

# ***Empowerment* y el compromiso organizacional en las PYMES: Evidencia empírica en Guanajuato**

**Martha Ríos Manríquez**  
Universidad de Guanajuato  
mrm2000mx@gmail.com

## Resumen

La importancia de las variables de empowerment y compromiso organizacional, ha quedado recogida en la literatura, sin embargo no existen evidencias suficientes que consideren su análisis bajo la perspectiva de las pequeñas y medianas empresas, pero aún más bajo la consideración de una perspectiva cruzada entre las percepciones ofrecidas por los colaboradores y los empleadores. Por lo que el propósito de ésta investigación es conocer si existe consistencia entre el nivel de influencia del empowerment que experimentan los colaboradores respecto del compromiso hacia la organización para la cual laboran. Se observa que no existe diferencia en la percepción de opiniones en todas las evaluaciones que fueron calificadas por los empresarios y/o administradores con el nivel más alto tanto para empowerment como para compromiso en los colaboradores, exceptuando en una de las empresas evaluados respecto del compromiso organizacional. Por ello se verifica la consistencia entre las visiones, en la mayoría de las ocasiones aisladas, de los empresarios y la de sus colaboradores, los resultados comprueban la existencia de esa consistencia en la mayoría de las condiciones analizadas. Sin embargo se observa que las diferencias encontradas corresponden a organizaciones donde el nivel de preparación académica de los colaboradores es menor.

## Palabras clave.

Administración de Recursos Humanos, Pymes, Desarrollo Organizacional,  
Compromiso Organizacional y Empowerment

## 1. Introducción

En la cultura organizacional existe una fuerte dependencia de los colaboradores respecto de la organización, en un primer plano en el sentido de realizar las actividades para desarrollar su trabajo hasta el momento en el que reciben expresamente instrucciones detalladas de cómo, cuándo, dónde, y en un segundo plano, reciben también información del por qué, para qué, para quiénes. Tomando en consideración que el éxito en las organizaciones para mantener su permanencia en el mercado, depende no solo del o los propietarios, sino también en gran medida de la participación e integración adecuada de los colaboradores, las organizaciones se ven en la necesidad de desarrollar capital humano y mantener dicha inversión dentro de la organización para aprovechar los conocimientos y el capital intelectual de sus integrantes, sin embargo, para que ésta situación se manifieste en las organizaciones es necesario contar con la participación de los colaboradores más que con la intención y deseos de los propietarios, por ello es de vital importancia integrar a los colaboradores con un compromiso organizacional elevado.

En éste orden de ideas, es importante identificar la relación de dependencia existente entre el empowerment y el compromiso de los colaboradores, y así poder identificar si los beneficios que proporciona tanto el empowerment como el compromiso tiene aplicación en la cultura de trabajo en las empresas mexicanas, identificar en qué grado o nivel, y en consecuencia, tener los elementos y conocimientos necesarios para proporcionar opciones de manipulación en la delegación de autoridad y responsabilidad desarrollando al mismo tiempo la autonomía en los colaboradores, para incrementar el compromiso en ellos.

Este comunicado presenta un análisis comparativo para evaluar si hay consistencia entre la perspectiva de los directivos de empresas pequeñas y medianas respecto al nivel de compromiso organizacional y empowerment que observan los empleados en sus organizaciones. Para efectos del estudio en su contexto general se pretende establecer la relación entre ambas variables bajo un enfoque cuantitativo (el reporte específico queda fuera de esta

comunicación), en el caso de los empresarios se realizaron entrevistas estructuradas dirigidas a observar de manera previa al análisis en los empleados, la idea básica es determinar cómo podrían los empleadores concebir los niveles de empowerment y compromiso organizacional de sus empleados, y si esta concepción es congruente con la de los propios empleados.

Las hipótesis de trabajo establecidas para la realización del estudio son:

- El nivel de empowerment percibido por los empleados es equivalente a como lo perciben los empleadores.
- El nivel de compromiso organizacional percibido por los empleados es equivalente a como lo perciben los empleadores.

## **2. Marco Teórico**

### **2.1. Conceptualización de empowerment**

En años recientes se ha modificado dentro de los libros de texto la conceptualización de los trabajadores, refiriéndose a ellos como Capital Humano y no como Recurso Humano. Las descripciones colaborador y capital humano llevan explícitos dos compromisos: el creer firmemente en que el trabajador no es un engrane más de la maquinaria y de los sistemas de la empresa sino que tiene el potencial suficiente para tomar decisiones y poder participar en la organización con base en sus propias capacidades; y dos, existe una necesidad de desarrollar ese potencial del colaborador con educación, formación, especialización en la toma de conciencia de su papel como actor indispensable en el fortalecimiento y crecimiento de la organización.

Empowerment, significa potenciación o empoderamiento que es el hecho de delegar poder y autoridad a los subordinados y conferirles el sentimiento de que son dueños de su propio trabajo. Bajo este concepto surge la premisa que dice: *La gente hace lo que usted espera que haga*. Lo cual es un arma de dos filos. Si usted no espera nada de ellos, evidentemente, la gente no hará nada; pero si usted espera todo, entonces hará muchas cosas para que la gente dé los resultados esperados (Johnson 2002).

Para Molina (2006) el término empowerment significa habilitar, conceder, permitir una iniciativa a cierta persona para actuar por sí misma y permitir la iniciativa a otros. Se puede entender que el empowerment es un sinónimo de cultura de participación donde se requiere del concurso de todos para alcanzar objetivos de calidad, donde las organizaciones rompen esquemas y paradigmas en cuanto a las decisiones, estilos de liderazgo, equilibrio en la utilidad-beneficio dentro del eje patrón trabajador, planeación de vida y carrera del personal y sobre todo en los procesos de comunicación e integración de grupos humanos de trabajo en torno a los valores y la cultura organizacional. En este sentido empowerment implica un proceso que ofrece mayor autonomía a los empleados compartiendo con ellos información relevante y dándoles control sobre los factores que influyen en su desempeño laboral (Davis y Newstrom 2000), aún puede ser considerado como un proceso estratégico que busca una relación de socios entre la organización y su gente, aumentar la confianza, responsabilidad, autoridad y compromiso para servir mejor al cliente (Jaffe y Scott 2007).

Generalmente los colaboradores tienen algunas preocupaciones cuando se implementa la filosofía de empowerment entre las que se encuentran (Blanchard 2007):

- La gente quiere más información de forma detallada.
- Se preguntan cómo los afectara personalmente el cambio.
- Se preguntan que se necesita para implantar el cambio.
- Se preguntan acerca de los beneficios o impactos del cambio hacia la organización.

Es importante dar respuesta conscientemente a todas estas preocupaciones para evitar la resistencia por parte de los colaboradores, cuanto más se propicie la participación de ellos, mayor será la integración que experimenten hacia la organización.

El concepto de empowerment cuestiona el punto de vista que afirma que la organización y los colaboradores están en conflicto, y sugiere que la organización puede satisfacer a los colaboradores y ellos a su vez, también

pueden lograr lo que desean, es decir, según Jaffe y Scott (2007) puede ser una relación de ganar mutuamente benéfica.

En la organización tradicional, el gerente es la persona que soluciona los problemas, pero en la actualidad las organizaciones enfrentan problemas que son nuevos y complejos, por lo tanto nadie sabe con certeza que es lo que hay que hacer para que las cosas funcionen, por lo tanto en una organización promotora del empowerment se debe crear un ambiente de trabajo donde los colaboradores puedan desempeñarse, la dirección debe dar soporte, entrenamiento y guiar a sus colaboradores para incrementar el nivel de desempeño (Robbins y Coulter 2005).

Es posible concluir que es fundamental la función directiva en el cambio o implementación del empowerment, entendiendo claramente que delegar responsabilidad no significa abandonarla, sino más bien compartirla, un viejo principio administrativo que no siempre es adecuadamente considerado por los directivos de la organización.

Partiendo del hecho en el que empowerment se atribuye al colaborador en sí mismo, en 1990 Thomas y Velthouse, según lo menciona Spreitzer (1995:1443), argumentan que el empowerment no puede ser atribuido al colaborador únicamente; ellos definieron el empowerment de una manera más amplia, incluyendo aspectos intrínsecos de la motivación divididos en cuatro dimensiones que proyectan la orientación del colaborador en su rol de trabajo: significado, competencia, autodeterminación e impacto.

1. **Significado.** Es el valor que se le asigna a las metas o propósitos de trabajo, en relación a los ideales o criterios propios del colaborador. Esta dimensión involucra un conflicto entre los requerimientos del rol de trabajo del colaborador y sus creencias, valores y comportamiento.
2. **Competencia.** También llamada auto eficacia, es una creencia individual del colaborador en sus capacidades para desarrollar determinadas actividades haciendo uso de las habilidades que posee. Dicha dimensión es etiquetada como competencia en lugar de autoestima, puesto que el

término se enfoca en una eficacia específica dentro del rol de trabajo, y no en la eficacia en general de un individuo.

3. **Autodeterminación.** Puede decirse que es el sentimiento individual de poder elegir si se inicia o no una actividad. Refleja la autonomía para iniciar y continuar un proceso o actividad en la labor diaria; ejemplo de ello, podría ser el tomar la decisión sobre los métodos de trabajo, el ritmo y el esfuerzo para realizar las actividades.
4. **Impacto.** Es el grado en el cual un colaborador puede influir estratégicamente, administrativa u operativamente fuera del trabajo. Cabe aclarar que la dimensión de impacto es diferente al locus de control, puesto que el impacto se ve influenciado por el contexto de trabajo, mientras que el locus de control es una característica de la personalidad, y ésta perdura a través de diversas situaciones.

Cada una de las dimensiones ha sido analizada en relación a los resultados que produce en la conducta y en la efectividad administrativa. El significado desarrolla una alta concentración de energía. La competencia desarrolla el esfuerzo y persistencia ante situaciones de cambio, superando las expectativas plasmadas en las metas organizacionales. La autodeterminación desarrolla el interés en actividades y la flexibilidad para enfrentar la adversidad o incertidumbre. El impacto está asociado con la ausencia para evadir situaciones difíciles generando a la vez un alto desempeño.

Esta clasificación propone de una manera más completa e integral, de los aspectos a considerar para evaluar a los colaboradores, incluyendo tanto los aspectos sus internos referentes, como los aspectos externos referentes al entorno.

## **2.2. Conceptualización de compromiso organizacional**

El compromiso organizacional o lealtad de los colaboradores es definido por Davis y Newstrom (2000) como el grado en el que un colaborador se identifica con la organización y desea seguir participando activamente en ella. Sostienen que el compromiso es habitualmente más fuerte entre los colaboradores con más años de servicio en una organización, aquellos que han experimentado

éxito personal en la empresa y quienes trabajan en un grupo de colaboradores comprometidos. De acuerdo con Arciniega (2002) es un conjunto de vínculos que mantienen a un sujeto apegado a una organización en particular.

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

1. **Confianza.** La investigación sobre confianza es abundante y se ha estudiado principalmente desde una perspectiva emocional o afectiva; podemos considerar que la confianza es “la seguridad emocional que le lleva al colaborador a pensar que la organización es responsable, se preocupa por él y cubre sus expectativas de resultado o comportamiento”. Si la organización cumple lo prometido y cuida las necesidades de sus colaboradores, está enviando una señal a su mercado interno, una señal de que valora a sus colaboradores. Cuando ambas partes experimentan la confianza, dicha situación actúa como motor de la relación conforme aumenta la intención de cooperar y eleva las expectativas de continuidad en el tiempo, de acuerdo con San Martín (2005). De este modo, la confianza englobará las intenciones percibidas en la organización, la disposición de la empresa para tomar decisiones en beneficio mutuo y actuar de buena fe.
2. **Satisfacción.** Pese a que la variable satisfacción ha sido profundamente estudiada en la literatura, aún existe cierta controversia sobre la mejor forma de definirla y medirla. La visión tradicional de la satisfacción es entendida como el estado cognitivo del colaborador respecto a la adecuada o inadecuada recompensa recibida frente al sacrificio experimentado. En el entorno laboral y al igual que con los clientes, la satisfacción de los colaboradores es deseable y está directamente relacionada con la satisfacción en la vida cotidiana del colaborador. Anderson y Narus (1990), Andaleeb (1996) y Ganesan (1994) dentro de un análisis realizado por San Martín (2005) la establecen como un estado afectivo positivo que deriva de la valoración de todos los aspectos de la relación con la organización en que trabaja. De este modo, la satisfacción del colaborador puede englobar sentimientos

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

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

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

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

### **2.3. Factores que influyen en el compromiso organizacional**

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

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

En el mismo sentido, es esencial que la organización induzca en los colaboradores el compromiso organizacional y al mismo tiempo siendo dependiente de otros factores, repercute en una variable denominada “sentimiento de pertenencia”, tanto del colaborador a la organización como de la organización al colaborador, aclarando que dicho término no conduce a la dependencia del colaborador para que la organización le cubra sus necesidades, o que por el contrario la organización obligue al colaborador a cubrir los compromisos adquiridos bajo las condiciones desfavorables de tiempo, recursos y habilidades, por lo que Gómez (2006) identifica la existencia

de otros factores con los que el compromiso organizacional mantiene una correlación más alta, siendo los siguientes:

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

#### **2.4. Factores inhibidores de compromiso organizacional**

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

1. Factores personales. Los cuales se encuentran basados en el propio colaborador: La falta de ética del trabajo, la falta de compromiso profesional, y la falta de identificación con la misión.
2. Factores organizacionales. Encontrando su origen en características o decisiones que competen a la organización: salarios bajos, tareas no claramente definidas, y trato desigual a los colaboradores de la organización.
3. Factores relacionales. Que al igual que los motivadores tienen relación directa con las relaciones interpersonales: falta de comunicación, ausencia de reconocimiento y evaluación positiva, y falta de confianza.

#### **2.5. Compromisos múltiples**

En 1985 Reichers propuso una nueva perspectiva para el término Compromiso Organizacional llamada Compromisos Múltiples. Esta perspectiva sugiere que se debe integrar la experiencia de compromiso que siente el individuo con los

otros aspectos organizacionales que tradicionalmente se han asignado al concepto de compromiso. De acuerdo a esta nueva perspectiva, el compromiso organizacional puede ser entendido con mayor precisión si se incluye también en su definición: conjunto de los múltiples compromisos que el individuo experimenta con relación a los diferentes grupos que integran una organización, tales como dueños, gerentes, supervisores, subalternos, sindicatos y clientes. Esta perspectiva de compromisos múltiples se fundamenta en tres teorías.

- La primera percibe a las organizaciones como coaliciones de entidades.
- La segunda como grupos de referencia.
- La tercera como lugares donde los individuos desempeñan diferentes roles.

Los teóricos que ven a las organizaciones como coaliciones de entidades sostienen que los diferentes grupos que integran una organización, tales como dueños, gerentes, supervisores, subalternos y sindicatos, compiten entre sí para ganarse el interés, la solidaridad y el compromiso de los colaboradores en la organización. Estas coaliciones de entidades y sus contribuyentes generalmente poseen un conjunto único de objetivos y valores que pueden estar en conflicto con los objetivos y valores de otros grupos dentro de la organización. Por lo tanto, la pregunta ¿cuál es el compromiso de un colaborador? No puede responderse satisfactoriamente diciendo que son los objetivos y valores de la organización, de acuerdo con el análisis realizado por Reichers en 1985. Más bien lo que se necesita es identificar los diferentes grupos que existen en una organización y sus objetivos, puesto que estos grupos representan los centros de interés donde se originan los múltiples compromisos que los colaboradores experimentan. Los diferentes grupos que se benefician del funcionamiento de una organización son los siguientes:

- Los empleados.
- Los clientes.
- Los propietarios y gerentes.
- El público en general.

De igual manera, los teóricos que ven a las organizaciones como grupos de referencia o como lugar de desempeño de roles sociales sostienen también que los colaboradores experimentan múltiples identificaciones con los diferentes grupos que integran los propios colaboradores. Por lo que Gouldner en 1958, según lo comenta Varona (1993) define a los grupos de referencia como aquellas entidades con las que los colaboradores se identifican.

Por otra parte, la teoría de los roles sociales sostiene que los papeles que desempeñan los colaboradores en las organizaciones son un reflejo de las identificaciones que tienen con sus grupos de referencia. Es desde estas teorías que algunos teóricos organizacionales sostienen que la organización es para muchos colaboradores una abstracción que está representada en la realidad en los compromisos de trabajo, los superiores, subalternos, clientes, y otros grupos que colectivamente integran la organización.

## **2.6. Dimensiones del compromiso organizacional**

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

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

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

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

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

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

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

### **3. Medios y métodos**

La presente investigación puede catalogarse como una investigación no experimental, puesto que se realiza el estudio de una situación ya existente en las organizaciones en donde no se tiene control o influencia para relacionar las variables que se están investigando, es decir los colaboradores ya poseían su propia percepción acerca del nivel de sus capacidades frente al desarrollo de

su trabajo (término conocido como empowerment), así como también poseían un cierto grado de compromiso hacia la organización al momento de aplicar los instrumentos de evaluación, pero de igual forma los propios empresarios tenían su percepción respecto a cómo considerar que los trabajadores respondían a ambas variables, aún y cuando fuere de una manera externa y en la mayoría de los casos en forma intuitiva.

La estructura de la investigación bajo la perspectiva de los empleadores responde a un diseño cualitativo, donde fueron recabadas sus consideraciones sobre ambas variables en entrevistas estructuradas, cuyo diseño estaba orientado a determinar de manera previa a la encuesta con los trabajadores, su propia percepción de los niveles de compromiso y empowerment.

### **3.1. Ámbito espacial y temporal**

El desarrollo del presente estudio en cuanto a tiempo, se trata un estudio transversal ya que el instrumento de recolección de datos se aplica a una determinada fecha (durante el año 2009). En cuanto al espacio, corresponde al área geográfica donde se encuentren ubicadas las instalaciones de cada una de las organizaciones (Celaya, Guanajuato).

### **3.2. Descripción de la población**

Al determinar las organizaciones que participan dentro de la investigación, se aplicó el muestreo por conveniencia, ya que según Salkind (1999) dicha técnica implica justamente lo que su nombre indica; por su parte, Malhotra (2004) comenta que a través de éste tipo de muestreo no probabilístico se obtiene una cantidad de elementos adecuados al estudio, siendo la técnica menos costosa, de menor tiempo requerido, con unidades de estudio más accesibles y cooperativas, pero con el riesgo inherente en las posibles fuentes de sesgo en la información y la limitante de no poder generalizar los resultados obtenidos. Por lo que se extendió una invitación para participar en el actual estudio a instituciones que concuerden con el criterio de tamaño de acuerdo a los estratos para pequeñas y medianas empresas, mediante el contacto con personas que mantienen relaciones sociales o laborales con las

organizaciones, incrementando la posibilidad de acceder a la información (ver tabla 1).

Tabla 1. Tamaño de las empresas participantes

Giro de la Empresa	Número de Empleados	Clasificación
Abarrotera	11	Pequeña
Despacho Contable	16	Pequeña
Constructora	16	Pequeña
Fábrica de Refrigeradores	55	Mediana
Servicio de Outsourcing	59	Mediana
Servicio de Banquetes	63	Mediana

En total en el estudio participaron seis empresas, la mitad son pequeñas empresas y la otra mitad medianas, atendiendo a los criterios de clasificación utilizados por la Secretaría de Economía en función al número de empleados. Las organizaciones participantes corresponden a las siguientes descripciones:

Pequeñas empresas:

Abarrotera: Sus actividades primordiales se encaminan al abastecimiento de perecederos a pequeñas tiendas que venden al consumidor final, manejando productos de alimentación, aseo personal y aseo general.

Despacho contable: Sus principales actividades están encaminadas al apoyo de los cálculos necesarios para el pago de impuestos de los contribuyentes quienes contratan sus servicios, proporcionando servicios complementarios como la administración de negocios, análisis financieros y planeaciones en empresas.

Constructora: Si principal giro se encuentra orientado al diseño de inmuebles, así como la consideración de los requerimientos para realizar

los proyectos que se le proponen, considerando específicamente el tiempo que le asignan.

Medianas empresas:

Fábrica de refrigeradores: Produce refrigeradores, hieleras y cámaras frías, para distribuirlos a los proveedores que llevan el producto final al consumidor, manejando únicamente la venta de prototipos en forma directa al consumidor.

Servicio de outsourcing: Ofrece sus servicios de contratación de personal para empresas que requieren mano de obra constante pero sin el vínculo laboral que ello implica, considerando las empresas de fundición de acero como principal cliente.

Servicio de banquetes: Proporciona los servicios de atención a clientes e invitados en la realización de eventos sociales, asegurando el abastecimiento de comida, mobiliario, y servicio de meseros como actividades principales.

Como ha quedado establecido previamente, el objetivo de este análisis consiste en establecer una evaluación comparativa entre las perspectivas de los empresarios respecto a la de los empleados. Para tal efecto al obtener la autorización de la empresa para realizar la encuesta a los empleados respecto a sus niveles de compromiso organizacional y empowerment, se solicitó que de manera previa pudiese realizarse una entrevista con el dueño o administrador principal, en la misma se solicitaron sus impresiones respecto a cómo consideraba que podría ser establecido en términos generales el nivel de ambas variables en el personal bajo su mando. Al término de la entrevista se procedió a realizar la encuesta entre los trabajadores.

Las características socio demográficas básicas de los empleados consistieron que 71% son del género masculino, y 29% femenino; 84% del personal labora en áreas operativas y 16% en administrativas; en cuanto a la antigüedad en la empresa el 50% de los trabajadores encuestados tienen menos de dos años de laborar en la empresa. Finalmente en cuanto a las variables de edad y escolaridad se muestran en las tablas 2 y 3 respectivamente.

Tabla 2. Edad de los colaboradores

Porcentaje de respuestas	Frecuencia	Edad
19%	28	Hasta 20 años
40%	58	De 21 a 30 años
29%	43	De 31 a 40 años
12%	18	Más de 41 años
100%	147	Total

Tabla 3. Escolaridad de los colaboradores

Porcentaje de respuestas	Frecuencia	Escolaridad
14%	20	Primaria
23%	34	Secundaria
12%	17	Técnico Superior
27%	40	Preparatoria
24%	36	Licenciatura
100%	147	Total

### 3.3. Instrumentos.

Para los empresarios se utilizó un formato de entrevista abierto consistente en cinco preguntas relacionadas con su percepción de cómo se podría considerar los niveles de empowerment y de compromiso organizacional en los colaboradores de cada empresa. Para cada una de las variables se le hizo énfasis en como consideraba el impacto de las variables socio demográficas (edad, género, escolaridad, antigüedad y área de trabajo). Para los colaboradores se utilizaron las escalas de Spreitzer (1995) para evaluar el empowerment y de Meyer y Allen (1997) para el compromiso organizacional.

Se realizó un análisis de fiabilidad a ambas escalas en sus diferentes dimensiones habiéndose obtenido alfas de combrach superiores a 0.70, con

excepción de la dimensión de competencia en el empowerment, sin embargo este resultado ha sido consistente con resultados previos (ver tabla 4).

Tabla 4. Análisis de Fiabilidad (alfa de Combrach)

Empowerment	
Significado	0.837
Competencia	0.573
Autodeterminación	0.749
Impacto	0.763
Compromiso Organizacional	
Compromiso afectivo	0.847
Compromiso normativo	0.822
Compromiso Continuo	0.905

### 3.4. Obtención de la información

A efecto de recabar la información requerida para el estudio, se elaboró un plan de trabajo consistente en cuatro etapas:

Etapas 1. Determinar empresas que pudiesen participar: a través de la solicitud de citas para entrevistas con los propietarios, mediante el contacto con personas que mantienen relaciones laborales o sociales con organizaciones que reúnan los requisitos en cuanto al tamaño de empresa atendiendo al número de colaboradores dentro de cada institución.

Etapas 2. Entrevistas con empresarios y/o administradores: con la finalidad de solicitar el apoyo en la obtención de información, cubriendo los siguientes aspectos.

- *Explicación del proyecto*, exponiendo las razones que motivan la investigación.
- *Solicitud de autorizaciones* para aplicar los instrumentos de medición al número de colaboradores necesarios de acuerdo al total de empleados para que la muestra o censo sea representativo.
- *Aseguramiento de confidencialidad* para no identificar a las organizaciones al realizar el estudio dentro de ellas.
- *Cuestionamiento guiado* para obtener verbalmente de los empresarios y /o administradores, los puntos más destacados de su

opinión personal respecto de sus percepciones de empowerment y compromiso organizacional en los colaboradores bajo su mando. Dichos comentarios se obtienen mediante un cuestionamiento abierto con opción a descripción libre en sus respuestas, las cuales son plasmadas por escrito para ser resumidas posteriormente.

- *Fijación de la fecha* para la aplicación de los instrumentos a los colaboradores que conforman la muestra.

Etapa 3. Aplicación de instrumentos de evaluación: se acude a las instalaciones de las diferentes organizaciones en la fecha y hora que designa el empresario y/o administrador para la aplicación del instrumento, acordando el momento idóneo para evitar contratiempos a los colaboradores en el desempeño de sus funciones. Por dicha razón, fue necesario segmentar la aplicación del instrumento en pequeños grupos de 4 a 8 colaboradores de acuerdo a las condiciones dadas para cada organización.

La técnica empleada para la obtención de la información se realizó mediante la administración colectiva del instrumento impreso en papel en el lugar de trabajo, a los participantes designados por el propietario y/o administrador de la empresa para su llenado.

Dicha información se logra obtener con el apoyo de una persona ajena al trabajo quien se encuentra instruida para la aplicación de los instrumentos y resolución de dudas, ya que se pretende obtener la información de una manera objetiva. Con la consigna de verificar cada uno de los cuestionarios al momento de que el colaborador participante lo entregan, para confirmar que el instrumento se haya respondido de acuerdo a las instrucciones dadas.

Etapa 4. Concentración de la información: una vez que se cuenta con los instrumentos de evaluación contestados, se procede a capturar la información obtenida en una hoja de cálculo en Excel, obteniendo un concentrado con los instrumentos aplicados de acuerdo a factores demográficos, previo a su utilización para el procesamiento de la información.

#### **4. Análisis de la perspectiva de empresarios**

La primera perspectiva analizada en la entrevista con los empleadores consistió en explorar en términos generales cuales podrían ser desde su punto de vista los niveles de compromiso organizacional y empowerment de sus empleados. Para efectos de este comunicado los resultados de los colaboradores se reportan globalmente en cada una de las dos variables sin considerar sus dimensiones en forma específica dado que el objetivo es contrastar los resultados con la perspectiva del empresario.

El rango de perspectivas varía sensiblemente entre los diferentes administradores, y se observa que no existe consistencia en el nivel educativo de los colaboradores entre las diferentes empresas. La tabla 5 establece a partir de las entrevistas realizadas a cada una de los empresarios cuales son perspectivas genéricas respecto a ambas variables. Como se puede observar en la mayoría de las empresas el nivel de empowerment es asociado por los empresarios con el nivel educativo de los colaboradores, mientras que sólo en una de ellas se considera la posibilidad de los empleados de contar con iniciativas para sugerir cambios en la organización.

Tabla 5. Resumen de entrevistas a empresarios y/o administradores

<b>Organización</b>	<b>Empowerment</b>	<b>Compromiso Organizacional</b>
Abarrotera	Los colaboradores apenas cuentan con el nivel básico de estudios.	Rotación de personal elevada.
Despacho contable	Estudios de licenciatura, independencia en el desarrollo de funciones.	Cumplen sus funciones por iniciativa propia.
Constructora	Estudios de nivel licenciatura, libran retos u obstáculos.	Aportan un plus sin esperar una remuneración económica adicional.
Fábrica de refrigeradores	Tienen iniciativa para sugerir cambios o mejoras en los productos.	Buenas relaciones entre administradores y colaboradores.
Servicio de outsourcing	No cubren siquiera el nivel Básico de estudios.	Faltan a laborar sin previo aviso o sin justificación alguna.
Servicio de banquetes	Cuentan con estudios de nivel bachillerato y licenciatura.	El colaborador se ayuda con ingresos y experiencia

De acuerdo con la encuesta realizada a los empleados utilizando se obtuvieron las medias mostradas en la tabla 6. En la mismas se observa que los empleados reconocen por si mismo que existe un mayor nivel de empowerment que de compromiso organizacional.

Tabla 6. Media por tipo de organización para empowerment y compromiso organizacional desde la perspectiva de los colaboradores

Organización	Empowerment	Compromiso organizacional
Abarrotera	5.1833	4.0417
Despacho Contable	5.3889	4.6181
Constructora	5.6607	4.2738
Fábrica de Refrigeradores	5.1548	4.8107
Servicio de Outsourcing	5.3041	4.8367
Servicio de Banquetes	5.0427	4.4786

A efecto de poder establecer una comparación entre las percepciones de empleados y empresarios, en base a la entrevista y a criterio de los investigadores se codificaron las respuestas obtenidas en la entrevista, para tal efecto se realizó una asignación de tres niveles de intensidad a las variables de estudio empowerment y compromiso organizacional, considerando la necesidad de realizar una equivalencia entre las descripciones cualitativas proporcionadas por los empresarios y las descripciones estadísticas cuantitativas proporcionadas mediante la percepción de los colaboradores, para tal efecto y a partir del análisis previo de la literatura se diseñó la escala indicada en la tabla 7 para la variable empowerment.

Tabla 7. Niveles de intensidad del empowerment

Nivel	Descripción	Intervalo
Bajo	El colaborador asigna un bajo grado a las metas de la organización, tiene débil percepción de poseer los conocimientos y habilidades para desarrollar sus funciones, sin autonomía para realizar actividades, y percibe la carencia de influir en los resultados.	1.00 - 2.66

Medio	El colaborador asigna un grado medio a las metas de la organización, tiene moderada percepción de poseer los conocimientos y habilidades para desarrollar sus funciones, con autonomía para realizar actividades, y percibe que puede influir en los resultados.	2.67 - 4.33
Alto	El colaborador asigna un alto grado a las metas de la organización, tiene fuerte percepción de poseer los conocimientos y habilidades para desarrollar sus funciones, con alta autonomía para realizar actividades, y percibe que influye fuertemente en los resultados.	4.34 - 6.00

De igual manera se elabora la tabla 8 para la variable de compromiso organizacional, detallando tres niveles de intensidad asignados en las descripciones realizadas por empresarios y/o administradores, y distribuyendo de acuerdo a intervalos en las calificaciones cuantitativas asignadas por los colaboradores.

Tabla 8. Niveles de intensidad del compromiso organizacional

Nivel	Descripción	Intervalo
Bajo	Relación débil entre el colaborador y la organización, donde el colaborador no experimenta identificación con la organización, sin obligación de permanecer dentro de ella, costos asociados a dejar la organización.	1.00 - 2.66
Medio	Relación media entre el colaborador y la organización, donde el colaborador experimenta una moderada identificación con la organización, obligación de permanecer dentro de ella, moderados costos asociados a dejar la organización.	2.67 - 4.33
Alto	Relación fuerte entre el colaborador y la organización, donde el colaborador experimenta un alto grado de identificación con la organización, fuerte obligación de permanecer dentro de ella, elevados costos asociados a dejar la organización.	4.34 - 6.00

En base a los niveles de intensidad propuestos en la tablas 3 y 4, y a partir de las entrevistas con empresarios, y las encuestas con los empleados reportadas

anteriormente, el grupo de trabajo estableció para cada una de las empresas participantes en el estudio el nivel ocupado en la escala, estableciendo comparaciones entre ambas percepciones. Los resultados son mostrados en la tabla 9.

Tabla 9. Comparativa de las percepciones entre empresarios y empleados.

Organización	Empowerment		Compromiso Organizacional	
	Empresario	Colaborador	Empresario	Colaborador
Abarrotera	Medio	Alto	Bajo	Medio
Despacho contable	Alto	Alto	Alto	Alto
Constructora	Alto	Alto	Alto	Medio
Fábrica de refrigeradores	Alto	Alto	Alto	Alto
Servicio de outsourcing	Bajo	Alto	Bajo	Alto
Servicio de banquetes	Alto	Alto	Alto	Alto

Como resultado de la comparación en las percepciones que manifiestan tanto empresarios y/o administradores como colaboradores, se puede observar que no existe diferencia en la percepción de opiniones en todas las evaluaciones que fueron calificadas por los empresarios y/o administradores con el nivel más alto tanto para empowerment como para compromiso en los colaboradores, exceptuando a la empresa constructora respecto del compromiso organizacional, ya que los colaboradores calificaron dicha variable en un nivel medio, sin embargo el valor de la media muestral obtenida se encuentra ligeramente por debajo del intervalo requerido para calificarse con un alto nivel en la variable, tal como calificaron los empresarios y/o administradores; por otro lado, sobresale el hecho de que en las organizaciones integradas por colaboradores que sólo tienen nivel básico de escolaridad (abarrotera, servicio de outsourcing) arrojan diferencias de opinión más importantes para ambas variables, por una parte los empresarios y/o administradores expresan observar un nivel bajo de empowerment y compromiso organizacional de los colaboradores, mientras que la percepción que manifiestan tener los colaboradores se califica con el nivel más alto en ambas variables de investigación.

## 5. Conclusiones.

El análisis realizado ha permitido determinar la importancia que tienen las variables estudiadas (empowerment y compromiso organizacional) bajo la perspectiva de los miembros de una organización. Se reconoce en los empleadores la necesidad de que los colaboradores desarrollen capacidades individuales que potencien su participación en la organización y que a su vez genere un mayor nivel de compromiso organizacional.

Respecto a las hipótesis de trabajo planteadas en el estudio se concluye que las dos hipótesis pueden ser aceptadas dado que los niveles de percepción de los empleadores y los empleados son consistentes en ambas variables. Es decir ambos colectivos consideran que existe, en lo general, un nivel alto de compromiso organizacional en los colaboradores. Lo mismo ocurre en el caso de empowerment.

Es posible observar que los colaboradores perciben que su actividad dentro de las empresas responde de una mayor manera al empowerment que al compromiso organizacional.

Finalmente consideramos que este trabajo es relevante en la razón de la importancia del empowerment que la administración otorga a sus empleados y el nivel de compromiso de estos últimos para con la empresa, en vía de lograr un crecimiento interno, extrapolado hacia el logro de los objetivos de la empresa.

Se requiere una mayor profundización en el impacto de algunas de las variables que impactan directamente en el comportamiento de los colaboradores, de manera especial se observa la necesidad de evaluar el nivel educativo dado que los empresarios perciben a esta variable como una determinante del empowerment.

## **6. Bibliografía**

Arciniega, L. (2002): Compromiso organizacional México ¿Cómo hacer que la gente se ponga la camiseta?. México: Ed. Limusa.

Blanchard, K. (2007): Empowerment, 3 claves para lograr que el proceso de facultar a los empleados funcione en su empresa. México. Norma ediciones.

- Davis, K. Y Newstrom, J. (2000): *Comportamiento humano en el trabajo*. México, ed. Mc. Graw Hill.
- Gómez, D. G. (2006): K Sigma: Control de procesos para mejorar la calidad de la enseñanza (como identificar entre lo mucho que es trivial lo poco que es crítico). México. WK Educación.
- Jaffe, D.T. Y Scott, C.D. (2007): *Empowerment*. México. Ed. Oxford University Press.
- Johnson, Y. (2002): *Empowerment*. Documento obtenido el 08 de Abril de 2008.  
<http://www.gestiopolis.com/recursos/documentos/fulldocs/rrhh/empowerment.htm>
- Malhotra, N. K. (2004): *Investigación de Mercados*. México. Pearson Educación. Cuarta Edición.
- Meyer, J. P. Y Allen, N. J. (1997): *Commitment in the Workplace. Theory, research and application*. Thousand Oaks, California. Sage Publications, Inc.
- Molina, R. (2006): Empowerment ¿Actitud mental?, ¿Técnica?, ¿Estrategia? o ¿Moda?. México. ed. Trillas.
- Reichers, A. E. (1985): "A review and reconceptualization of organizational commitment". *The Academy of Management Review*, vol. 10, no. 3, pp. 465-476.
- Robbins, S. P. Y Coulter, M. (2005): *Administración*. México. ed. Prentice Hall.
- Salkind, N. J. (1999): *Métodos de Investigación*. México. ed. Prentice Hall. Tercera Edición.
- San Martín, G. S. (2005): "Una Comparación del Compromiso Organizacional del Trabajador Español y el Trabajador Mejicano". Universidad de Burgos.
- Spreitzer, G. M. (1995): "Psychological Empowerment in the Workplace: Dimensions, Measurement, and Validation". *The Academy of Management Journal*, vol. 38, No. 5, pp. 1442-1465.
- Varona, M. F. (1993): "Conceptualización y Supervisión de la Comunicación y el Compromiso Organizacional". *Dia.logos de la Comunicación*, no. 35-1993, pp. 68-77.