 items (12, 15, 16 y 32) fueron descartados por no tener inhabilidad entre los items. La extracción de las 4 variables a saber; lideres empoderados, cultura empoderadora, practicas empoderadoras y empleados empoderados maneja una varianza de 63%. Lin 2002

### Procedimiento

En el desarrollo de la investigación se siguieron los siguientes pasos: lo primero a realizar fue la búsqueda exhaustiva del tema en el libro Los 7 hábitos de la gente altamente efectiva (suministrado por la asesora) del cual se extrajo ideas principales del liderazgo organizacional, se utilizo como guía la monografía El empoderamiento como nuevo paradigma de gestión del talento humano (suministrado por la asesora) del cual se extrajo información del marco teórico; se inicio la búsqueda de artículos en revistas

especializadas de reciente data en la base de datos ProQuest de la Universidad del Norte con sede en Barranquilla y HW Wilson. En ellas se encontraron artículos de amplia reputación en el ámbito organizacional y manejo empresarial tales como: Journal of Community Psychology, Journal of Educational and Psychological Consultation, Journal of Organizational Behavior, The Journal of Psychology, Journal of Counselling and Development entre otras. Para complementar los artículos se siguió buscando en la internet en paginas Web de distintas universidades tales como: la Universidad de Princeton, de Barcelona y la de Antioquia. Se utilizo el articulo Empoderamiento en la Industria del Servicio, un estudio empírico en Taiwán (suministrado por la asesora) del cual se extrajo información relevante con respecto a los componentes del empoderamiento y la encuesta, la cual se tradujo. Se realizo una prueba piloto con dos empresas al azar, esta constó de 20 encuestas, las cuales sirvieron para modificar el contenido de algunas preguntas y ampliar el diseño de la información demográfica. Después de los ajuste se realizó la escogencia de las empresas según la Cámara de Comercio y se aplicó el cuestionario y posteriormente se tabuló y analizó la información por medio de graficas y tablas.

## Resultados

A continuación se hace una descripción de las características de empoderamiento de las tres empresas que fueron encuestadas: Indufrial (I), Polyban (P) y Rafael del Castillo (R) todas ellas pertenecientes al sector industria de la ciudad de Cartagena.

Estas empresas están ubicadas entre las 100 mejores empresas del sector industria según datos suministrados por la Cámara de comercio de Cartagena, a fecha de 2004.

La tabla 1 se describen algunas características relevantes de las empresas que permitirá realizar un análisis comparativo de estas: razón social, año de fundada, numero de empleados, ventas/activos, puesto que ocupa entre las 100 mejores empresas y la nacionalidad, los cuales pueden influir en la puntuación del empoderamiento.

Tabla 1. Descripción de las empresas

Empresa	I	P	R
Razón Social	Vitrinas, neveras Congeladores Botelleros Frosters Cerveza	Bolsa de polietileno zunchos y cordeles de polipropileno sellos de papel Autoadhesivos	Harina especiales para panadería, repostería, pizzería y congelados
Nacimiento	1956	1989	1861
Numero de empleados 2004	200	169	100
Activos/ Ventas Anuales	US25.552 21.053	22.231 26.116	21.418 38.357

Puesto que ocupa entre Las mejores 100	37	40	41
Nacionalidad	Colombiana	Colombiana	Colombiana

\*INFORME CÁMARA DE COMERCIO DE CARTAGENA 2004

La tabla 1 muestra la diversidad de productos que se manejan en las empresas trabajadas, se observa el año de fundada y se encontró que Rafael del Castillo es la mas antigua de todas con 145 años seguida de Polyban con 17. Con respecto al número de empleados que tuvieron en el 2004 la empresa con mayor número fue Indufrial seguida de Polyban y finalmente Rafael del Castillo (200, 169 y 100 respectivamente). La nacionalidad de estas empresas es colombiana pero Polyban tiene convenios con una empresa bananera a nivel internacional. Con respecto al posicionamiento de las empresas en el 2004 se observa que la empresa que mas cerca estuvo de los primeros lugares fue Indufrial, seguida de Polyban y por último Rafael del Castillo. En relación a los activos y ventas se nota que existe diferencia entre estos, en Indufrial se evidencia una diferencia entre activos y ventas de US 4.499, siendo el activo mayor que las ventas obtenidas en ese año. En Polyban la diferencia entre activos y ventas fue de US 3.885, siendo las ventas las de mayor. Y en Rafael del Castillo la diferencia entre ventas y activos fue de US 16.939, siendo las ventas que las de mayor valor ese año.

En la tabla 2 aparece detallada una descripción de las características demográficas de las personas encuestadas tales como la edad, el genero,

lugar de nacimiento, nivel de escolaridad, cargo que ocupa y si tiene personas a su cargo y cuantas.

Tabla 2. Datos Personales

Empresas	I	P	R
<b>EDAD</b>			
Menores de 30	17	26	3
31 y 40	12	18	8
Mayores de 40	1	6	10
<b>GENERO</b>			
Masculino	27	50	16
Femenino	3		5
<b>LUGAR DE NACIMIENTO</b>			
Cartagena	14	24	13
Costa Atlántica	13	25	7
Región Andina	2	1	
Región Pacífica			1
San Juan de Costa Rica	1		
<b>NIVEL DE ESCOLARIDAD</b>			
Bachiller	23	26	9
Tecnólogo	7	24	7
Universitario			5
<b>CARGO ACTUAL</b>			
Personas Supervisadas			
Vendedor	8		
Auxiliar de venta	1		
Jefe de patio	5		
Jefe de venta	19		
Auxiliar de producción		8	
Auxiliar de planta		12	
Operario de planta		38	
Operario de producción		13	
Operario líder		19	
Supervisor producción			24
Supervisor electricista			13
Supervisor de procesos			49
Operador de empaque			5
Contador			2

En la tabla 2 se muestra con respecto a la edad que en el rango de menores de 30 años Polyban tiene un numero mayor de encuestados (26) y Rafael del Castillo cuenta con un numero menor (3); Indufrial cuenta con una diferencia respecto a Polyban de 11 encuestados . En el rango de 31 a 40 años Polyban tiene el mayor numero de encuestados (18), en Indufrial se cuenta con 6 encuestados de diferencia con respecto a Polyban y Rafael del Castillo, siendo la que menor numero de encuestados tiene en este rango (8). En el rango de mayores de 40 Rafael del Castillo cuenta con un mayor numero de encuestados (10) e Indufrial que fue la empresa que menor numero de encuestados tuvo (1).

Seguido se encuentra el genero siendo el masculino el que predomina la población encuestada, Polyban con el mayor numero de encuestados (50), seguido de Indufrial con diferencia de 24 encuestados y de Rafael del Castillo con diferencia de 34 encuestados, siendo esta empresa la que mayor numero de mujeres obtuvo, seguida de Indufrial con diferencia de 2 encuestados y por ultimo Polyban que no manifiesta en la tabla tener mujeres en su empresa.

En relación al lugar de nacimiento se muestra que el mayor numero de encuestados en las tres empresas es de Cartagena, siendo Polyban la que mayor numero de encuestados tiene seguida de Indufrial y Rafael del Castillo, en relación a la empresa que tiene mayor número de encuestados de la costa atlántica se encuentra Polyban con 25 de Bolívar, Cesar, Atlántico y Sucre entre otros, Indufrial tiene una diferencia con respecto a Polyban de

8 encuestados y Rafael del Castillo tiene 18 encuestados. Con respecto a encuestados provenientes de la región andina se observa que estos se encuentran ubicados en Indufrial, empresa que cuenta con mayor número de encuestados (2) y en Polyban con menor número de encuestados (1)

En cuanto a la región pacífica se observa que en Rafael del Castillo se encuentra 1 encuestado y también se cuenta con 1 encuestado de nacionalidad extranjera que hace parte de Indufrial..

Con relación al nivel de escolaridad se encontró que el mayor número de encuestados son bachilleres siendo Polyban la que mayor número encuestados tiene (26), seguida de Indufrial con 22 encuestados y Rafael del Castillo que con respecto a Polyban tiene de diferencia 17 encuestados. En relación a los tecnólogos Polyban cuenta con el mayor número de encuestados (24), seguido de Indufrial y Rafael del Castillo con la misma cantidad de encuestados (7).

En la población encuestada se observa que el mayor número de cargos que ocupan estas personas son los de nivel operativo, muy pocos en niveles administrativos y directivos. Los cargos descritos son los que manejan personas a su cargo. En Indufrial los que tiene a cargo un número significativo de personas son los ocupan puestos de auxiliar de venta, jefe de patio, jefe de venta y vendedor con un número en total de (33) personas a su cargo. En Polyban los cargos son: auxiliar de producción, operario de planta, operario líder, operario de producción y auxiliar de planta con una total de (40) empleados y por último esta Rafael del Castillo, los puestos que

manejan empleados son: supervisor de producción, supervisor electricista, supervisor de procesos, operador de empaques y contador con un total de (84)

Después de realizar una descripción de las variables demográficas del estudio se procede a describir las características de empoderamiento de las tres empresas después de haber evaluado el grado de cumplimiento de cada uno de los items del cuestionario de empoderamiento (ver anexo 1). El puntaje de estas características va de 6 a 1, 6 corresponde a puntajes de alto grado lo cual hace referencia a la máxima puntuación de esta encuesta, 5 a grado medio alto, este se refiere a puntaje que no es máximo pero se encuentra en la categoría de bueno, 4 grado medio, que se refiere a la mitad de puntajes de las encuestas, 3 grado medio bajo, este se refiere a puntajes que regulares con respecto a la máxima, 2 grado bajo, que se refiere a una puntuación aceptable y 1 grado muy bajo, que hace referencia al puntaje mínimo que puede obtener una empresa

La tabla 3. corresponde al empoderamiento general de cada empresa.

Tabla 3, Empoderamiento

Empresa	Valor
Indufrial	5,4
Polyban	5,07
Rafael	5,09

En la tabla se observa la puntuación que obtuvieron cada una de las empresas que fueron analizadas. Se muestra que la empresa que mayor puntuación obtuvo fue Indufrial, seguida de Rafael del Castillo y por ultimo Polyban.

La tabla 4. muestra las puntuación de cada empresa con respecto a las variables de empoderamiento.

Tabla 4, Variables de Empoderamiento

Empresa		Lideres	Cultura	Personal	Practica
Indufrial	Valor	5,65	5,58	5,28	5,1
	Numero	30	30	30	30
	Desviación	0,5	0,43	1,86	0,81
Polyban	Valor	5,08	5,25	5,06	4,91
	Numero	50	50	50	50
	Desviación	0,66	0,51	0,53	0,65
Rafael Del Castillo	Valor	5,36	5,43	4,8	4,8
	Numero	21	21	21	21
	Desviación	0,64	0,46	0,78	0,5

Se observa que con respecto a la variable lideres empoderados definida operacionalmente como personas que manejan valores como la excelencia y la calidad del ser humano, que tienen como estrategia la visión creativa y el modelamiento de roles, sus tareas son altas y las personas que aquí se encuentran cuenta con una alta orientación, compartiendo habilidades de desarrollo humano y comunicación. Los items que corresponde a esta característica son 1, 4 a 11, la empresa que mayor puntuación obtuvo fue Indufrial, seguida de Rafael y por ultimo Polyban.

La variable cultura Empoderadora definida operacionalmente como el manejo de confianza y soporte, en donde se toman riesgos y la compañía es muy comprometida. Los items correspondientes son 2, 3, 13 y 14, la empresa que mayor puntuación obtuvo fue Indufrial, seguida de Rafael y por ultimo Polyban.

Con respecto al personal empoderado definida operacionalmente como el personal que cuenta con un espíritu de equipo, habilidades para resolver problemas y de comunicación y un continuo aprendizaje. Los items que conforman esta característica van desde 26 a 33, la empresa que mayor puntuación tuvo fue Indufrial, seguida de Polyban y por ultimo Rafael del Castillo.

Por ultimo en relación a practicas empoderadoras definida operacionalmente en cuanto a la estructura su trabajo el cual esta basado en el trabajo de equipos dirigidos, en donde existe el poder de distribuir y fluir la información de manera rápida, en el que se premia y realiza un desarrollo continuo de los empleados con respecto a sus metas. Los items comprendidos aquí son 17 a 25, la empresa que mayor puntuación obtuvo fue Indufrial, seguida de Polyban y por ultimo Rafael.

A continuación de la tabla 5 a la 9 muestra la relación que existe entre las variables de empoderamiento y las características demográficas que se hablaban en la segunda tabla.

La tabla 5 muestra la relación de las variables de empoderamiento con la edad de los encuestados, que hacen parte del total. .

Tabla 5, Relación de variables con la edad

Edad		Cultura	Lideres	Personal	Practicas
menor de 30	Valor	5,13	4,96	5,37	5,2
	Numero	46	46	46	46
	Desviación	0,87	1,02	0,67	0,84
31-40	Valor	5,35	5,33	5,57	5,33
	Numero	38	38	38	38
	Desviación	0,91	0,72	0,55	0,72
Mayor de 40	Valor	5,45	5,38	5,57	5,28
	Numero	17	17	17	17
	Desviación	0,75	0,67	0,58	0,74
Total	Valor	5,26	5,17	5,48	5,26
	Numero	101	101	101	101
	Desviación	0,87	0,88	0,62	0,78

Se observa que con respecto al rango de menor de 30, la variable en donde mas puntuación obtuvieron fue la de personal, seguida de practicas, luego cultura y por ultimo lideres.

En relación al rango de 31 a 40 se muestra que la variable que mayor puntuación obtuvieron fue personal, seguida de cultura, por ultimo se observa que existe igualdad de puntuación de las variables lideres y practicas.

Se observa que con respecto al rango de mayor de 40, la variable que mayor puntuación obtuvo fue personal, seguida de cultura, luego lideres y por último practicas.

Por ultimo se muestra que con respecto al total de encuestados, la variable que mayor puntuación obtuvo fue personal, seguida de una igual entre lideres y practicas y se encuentra de ultimo cultura.

La tabla 6. muestra la relación de las variables con respecto al genero.

Tabla 6, relación de variable con genero

Genero		Cultura	Lideres	Personal	Practicas
Masculino	Valor	5,57	5,19	5,95	5,66
	Numero	59	59	59	59
	Desviación	0,85	1,08	0,21	0,75
Femenino	Valor	5,05	5,15	5,15	4,98
	Numero	42	42	42	42
	Desviación	0,82	0,71	0,6	0,67
Total	Valor	5,26	5,17	5,48	5,26
	Numero	101	101	101	101
	Desviación	0,87	0,88	0,62	0,78

La tabla muestra que con respecto al genero masculino, la variable que mayor puntuación obtuvo fue personal, seguida de practicas, luego cultura y lideres. Y con respecto al genero femenino, la variable que mayor puntuación obtuvo fueron las variables lideres y personal con las misma puntuación, luego cultura y por ultimo practicas.

La tabla 7 muestra la relación de los lugares de nacimiento de los encuestados y las variables de empoderamiento.

Tabla 7, relación de variable con lugar de nacimiento

Lugar		Cultura	Lideres	Personal	Practicas
Cartagena	Valor	5,19	5,15	5,45	5,38
	Numero	51	51	51	51
	Desviación	0,91	0,89	0,65	0,66
M.de Bolívar	Valor	5,18	5,42	5,39	5,14
	Numero	19	19	19	19
	Desviación	1,08	0,6	0,6	0,8
Dpto. caribe	Valor	5,48	5,06	5,54	5,29
	Numero	25	25	25	25
	Desviación	0,63	1,02	0,6	0,77
Interior	Valor	5,33	4,91	5,73	4,51
	Numero	6	6	6	6
	Desviación	0,6	0,98	0,46	1,33

Total	Valor	5,26	5,17	5,48	5,26
	Numero	101	101	101	101
	Desviación	0,87	0,88	0,62	0,78

La tabla muestra que con respecto a los resistentes de Cartagena, la variables que mayor puntuación obtuvo fue personal, seguida de practicas, cultura y lideres. Los residentes de los municipios de Bolívar, la variable que mayor puntuación obtuvo fue lideres, seguida de personal, cultura y practicas. De acuerdo con los pertenecientes a los departamentos del caribe, la variable que mayor puntuación obtuvo fue personal, seguido cultura, luego practicas y lideres. Con respecto a los oriundos del interior la variable que mayor puntuación obtuvo fue personal, seguida de cultura, lideres y por último practicas.

La tabla 8 muestra la relación entre el nivel de escolaridad y las variables de empoderamiento.

Tabla 8, relación variable con nivel de escolaridad

Nivel escolar		Cultura	Lideres	Personal	Practica
Bachiller	Valor	5,24	5,15	5,56	5,32
	Numero	58	58	58	58
	Desviación	0,91	0,86	0,59	0,72
Tecnólogo	Valor	5,23	5,17	5,3	5,12
	Numero	38	38	38	38
	Desviación	0,84	0,92	0,64	0,87
Universitario	Valor	5,8	5,4	6	5,6
	Numero	5	5	5	5
	Desviación	0,44	0,89	0	0,54
Total	Valor	5,26	5,17	5,48	5,26
	Numero	101	101	101	101
	Desviación	0,87	0,88	0,62	0,78

Se muestra que con respecto a los encuestados bachilleres, la variable que mayor puntuación obtuvo fue personal, seguida de practicas, luego cultura y por último lideres. Con respecto a los técnicos y tecnólogos, la variable que mayor puntuación obtuvo fue cultura, seguida de lideres, practicas y personal. En relación a los universitarios, la variable que mayor puntuación obtuvo fue cultura, seguida de practicas, luego lideres y personal.

Con respecto al total la que mayor puntuación obtuvo fue personal, seguida de practicas y cultura con la misma puntuación y por ultimo lideres.

La tabla 9. muestra la relación entre personas que supervisan y las variables.

Tabla 9, relación variable con personas que supervisan

Supervisan a		Cultura	Lideres	Personal	Practica
No	Valor	5,25	5,18	5,46	5,28
	Numero	73	73	73	73
	Desviación	0,88	0,89	0,64	0,71
Si	Valor	5,32	5,13	5,54	5,23
	Numero	28	28	28	28
	Desviación	0,84	0,85	0,56	0,93
Total	Valor	5,26	5,17	5,48	5,26
	Numero	101	101	101	101
	Desviación	0,87	0,88	0,62	0,78

La tabla muestra que con respecto a los encuestados que tiene personas a su cargo, la variable que mayor puntuación obtuvo fue personal, seguida de practicas, luego cultura y por ultimo lideres.

Con respecto a los encuestados que si tienen personas a su cargo, la variable que mayor puntuación obtuvo fue personal, seguida de cultura, lugeo practicas y por último lideres.

En relación al total se muestra que la variable que mayor puntuación obtuvo fue personal, seguida de practicas y cultura con la misma puntuación y por último lideres.

A continuación se muestra la tabla 10, esta hace alusión a la satisfacción laboral de los encuestados que hacen partes de las tres empresas.

Los items que evalúa esta característica van de 2.1 a 2.5, que comprenden el desarrollo de habilidades en el trabajo, la importancia del trabajo personal en la compañía, la participación en la toma de decisiones con respecto al trabajo, el respeto que se le otorga como empleado en la compañía y por ultimo la satisfacción que tiene con su labor dentro de la empresa.

La tabla muestra el puntaje de la satisfacción para las tres empresas, la desviación y el total de encuestados.

Valor	Desviación	Total
5,38	0,6	101

Se observa que con respecto al puntaje este estuvo en el rango medio alto, la desviación dentro de los parámetros con un total de 101 encuestados.

## Discusión

Los resultados encontrados después de la aplicación del cuestionario para evaluar el empoderamiento y sus características en los empleados de las tres empresas ubicadas en el sector industria de la ciudad de Cartagena se pueden comparar con el estudio realizado por Lin en Taiwán que prueban algunas hipótesis planteadas .

Los datos personales muestran que con respecto a la edad predomina los encuestados menores de 30 años, seguidos de los encuestados entre 31 a 40 años y por ultimo los encuestados mayores de 40. Esto indica que en las empresas se tiene mayor preferencia por encuestados jóvenes y encuestados que se encuentran en la edad media adulta y que no es tan importante la edad acompañada de la experiencia de estos, como en tiempos pasados en donde los encuestados de mayor edad tenían el protagonismo en las empresas por tener mayor experiencia para ocupar cargos específicos. Se describe a continuación los resultados encontrados con respecto a la relación de las variables con la edad.

Los puntajes de las variables de empoderamiento están discriminados así: 6 corresponde a puntajes de alto grado lo cual hace referencia a la máxima puntuación de esta encuesta, 5 a grado medio alto, este se refiere a puntaje que no es máximo pero se encuentra en la categoría de bueno, 4 grado medio, que se refiere a la mitad de puntajes de las encuestas, 3 grado medio bajo, este se refiere a puntajes que regulares con respecto a la máxima, 2 grado bajo, que se refiere a una puntuación

aceptable y 1 grado muy bajo, que hace referencia al puntaje mínimo que puede obtener una empresa

Con respecto a la relación de las variables con la edad se concluye que, en el rango de 31 a 40 las puntuación obtenidas se encuentran en grado medio alto, seguida de los mayores de 40 y por ultimo los menores de 30. esto indica que los adultos medios y los veteranos tiene mayor desarrollo de las características de emporamamiento con respecto a los adultos jóvenes.

Siendo la edad de alguna manera influyente, es cierto que los encuestados jóvenes se muestran mas adaptables a los cambios que trae el día a día, siendo ellos mas flexibles y enérgicos para afrontarlos. Cole-Gomolski (1998 citado en Lin 2002) reporta que algunas percepciones en contra de los trabajadores mas veteranos es la poca familiarización con innovación y tecnología que constantemente esta cambiando, siendo más costoso mantener a un trabajador veterano, ya que son menos motivados y flexibles a los cambios. Los jóvenes cuentan con la habilidad de adaptarse al cambio e innovación con energía y flexibilidad como valor que se forma. Partiendo de este postulado en las empresas de estudio demuestra que los jóvenes son mejores receptores de los cambios tecnológicos siendo el número de encuestados veteranos menor, pero no se evidencia en los resultados.

En relación al género Koberg (1999 citado en Lin 2002) plantea que no existe diferencia significativa entre percepciones de hombres y mujeres

con respecto la empoderamiento. Lo cual evidencia que la equivalencia entre hombres y mujeres en el estudio no es relevante, pero fueron los hombres lo que mayor puntuación obtuvieron situada ésta en el rango medio alto. La diferencia entre numero de encuestados de cada genero con respecto al empoderamiento es de decimas. Lin 2002 evidencia en su estudio que la mayoría de las mujeres que respondieron el cuestionario estaban como empleadas, a la misma conclusión se llega en este estudio siendo las mujeres las que ocupan cargos de empleadas de rango medio y bajo como secretaria o auxiliar. Lo que evidencia que las mujeres no cuentan en las empresas estudiadas con capacidad para el desempeño favorable en altos cargos.

Lin 1991 encontró que las empresas locales tienen más metas impuestas para lograr el funcionamiento de esta a diferencia de las empresas internacional. Con relación al estudio las tres empresas son Colombianas, lo que nos indica que sus metas están encaminadas a desarrollar constantemente objetivos para el mejoramiento continuo en cuanto a la forma de gerenciar las empresas.

En relación a lugar de nacimiento se nota que predominan los originarios de la ciudad seguido de los encuestados de otras ciudades.

Siendo uno de los objetivos la oportunidad de todos los individuos a hacer parte de las empresas, indicando que no son regionalistas a la hora de escoger a sus empleados. Este aspecto no se evidencia como influyente a

la hora de desarrollar el empoderamiento en las empresas, por variable se evidencia que hubo un predominio de cada uno de los encuestados pertenecientes a los departamentos descritos, afirmando la creencia que estando lejos o cerca de la casa, el trabajo es una forma de sobrevivir en esta sociedad. El desarrollo de las variables no es un factor decisivo a la hora de determinar el lugar de origen de los encuestados.

En relación al nivel de escolaridad se observa que no es necesario para las empresas que sus encuestados cuenten con carreras profesionales para realizar trabajos operativos, las empresas cuentan con un número significativo de encuestados que son bachilleres seguidamente de los tecnólogos y por último los profesionales, los cuales se encontraron en su mayoría en Rafael del Castillo. Este aspecto demuestra que a las empresas no les interesa cuanto saben sino como se desarrollan los conocimientos, basados en las competencias de cada uno de los encuestados, que posiblemente tenga muchos años laborando en la empresa. Tyson 1994 citado en Lin 2002 encontró que el nivel de escolaridad no influía directamente en otras características personales que incidan en el aumento o disminución de la puntuación de las variables objeto de estudio, este postulado no se evidencia en el trabajo ya que fueron los profesionales, los que mayor puntuación obtuvieron, situándolos en el rango medio alto, seguido de los bachilleres y por último los tecnólogos.

Con respecto al cargo que ocupa se nota que es mayor el número de encuestados que ocupan cargos operativos con respecto a encuestados que

ocupan cargos administrativos, Chen 1998 citado en Lin 2002 apunta que el servicio operativo esta caracterizado por la extensión de la interacción entre consumidores y proveedores en donde la satisfacción de los consumidores esta relacionada estrechamente con la ejecución de servicio y varios servicios encontrados a lo largo del sistema. Demostrando que en las empresas es mas importante la interacción indirecta en este caso de los manufactureros del producto y los que finalmente lo consumen y de ahí el mayor numero de encuestados que ocupan labores operarias En relación al numero de personas que tienen a su cargo se evidencia que las empresas con menos encuestados cuentan con un numero mayor de personas a su cargo en relación a la empresa que tiene mayor cantidad de encuestados. Los resultados evidencian que los encuestados que no tiene personas a su cargo se desarrollan como lideres y ejecutan las practicas a diferencia que los que tiene personas a su cargo, ellos tiene mayor desarrollo de la cultura y el personal. Demostrando que las empresas han crecido con respecto a las estadísticas manejadas en el 2004.

Con respecto a las características de empoderamiento puntúan medio alto, siendo este el valor que esta aproximado a la máxima entendida esta como la puntuación mayor que se puede tener, cabe resaltar que hubo tres variables que puntuaron medio, lo que da pie para expresar que las empresas cuentan con un ambiente favorable para que se de el desarrollo del empoderamiento y sus características.

Los valores con respecto a las características de empoderamiento fueron: para Industrial líderes empoderados tuvo una puntuación tendiendo a la máxima siendo esta 6, seguida de una puntuación en cuanto a la cultura Empoderadora, personal empoderado y practicas empoderadoras. Partiendo de esta puntuación de lideres empoderados se puede decir que en esta empresa se esta llevando a cabo un proceso de empoderamiento que esta iniciado por los lideres, los cuales facilitan la formación de la cultura Empoderadora y el diseño de las practicas Empoderadas y la consolidación del manejo de ellos mismos (personal empoderado). Waterman 1980 citado en Lin 2002 explica la relación antes mencionada de las variables en donde los encuestados cuentan con un buen manejo de valores como la excelencia y la calidad del ser humano, que tienen como estrategia la visión creativa y el modelamiento de roles, sus tareas son altas en cuanto a la calidad y realización y las personas que aquí se encuentran cuenta con una alta orientación, compartiendo habilidades de desarrollo humano y de comunicación. En esta empresa se evidencia la facilidad para desarrollar en sus empleados una cultura empoderada, consolidar el personal y tener un diseño de practicas empoderadoras.

Para la empresa Polyban la variable cultura empoderadora tuvo la puntuación más alta, seguido de líderes empoderados, personal empoderado y practicas Empoderadora. En esta empresa el empoderamiento comienza por la cultura empoderadora, alimenta los lideres empoderados, acelera la puesta en marcha de las practicas empoderadoras y animan a que el

personal se empodere. Aquí la cultura empoderadora maneja confianza y soporte, en donde se toman riesgos y la compañía es muy comprometida. En esta empresa existe una leve variación en relación al desarrollo oportuno del empoderamiento, ya que primero se da el personal empoderado que las practicas.

Para la empresa Rafael del Castillo, la puntuación mas alta fue en la variable cultura empoderadora, seguida de la variable lideres empoderados, personal empoderado y practica empoderadora. Aquí el empoderamiento comienza con la cultura Empoderadora alimenta que los lideres se empoderen, acelera la puesta en marcha de la practica empoderadora y anima a que el personal se empodere. Waterman 1980 citado en Lin 2002 explica la relación antes mencionada de las variables en la cual la cultura maneja confianza y soporte, en donde se toman riesgos y la compañía es muy comprometida. En esta empresa existe una variación en cuanto al desarrollo que se expone y el ideal, ya que las practicas empoderadoras y el personal empoderado se dan a la par.

Las diferencias en cuanto a las empresas y sus puntuaciones no es mucha ya que los puntajes no difieren sino en décimas unos de los otros. Con relación a los lideres empoderados las tres empresas cuentan con diferencias amplias de décimas una de otra. Mostrando que las empresas por separado trabajan por el desarrollo de sus lideres. En cuanto a personal empoderado la diferencia entre puntajes es significativa, demostrando que para cada empresa el desarrollo de hoy en día esta en pro del crecimiento de

su personal ente fundamental de las organizaciones. Lo que se refiere a practicas Empoderadas la diferencia no es significativa, pero si esta dentro del rango medio alto tendiendo al medio. Y la última variable es cultura empoderadora en la que la diferencia es de (10 y 15 decimas) respectivamente de la puntuación más alta que fue la de Indufrial, siendo esta empresa la que mayor apunta a el desarrollo de su cultura.

La esencia del empoderamiento es el tomar decisiones que afecten lo menos posible, en donde en cada nivel los empleados tomen decisiones y sean responsables de ellas dentro de la organización y acordes con la cultura de empoderamiento, en donde los empleados sean provistos de una visión clara y bastante información para apropiarse de sus puntos de vistas Randolph 1995 citado en Lin 2002. esto se ve reflejado en el estudio en cuanto a la puntuación alta de variables como lideres empoderados, personal empoderado y las practicas.

Los lideres con poder con las organizaciones tratan de tener mayor éxito en la realización de metas que pasen las turbulencias e imprevistos de las demandas del futuro (Lorsch 1995 citado en Lin 2002) lo que da una idea de las estrategias que pueden utilizar en Indufrial que fue la empresa que mas alto puntuó en esta variable para el continuo cambio de escenarios en los cuales ellos se están moviendo y la demandas de los consumidores

Como conclusión de estas características se puede anotar que las empresas comienza el proceso de empoderamiento de diferentes

perspectivas, lo cual puede tener relación con el producto, el tiempo de existencia y el número de encuestados con los que cuentan.

En un futuro los resultados encontrados influirán en el incremento de sus ventas y activos, debido a que si se le brinda mayor importancia a los empleados, demostrándole que son ellos las máquinas y estos sin desmeritar el ser humano primordiales para el mantenimiento y crecimiento de la organización, siendo ellos responsables en cuanto a la toma de decisiones y riesgos con respecto a su trabajo, la producción se vera favorecida haciendo que los empleados sean mas eficaces y efectivos en relación al cargo que ocupan.

Koberg 1999 citado en Lin 2002 encontró que las variables del empoderamiento están asociadas con el incremento de la satisfacción laboral y particularmente la variable que incide es practicas Empoderadas, por lo tanto la puntuación de satisfacción esta situada en el rango medio alto.

En relación al empoderamiento sus características y la satisfacción laboral se puede determinar que la edad y el conocimiento que se tenga influyen de manera favorable en el desarrollo de la satisfacción laboral de los empleados, lo cual esta directamente relacionado con las características de empoderamiento a saber: lideres empoderados, la cual tuvo una puntuación en las tres empresas de medio alta, personal empoderado, la puntuación

aquí fue medio alto, practicas Empoderadas medio con una puntuación alta en la empresa Indufrial y por ultimo cultura empoderadora, aquí la puntuación fue medio alto.

En cuanto al posicionamiento de las tres empresas se observa que las variables de empoderamiento guardan relación con el puesto que ocuparon en el 2004, siendo Indufrial diferente en el modo de llevar el proceso, con relación a Polyban y Rafael, que llevan el mismo proceso.

Para realizar un estudio mas exhaustivo los resultados encontrados en Cartagena se pueden comparar con los obtenidos por estudios en otros países en este caso Taiwán, las hipótesis planteadas por lin en algunos casos se corroboran en este estudio, a continuación se realizará una explicación de las hipótesis que permiten realizar esta comparación.

Como resultado del estudio de las hipótesis se observa que con relación a la hipótesis numero 1 esta evidencia, ya que a pesar que ellos conforman el grupo minoritario, cuentan con el desarrollo favorable del empoderamiento. La hipótesis 2 no se muestra por la dificultad que se encontró en las empresas que manejan mayor personal masculino. La hipótesis 3 no fue tomada en cuenta a la hora de elaborar los cuestionarios. La hipótesis 4 fue aceptada y evidenciada en lo descrito anteriormente, ya que se obtuvo un numero mayor de encuestados que eran mandadas y así en las características puntuaron medios y altos medios. La hipótesis 5 fue rechazada, ya que el nivel de escolaridad se presenta como un obstáculo para el desarrollo del empoderamiento en los encuestados de las empresas.

La hipótesis 6 aun no esta comprobada ya que las empresa cuentan con pocos empleados que son originarios de otras ciudades, con lo cual se compensa la mayoría de encuestados de la ciudad. La hipótesis 7 fue aceptada y evidenciada en la puntuación de la satisfacción laboral, la cual esta influenciada por variables como lideres empoderados, practicas empoderadoras, personal empoderado y cultura empoderadora.

Con un estudio exhaustivo realizado en tres empresas del Sector Industria de Cartagena calificadas por la Cámara de comercio en el año 2004 como parte del listado de las 100 mejores empresas, se puede concluir que están llevando a cabo un proceso de empoderamiento, que por la particularidad de cada una de ellas se están cumpliendo a cabalidad con perspectivas diferentes que los lleva a tener dicho empoderamiento como una ventaja competitiva frente a las demás empresas de la ciudad.

A manera de sugerencia se hace necesario para próximas investigaciones realizar estudios mas profundos que permitan un análisis detallado de las políticas y plantación de la organización entre otras con el fin de observar si existe algún tipo de relación entre estas características particulares de funcionamiento y las percepciones de los empleados.

También se hace una petición formal para las empresas acerca del apoyo para este tipo de investigaciones que van a ser beneficiosas tanto para estudiantes en formación como los directivos y en general toda la empresa, ya que es relevante conocer y apropiarse de procesos que se estén llevando a cabo en las organizaciones, estos estudios van a ir

desarrollando el talento humano en las empresas y la manera de potenciarlo llevándolos a un nivel superior.

## Referencias

- Alcántara, L. (2005). Persiste inequidad laboral para la mujer en México, a juicio de expertos. El Universal. Extraído el 23 Abril, 2006, de la base de datos de ProQuest.
- Alhama, R., Alonso, F. & Cuevas, R. (2001). Perfeccionamiento empresarial: Realidades y retos [Versión electrónica]. La Habana: Editorial de Ciencias Sociales. Extraído el 23 Abril, 2006 de [http://www.cubaliteraria.cu/cienciassociales/editorial/csLibros/Perfeccionamiento\\_Empresarial.pdf](http://www.cubaliteraria.cu/cienciassociales/editorial/csLibros/Perfeccionamiento_Empresarial.pdf)
- Ambroz, M. (2004). Total quality as a product of the empowered corporate culture [Versión electrónica]. The TQM Magazine, 16 (2), 93-104. Extraído el 23 Abril, 2006, de la base de datos de ProQuest.
- Arispe, J. (2005). Solo 16% de gerentes cree que hay liderazgo efectivo en sus empresas. El Comercio. Extraído el 23 Abril, 2006, de la base de datos de ProQuest.
- Baillie, L., Broughton, S., Bassett-Smith, J., Aasen, W., Oostindie, M., Marino, B., et al. (2004). Community health, community involvement, and

community empowerment: Too much to expect? [Versión electrónica]. *Journal of Community Psychology*, 32 (2), 2 17-228.

Batliwala, S. (1983) *Empowerment of Women in South Asia: Concepts and Practices*, New Delhi: Asian-South Pacific Bureau of Adult Education and Freedom from Hunger Campaign. [Versión electrónica]. Extraído el 5 Marzo, 2006 de <http://www.developmentinpractice.org/readers/spanish-readers/ydiversidadsocial/rawlands.htm>.

Becker, J., Crivelli, A. & Gronseth, D. (2004). Individual empowerment: How community health workers operationalize self-determination, selfdetermination, and decision-making abilities of low-income mothers [Versión electrónica]. *Journal of community psychology*, 32 (3), 327-342.

Canaval, G. (1999). Propiedades psicométricas de una escala para medir percepción del empoderamiento comunitario en mujeres [Versión electrónica] *Colombia Médica*, 30 (2), 69-73. Extraído el 5 Marzo, 2006 del sitio Web de la Universidad del Valle.

<http://Colombiamedica.univalle.edu.co/NOL30N02/empoderamientojdf>

Caro, A. (2001). *Gestión humana: La imagen del servicio*. Bogotá:

McGRAW- HILL.

Castellanos, C. (2005). Promueven la actividad de las mujeres en la economía. *El Economista*. Extraído el 23 Abril, 2006, de la base de datos de ProQuest.

Contu, A., Grey, O. & Ortenblad, A. (2003). Against learning [Version electronica]. *Human relations*, 56 (8), 931-952. Extraído el 12 Marzo, 2006, de la base de datos de ProQuest.

Covey, S. (1990/1996). *Los 7 hábitos de la gente altamente efectiva* (8 Reimpresión). Barcelona: Paidós.

Delgado, N. & Delgado, D. (2003). El líder y el liderazgo: reflexiones [Versión electrónica]. Revista Interamericana de Bibliotecología, 26 (2), 75-88. Extraído el 5 Marzo, 2006, de la base de datos de HW Wilson.

Espinosa, H. (2001). Incremento de la capacidad comunitaria y del empoderamiento de las comunidades para promover la salud [Versión electrónica]. Revista de la Facultad Nacional de Salud Pública de la Universidad de Antioquia, 19 (1). 41-56. Extraído el 23 Abril, 2006 del sitio Web de la Universidad de Antioquia: [http://guajiros.udea.edu.co/revista/VOL 19-1/04191 .pdf](http://guajiros.udea.edu.co/revista/VOL%2019-1/04191.pdf)

Everhart, K. & Wandersman, A. (2000). Applying comprehensive quality programming and empowerment evaluation to reduce implementation barriers [Versión electrónica]. Journal of Educational and Psychological Consultation, 11(2), 177-191.

Fiske, S. (2004). Developing a program of research [Versión electrónica] En C. Sansone, C. Morf, & A. Panter (Eds.) Handbook of methods in social psychology (cap. 4). Extraído el 23 Abril, 2006 del sitio Web de la Universidad de Princeton: [http://webscript.princeton.edu/psychIFACULTY/Articles/Fiske/Developing% 20a%20Program%20of%20Research.pdf](http://webscript.princeton.edu/psychIFACULTY/Articles/Fiske/Developing%20a%20Program%20of%20Research.pdf)

González, G. (2004). Opinión - Las mujeres continúan sufriendo discriminación laboral. Noticias financieras. Extraído el 22 Abril, 2006, de la base de datos de ProQuest.

Goulding, J. & Alshawi, M. (2004). A process-driven IT training model for construction: Core development issues [Versión electrónica]. Construction Innovation, 4 (4), 243-254. Extraído el 22 Abril, 2006, de la base de datos de ProQuest.

Herazo, F & Fang, Y. (2005). Empoderamiento como nuevo paradigma de gestion del talento humano. Cartagena.

Laschinger, H., Finegan, J., Shamian, J. & Wilk, P. (2004). A longitudinal analysis of the impact of workplace empowerment on work satisfaction [Versión electrónica]. Journal of Organizational Behavior, 25 (4), 527-545. Extraído el 22 Abril, 2006, de la base de datos de ProQuest.

Lin, Y. (2002). Empowerment in the service industry: An einpirical study in Taiwan [Versión electrónica]. The Journal of Psycholo, 136 (5),

533-554. Extraído el 22 Abril, 2006, de la base de datos de ProQuest.

Lugo, P (2004). El empoderamiento y sus significados. [Version electronica].  
Revista vitral N60. Extraido el 13 Marzo, 2006 de [www2.glauco.it/vitral%20vitral60/pedag.htm](http://www2.glauco.it/vitral%20vitral60/pedag.htm).

Luna, L. (1998). La relación de las mujeres y el desarrollo en América Latina: apuntes históricos de dos décadas. 1975-1995. Extraído el 22 Abril, 2006 de <http://www.nodo50.org/mujeresred/al-myd-lgl.html>

McWhirter, EH. (1991) 'Empowerment in counselling', Journal of Counselling and Development 69: 222-7. [Versión electrónica]. Extraído el 5 de Marzo, 2006 de <http://www.developmentinpractice.org/reader/spanishreaders/iversidadsocial/rawlands.htm>.

Modelo Human Performance improvement. (2005). Universidad Nacional de Colombia. Extraído el 12 Marzo, 2006 de

[www.virtual.unal.edu.co/cursos/sedes/manizales/4010060/lecciones/modo2/ernporwermnet.htm](http://www.virtual.unal.edu.co/cursos/sedes/manizales/4010060/lecciones/modo2/ernporwermnet.htm).

Morales, J. (2005). Las culturas laborales de las 100 mejores empresas de Cartagena: sector industria. Manuscrito no publicado, Universidad Tecnológica de Bolívar. Cartagena, Colombia

Parsons, R.J. (1991) Empowerment: purpose and practice principle in social work, *Social Work with Groups* 14(2):721 [Version electronica].  
Extraído el 5 Marzo, 2006 de <http://www.developmentinpractice.org/readers/spanish/Lyiverdadsocialrawnds.htm>.

Quijano, V. (2005). La actitud de servicio, la cultura organizacional — el ingrediente básico. Extraído el 20 Abril, 2006 de <http://www.gestiopolis.com/canales/demarketing/articulos/69/actitudservicio.htm>

Raelin, J. (2004). The “Bottom Line” of leadership practice. *Ivey Business Journal Online*. Extraído el 22 Abril, 2006, de la base de datos de ProQuest.

Rowlands, J. (1997). Questioning Empowerment, Oxford: Oxfam. [Version electronica]. Extraido el 5 Marzo, 2006 de [http :llwww.developmentinpractice.org/readers/spanish.readers/ydiversidadsocial/rawlands. Htm](http://www.developmentinpractice.org/readers/spanish.readers/ydiversidadsocial/rawlands.Htm)

Silva, C. & Martinez, M. (2004). Empoderamiento: proceso, nivel y contexto [Versión electrónica]. Psykhe, 13 (2), 29-39. Extraido 14 de Mayo, 2006 de la base de datos EBSCO.

Ward: D. and A. Mullender (1991) Empowerment and oppression: an indissoluble pairing, Critical social Policy 11/2:21-30 [version electrónica]. Extraído 5 de Marzo, 2006 de <http://www.developmentingpractice.orQ/readers/spanishreaderslydiversidadsocial/rawllands.htm>

WRI Nonviolence and Social Empowerment Project C/o Patchwork, Kaiserstr. 24, 26122 Oldenburg, Alemania, 2000. Extraido el 20 Abril, 2006, de [www.swadhina.org/nuse/old/article1esp.htm](http://www.swadhina.org/nuse/old/article1esp.htm)

Zambrano, A. (2002, abril). Liderazgo para el empoderamiento comunitario.

Ponencia presentada en el Tercer Seminario Internacional de la Red Temática Medamérica, Barcelona, España. Extraído el 20 Abril, 2006 del sitio Web de la Universidad de Barcelona:  
[http://www.ub.es/medame/Alba%20Zambrano .pdf](http://www.ub.es/medame/Alba%20Zambrano.pdf)

Anexos

## CUESTIONARIO DE EMPODERAMIENTO ORGANIZACIONAL

Tipo de Empresa \_\_\_\_\_

**1. Datos personales**

1.1 Edad: Menor de 30 \_\_\_\_\_ 31- 40 \_\_\_\_\_ Mayor de 40 \_\_\_\_\_

1.2 Género: Masculino \_\_\_\_\_ Femenino \_\_\_\_\_

1.3 Lugar de Nacimiento \_\_\_\_\_

1.4 Nivel de Escolaridad: Bachiller \_\_\_\_\_ Técnico o Tecnólogo \_\_\_\_\_ Universitario \_\_\_\_\_  
Post grado \_\_\_\_\_

1.5 Cargo actual: \_\_\_\_\_

Tiene personas bajo su supervisión: Si \_\_\_\_\_ No \_\_\_\_\_

Cuántas? \_\_\_\_\_

2. Indique su punto de vista en cada una de las siguientes frases, señalando con una equis (X) la opción que más se relaciona con su opinión, en una escala de 6 puntos, en donde 1 es en Total Desacuerdo y 6 es Total Acuerdo

Con que grado de cumplimiento cada frase da una descripción exacta de la situación en su organización?	1	2	3	4	5	6
1. Yo desarrollo varias habilidades en mi trabajo						
2. Mi trabajo es importante para mi compañía						
3. La mayor parte del tiempo participo en las decisiones relacionadas con el trabajo						
4. Yo soy muy respetado en mi compañía						
5. Yo estoy muy satisfecho con mi trabajo presente						

Continuación.....

Con que grado de cumplimiento cada frase da una descripción exacta de la situación en su organización?	1	2	3	4	5	6
1.- Mi jefe insiste en la excelencia en forma permanente						
2.- Un valor importante de nuestra compañía es "centrarse en la persona, como ser humano".						
3.- Los líderes de nuestra compañía proyectan una visión clara						
4.- Mi jefe siempre indica claramente las metas de nuestro departamento.						
5.- Mi jefe es un buen modelo en el desempeño de su cargo						
6.- Mi jefe enfatiza en la calidad del trabajo.						
7.- Mi jefe se interesa por mi bienestar.						
8.- Mi jefe sabe cómo desarrollar las habilidades de los empleados eficazmente						
9.- Mi jefe es un buen comunicador						
10.- En nuestra compañía, nuestros jefes confían en sus empleados						
11.- En nuestra compañía, los jefes proporcionan a sus empleados el apoyo pertinente						
12.- Nuestra compañía se caracteriza por involucrar a todos los departamentos, en el cumplimiento de una tarea.						
13.- En nuestra compañía, se apoya al empleado cuando se arriesga						
14.- Los equipos de trabajo auto-dirigidos prevalecen a lo largo de nuestra compañía.						
15.- La cadena de mando en nuestra compañía es demasiado compleja						
16.- En nuestra compañía, el poder está distribuido equitativamente, incluso en los niveles más bajos existe autonomía						
17.- Nosotros podemos decidir cual es la mejor manera de hacer nuestro propio trabajo.						
18.- Nosotros podemos obtener la información relacionada con lo que demanda nuestro trabajo						
19.- La información fluye libremente en la organización						
20.- Los empleados son periódicamente informados sobre el futuro de la organización y su desempeño global.						
21.- Los empleados reciben los premios o incentivos apropiados por sus innovaciones y actuaciones excelentes.						
22.- En nuestra compañía, los departamentos verifican periódicamente si un acuerdo general ha sido alcanzado en lo que se refiere a las metas organizacionales específicas						
23.- Nuestra compañía invierte tiempo y dinero en el desarrollo continuo del empleado						
24.- En nuestra compañía, la capacitación del empleado incluye perfeccionar habilidades que correspondan al cargo y técnicas para su ejecución.						
25.- El autoaprendizaje se promueve en nuestra compañía						
26.- En nuestro departamento, no requerimos la vigilancia o supervisión. Nosotros nos hemos acostumbrado a la autogestión.						
27.- Nuestro departamento tiene un sentido de espíritu de equipo						
28.- En nuestro departamento, cada uno de nosotros somos capaces de resolver nuestros propios problemas.						
29.- Nuestro departamento se caracteriza por la comunicación eficaz						
30.- En nuestro departamento, todos somos competentes.						
31.- En nuestra departamento, nuestro trabajo está orientado hacia las metas organizacionales						
32.- En nuestra departamento, estamos orgullosos de trabajar para esta compañía						
33.- En nuestro departamento, todos estamos comprometidos a aprender a lo largo de nuestra vida.						