

I. INTRODUCCIÓN

Descripción General

En muchas empresas las tareas son supervisadas por superiores pues se presupone que los subordinados no pueden desarrollar por si mismos sus tareas.

El Empowerment nace como complemento de Operacionalizaciones de Cambio Organizacional, como lo son la Total Quality, Reingeniería y el Just in Time, entre otros. Sin embargo varios años atrás, ya se había mencionado por ellos mismos, el término autoliderazgo, que es su equivalente y el único sustituto del liderazgo puro. Díaz (1999).

Para Koontz y Weichrich (citado en Ramírez, 2004), el empowerment significa crear un ambiente en el cual los empleados de todos los niveles sientan que tienen una influencia real sobre los estándares de calidad, servicio y eficiencia del negocio dentro de sus áreas de responsabilidad. Generando un involucramiento por parte de los trabajadores para alcanzar metas de la organización con un sentido de compromiso, autocontrol y por otra parte, los administradores están dispuestos a renunciar a parte de su autoridad decisional y entregarla a trabajadores y equipos.

Navarro (2003) señala que el empowerment tiene varios beneficios como es el aumento de la satisfacción y confianza de las personas que integran la organización, aumenta la responsabilidad, autoridad y compromiso en la satisfacción del cliente, incrementa la creatividad y disminuye la resistencia al cambio.

Los integrantes de la organización comparten el liderazgo y se incrementa el entusiasmo y una actitud positiva, también tiene procesos más eficientes para la toma de decisiones. Habrá una mayor comunicación en todos los niveles y todas las direcciones. Es entonces el empowerment una herramienta que fortalece el liderazgo, dándole un sentido de calidad al trabajo individual y grupal.

2.- EL EMPOWERMENT

2.1 Definición

Cacique, (2003) afirma que el término empoderamiento es ampliamente utilizado en la actualidad y con frecuencia se le asignan diversos significados; la ausencia de un significado único del término responde a la acelerada diseminación del término desde diversas disciplinas, con distintos enfoques y énfasis.

Dice Jonson, (2000) que empowerment quiere decir potenciación o empoderamiento que es el hecho de delegar poder y autoridad a los subordinados y de conferirles el sentimiento de que son dueños de su propio trabajo. En inglés "empowerment" y sus derivados se utilizan en diversas acepciones y contextos, pero en español la palabra se encuentra en pugna con una serie de expresiones que se aproximan sin lograr la plenitud del sustantivo. Se homologan "empowerment" con "potenciación" y "to empower" con "potenciar", mientras que caen en desuso expresiones más antiguas como "facultar" y "habilitar".

Empowerment significa: "empoderar" Navarro (2003) dice que Empowerment significa delegar y confiar en todas las personas de la organización y conferirles el sentimiento de que son dueños de su propio trabajo tomando sus propias decisiones.

Para Blanchard (2000), el empowerment es una tecnología de punta, que aporta ventaja estratégica que buscan las empresas así como la oportunidad que desea la gente es una manera de involucrar a los miembros de los equipos como si fueran socios para determinar el éxito o fracaso de la empresa.

Las organizaciones se ven en la necesidad de involucrar a todos los empleados en la toma de decisiones y la resolución de sus problemas, independientemente de su nivel, con el propósito de utilizar su potencial al máximo,

alimentar una cultura de valores intrínsecos, y generar una satisfacción laboral para mejorar la calidad en los servicios que ofrecen, Geralis (2003).

El empowerment es un proceso por el cual la gente, las organizaciones, comunidades, tienen por completo el control sobre sus vidas, Gibson (1991).

El empowerment es un proceso, no un suceso, Murrell (2002).

Se ha conceptualizado el empowerment como un sentimiento de ser dueño del trabajo y compromiso, a través de la habilidad de tomar decisiones, ser responsable, ser medido por resultados y reconocido como persona pensante Byham, (citado en Ramírez, 2004).

Pardo (2003) señala que el empowerment es el estilo de dirección en el cual los gerentes comparten con el resto de los miembros de la organización su influencia en el proceso de decisión es decir, la colaboración en el proceso de decisión no se limita a esas posiciones con el poder formal - con ciertas características hasta donde el sistema de información, entrenando, premiando, el reparto de poder, estilo de dirección y cultura del organizacional están interesadas.

El empowerment es un concepto transaccional porque el proceso implica una relación con otros; aunque involucra una demanda individual es nutrido por los esfuerzos colaborativos, Kieffer (citado en Ramírez, 2004).

Hay ciertas normas o reglas que imponen o garantizan la participación del empleado, es decir, es informal cuando la influencia en las decisiones es basada en la relación personal entre el gerente y los secundarios Locke y Schweiger (citado en Mansi, 1982).

Murrall, (2000) dice: en la gestión del empowerment se informa, educa y aprende. Aunque Pardo (2002) menciona que la manera directa o indirecta en que la colaboración del empleado tiene lugar, es cuando el empleado contribuye

directamente en el proceso de decisión, de una manera participativa directa. Cuando él influya a través de la representación de otra persona o alguien que actúa en su nombre, su superior, o un colega la participación es indirecta

La esencia del empowerment es afectar el proceso de decisión desde los niveles más altos hasta los más bajos posibles. Cada empleado tiene sus propias responsabilidades. Randolph (citado en Ramírez, 2004).

Davis y Newstrom (1999) señalan que por efecto del empowerment los empleados se sienten facultados para enfrentar diversas situaciones y capacitados para asumir el control de los problemas que se les presenten a través de la obtención del dominio de sus labores y experiencia guiada, un mayor control sobre su desempeño laboral y responsabilidad sobre su trabajo, el ofrecimiento de modelos exitosos, para permitir que los empleados observen a sus compañeros que se desempeñan con dominio pleno de sus actividades.

El hacer uso de un reforzamiento y persuasión, a través de elogios, aliento y retroalimentación verbal diseñada para fortalecer la seguridad de los empleados en sí mismos. Brindar apoyo emocional, mediante la reducción de tensión y angustia gracias a una mejor definición de funciones, ayuda en las tareas y atención honesta, Conger, (1988).

Menciona Blanchard, (2000) que cuando las personas tienen un mayor control y responsabilidad en su trabajo las empresas logran un mayor rendimiento en las ventas que las personas que no involucran al personal.

Una parte integral de la experiencia del empowerment la correspondiente a realzar los sentimientos de auto-eficacia o percepción de competencia, Conger (1988).

Scout (citado en Ramírez, 2004) menciona que el empowerment es una forma totalmente distinta para trabajar en conjunto, pues los equipos trabajan juntos para mejorar continuamente su desempeño, alcanzando con esto mayores niveles de productividad. Los equipos de trabajo no reaccionan a demandas sino que también son iniciadores de acciones.

El empowerment puede ayudar a cualquier líder (dispuesto a hacer cambios fundamentales) a aprovechar los conocimientos, habilidades, experiencias y motivación de todos los miembros de la empresa. Los líderes que ofrecen empowerment a la gente la responsabilizan de los resultados, Blanchard (2000).

Menciona Murrall (2000) que los directivos con capacidad de empowerment sirven a los empleados proporcionándoles las herramientas, información, apoyo y adiestramiento que necesitan para poder hacer lo que se supone que deben hacer: satisfacer las necesidades y las expectativas de los clientes, algo que les resulta imposible realizar sin la ayuda de los directivos.

El efecto de la influencia transformacional es energizar a los subordinados para participar en los procesos de transformación de la organización Menon (citado en Ramírez, 2004).

Murrall (2000) dice que formando a los empleados con el empowerment se les ayuda a desarrollar su talento personal, a comprender mejor la gran panorámica de la organización y a demostrar la importancia del aprendizaje continuado para que cada uno pueda contribuir de un modo más eficaz al cumplimiento de la misión de la institución.

Pardo (2002) afirma que la manera ideal de empowerment es el involucramiento inmediato y directo de los miembros de la organización en el proceso de decisión.

Este papel contribuye para alumbrar el concepto de fortalecimiento, ambos teóricamente y a través de una herramienta de la medición.

Se ha definido el empowerment como el estilo directivo donde gerentes comparten con los miembros de la organización su influencia en el proceso de decisión.

El empowerment se enfoca en las soluciones, dirige las fortalezas y habilidades de las personas más que en las necesidades, lo cual implica una orientación preactiva, Gibson, (1991).

Morales (2000) dice que el empowerment de los empleados consiste en que la toma de decisiones se ha bajado a niveles más bajos de la corporación. El sistema jerárquico que anteriormente se utilizaba en la toma de decisiones ha dado pie a un sistema en el que los empleados son responsables de sus propias acciones, y el liderazgo viene de los equipos de trabajo y ya no sólo de una persona como ocurría anteriormente.

Conger (1988) afirma que el empowerment puede ser visto en dos formas diferentes, la primera como un constructo relacional, el poder es usado para describir la percepción de poder que un individuo tiene sobre otros.

La segunda que es usado como un constructo motivacional, pues el poder y el control son usados como expectativas o creencias motivacionales, donde se asume que los individuos tienen una necesidad de poder.

Navarro (2003) dice que el empowerment reemplaza la vieja jerarquía por equipos autodirigidos, donde la información se comparte con todas las personas, teniendo la oportunidad y responsabilidad de dar lo mejor de sí siendo personas más motivadas y comprometidas. Empowerment no es algo concreto sino es redefinir la manera en la que la organización gestiona las personas que la integran.

Scout (citado en Ramírez, 2004) Con el empowerment, la forma de organización es en círculo, pues todos trabajan en forma conjunta, compartiendo responsabilidad, habilidad y autoridad.

En el contexto organizacional predominantemente caracterizado por las relaciones contractuales entre la organización y los empleados; la generación de empowerment, requiere la transformación de las actitudes y creencias de los empleados en concordancia con la misión y objetivos de la organización, Ramírez (2004).

Bolaños (2003) menciona que con el empowerment es conveniente tener un sistema de valuación para compensar las nuevas actuaciones y resultados de los empleados con bonos por desempeño, así como para ajustar el sistema conforme adquiera experiencia en el manejo de la nueva técnica.

Aún cuando el sistema ya esté funcionando, no debe dejarse de medir el desempeño, es la única forma que se tiene para asegurar el éxito del sistema.

Menon (citado en Ramírez, 2004) hace un estudio en el cual da una definición, medición y validación de los siguientes factores psicológicos del empowerment: El empowerment psicológicamente es considerado como un estado cognitivo caracterizado por un sentido de percibir control, competencia y la interiorización de los objetivos.

Percibir Control: creencias acerca de tener autoridad, capacidad de tomar decisiones, disponibilidad de recursos, autonomía en la calendarización y desempeño del trabajo.

Percibir Competencia: contar con los conocimientos y habilidades para completar una o más tareas asignadas.

La Interiorización de los objetivos de la organización: captura la energía de la persona, por una causa valiosa o visión excitante proporcionada por el liderazgo organizacional.

Maddaleno (2005) menciona que el concepto de empoderamiento femenino difiere de equidad de género, el cual implica una participación social, las mujeres deben ser actores del proceso. Puede existir una mejora en la equidad de género, pero, si las mujeres no participan o son receptoras no es empowerment.

Salom (2004) afirma que en ningún país, el empoderamiento femenino se compara con el masculino. El empoderamiento y liderazgo femenino es vital para que los países alcancen el equilibrio económico y social.

La data disponible nos informa y permite aseverar que la equidad de género y el incremento de la participación de la mujer en los ámbitos laborales, sociales y políticos es un requisito indispensable para empezar el extenso y arduo camino que nos transporte a minimizar los niveles de pobreza, que en muchos casos es consecuencia de la ignorancia, en parte producto de la discriminación e inequidad de género.

El índice de empoderamiento femenino, es conocido internacionalmente por sus siglas en inglés GEM, el cual es un indicador relativamente crudo ya que no puede medir intangibles como la presión social que obstaculiza, obstruye y hasta previene el ejercicio legal de los derechos de la mujer. Todavía más importante, no puede captar aspectos significativos de la posición de la mujer en su hogar y su comunidad, especialmente en áreas rurales, donde las actividades que desempeña son sin pago o del sector informal de la economía.

El anonimato y la privacidad de la esfera en la que muchas mujeres pasan sus vidas relevadas a segundos planos es preocupante.

Su contribución a las empresas e instituciones a las que pertenecen son ignoradas. Se trata de realizar trabajos en los que se tome en cuenta la perspectiva de género y se incida directamente en los cambios estructurales y consecuentemente culturales.

Maddaleno (2005) menciona que los conceptos claves sancionados por la Conferencia Mundial de la Mujer en Pekín en el año 1995 y corroborados en el Tratado de Ámsterdam: empowerment (más poder a las mujeres en los niveles gerenciales) constituyen un punto de referencia constante y una clave a través de la cual se deben leer las acciones en el campo de la formación profesional, con el fin de garantizar a mujeres y hombres iguales oportunidades en el acceso al trabajo y en los distintos trayectos de la carrera.

Todo esto significa respetar las diferencias entre hombres y mujeres en el trabajo y en la formación, no significa responder a necesidades formativas neutras, sino tener en cuenta las diferencias que caracterizan tanto la oferta como la demanda de trabajo.

No significa preparar para desempeñar roles separados sino acrecentar las potencialidades humanas y profesionales considerando las diversas competencias y actitudes.

Cacique (2003) afirma que el trabajo de la mujer fuera del hogar y su empoderamiento son vistos como dos mecanismos importantes para la superación, de las inequidades de género, para la garantía y preservación de los derechos de las mujeres, para el logro del desarrollo del potencial individual de las mujeres, del mejoramiento en las condiciones de calidad de vida, son las expectativas que se tienen como beneficio de la incorporación laboral de las mujeres y del proceso de autoempoderamiento.

Gibson (1991) menciona que el empowerment refleja un poder femenino, en el cual el poder se conceptualiza como una condición de ser capaz para lograr las cosas en cooperación con otros.

Blanchard (2000) dice que la verdadera esencia del empowerment procede de la liberación de los conocimientos, la experiencia y la capacidad de motivarse, que ya tiene la gente pero que no aprovecha en absoluto.

Mientras que Bolaños (2003) menciona que es indispensable que esté alineado a la planeación de la empresa, recuerde que es una herramienta y que no substituye a la planeación. Debe de capacitar a sus empleados en la forma en la que quiere que tomen las decisiones, se enfocará a la habilidad más que al acto. Si logra desarrollar en ellos la habilidad, podrá estar seguro que sabrán reaccionar en cualquier momento, en cambio si les dice qué hacer en algún momento sólo sabrán qué hacer en ese momento u otro igual.

Conger y Kanugo (1988) afirma que los empleados con empowerment, tienen un sentido de propiedad e identificación con los objetivos de la empresa, porque cada persona, tiene una necesidad interna de auto determinación y una necesidad para controlar e interactuar con las demandas del medio ambiente.

El empowerment es una buena estrategia, para cualquier empresa sin importar su giro, pero que por si sola será no podrá lograr un efecto positivo en la empresa; pues se involucra un gran esfuerzo por parte de todas las personas que forman parte de la empresa que se traducirá en una nueva vida organizacional.

El empowerment es un constructo importante, ya que ofrece el potencial de influenciar positivamente los resultados obtenidos en el desempeño laboral, lo cual beneficiará a los individuos y organizaciones, Liden, (citado en Ramírez, 2004)

Chiang (2004) realizó una investigación acerca del clima organizacional y satisfacción laboral son variables que se relacionan con el bienestar de las personas en su trabajo y su desempeño.

El objetivo de esta investigación es buscar la posible relación entre las variables del clima organizacional y la satisfacción laboral de profesores o investigadores que trabajan en un departamento de una universidad, llegando a las siguientes conclusiones: Los profesores que perciben mayor empowerment, mayor afiliación y mayor consenso en la misión, se sienten más satisfechos con el trabajo, con la universidad y con su departamento. Cuando ellos perciben una mayor libertad de cátedra se sienten más satisfechos con el trabajo y cuando se sienten más satisfechos con el departamento y con la universidad tienen un mayor interés por el aprendizaje del estudiante.

También menciona que los docentes al tener mayor empowerment están más satisfechos con las posibilidades de continuar su formación. Así mismo reconoce que los profesores que perciben un mayor empowerment, un mayor consenso con la misión de su universidad y un mayor interés por el aprendizaje de sus alumnos se sienten más capaces para cumplir su tarea. En la mayoría de los casos cuando perciben un clima de mayor libertad de cátedra se sienten más autoeficaces.

El empowerment realza los sentimientos de los empleados, de la autovaloración y de valorar la organización, logrando incrementar la satisfacción laboral, Lin, (citado en Ramírez, 2004).

Para concluir la teoría de empowerment es importante resaltar lo que Bolaños (2003) menciona: si bien somos un país cultural y tradicionalmente centralista, autoritarista e individualista, el empowerment pone en peligro los anteriores atributos. No es centralista porque divide las opiniones entre los diferentes

empleados. No es autoritarista, puesto que no se imponen actuaciones, sino guías de acción. Finalmente, podría aparentar ser individualista, ya que toma las decisiones sólo, sin embargo las guías de acción son determinadas por todos, lo cuál hace que ese individualismo aparente sea más bien una actuación basada en guías democráticas.

2.2.- SATISFACCIÓN LABORAL

2.3 Definición

Según Blue (1981) la satisfacción es definida como una actitud general del individuo hacia su trabajo, es decir, el trabajador mantiene una actitud positiva en la organización laboral para lograr ésta.

Uno de los rubros contemplados con mayor atención corresponde al bienestar en el trabajo, mejor conocido como la satisfacción laboral. Ibáñez, (2001).

Galaz (2003) menciona que la satisfacción laboral es probablemente la actitud ante el trabajo más estudiada desde que empezó a ser considerada, explícitamente en los años treinta, como parte esencial del comportamiento humano en ambientes de trabajo.

Es de interés particular para las empresas las fuentes de satisfacción en el trabajo, pues muchas veces señalan acciones que puedan llevarse a cabo para mejorar este aspecto, Hellrieger (1998).

La satisfacción laboral es la sensación que el individuo experimenta al lograr el restablecimiento del equilibrio entre una necesidad o grupo de necesidades y el objeto o los fines que la reducen, es decir es la sensación del término relativo de una motivación que busca sus objetivos, Gibson, (citado en Suárez, 2004).

Lambert (citado en Ibáñez, 2001) define la satisfacción laboral como la respuesta afectiva que un empleado emite al establecer la comparación entre los

beneficios o resultados que obtiene con aquellos que esperaba, necesitaba, quería o percibía como justos al cumplir con su trabajo.

Es muy importante lo que Fleishman (1976) menciona sobre la satisfacción por el trabajo propio, pues éste no proporciona necesariamente una fuerte motivación para alcanzar altos niveles de producción”.

Aunque también menciona que la satisfacción tiene posibilidades de ser una consecuencia del desempeño del trabajo, cuando el rendimiento eficiente dé como resultado recompensas que desee el empleado y que considere equitativas.

El grado de satisfacción de ciertas necesidades personales satisfechas en el lugar de trabajo de una persona tiene una importante relación directa con el hecho de que dicha persona siga trabajando para esa compañía, Vroom (1982).

Mc. Cormick (1986), menciona que la satisfacción por el propio empleo está influenciada tanto por el grado de interés que le inspira su trabajo, como por su actitud hacia la situación laboral completa, en cuyo panorama interviene la compañía, el supervisor y los compañeros del empleado en cuestión.

Davis y Newstrom, (1999) definen satisfacción laboral como un conjunto de sentimientos y emociones favorables o desfavorables con el cual los empleados consideran su trabajo.

Mientras que para Brown, (1982) el trabajo es una parte esencial de la vida humana, puesto que es el aspecto de la vida que confiere condición y liga a la sociedad.

Galaz, (2003) afirma que la satisfacción en el trabajo está ligada al desarrollo de trabajadores como personas y su dignidad, en tanto que se relaciona con la calidad de vida en general y, finalmente porque un empleado satisfecho presentará más conductas en favor de la organización que uno menos satisfecho.

El trabajo es más que las actividades que realiza el empleado como ordenador de documentos, atender a clientes o el manejar un camión, Robbins, (1998).

La satisfacción en el trabajo es el resultado de diversas actitudes que poseen los empleados. Estas actitudes tienen relación con el trabajo y se refieren a factores específicos, como salarios, supervisión, constancia de empleo, condiciones de trabajo, oportunidades de ascenso, reconocimiento de la capacidad, evaluación justa del trabajo, relaciones sociales en el trabajo, resolución rápida de los motivos de queja, tratamiento justo por los patrones y otros conceptos similares. Blumm y Naylor, (1990).

Blumm, (1981) afirma que la satisfacción en el trabajo es una relevante actitud generalizada en un individuo, y no una actitud específica sobre factores determinados del trabajo. La idea de que tiene relación con el ajuste emocional de un individuo sugiere que quienes son inestables emocionalmente pueden tener dificultades considerablemente mayores para ajustarse a un trabajo y, por ende, pueden sentirse insatisfechos con él. Los trabajos rutinarios, monótonos y repetitivos no brindan ningún aliciente, lo cual puede ser una causa de la insatisfacción laboral, Schultz, (citado en Galaz 2003).

Robbins (1999) a su vez establece que la satisfacción en el trabajo es la diferencia entre la cantidad de recompensas que los trabajadores reciben y la cantidad que ellos creen que deberían recibir.

Haciendo una aplicación en México, Palafox, (1995) la miopía empresarial ha llevado a un círculo vicioso la relación satisfacción productividad debido al descuido en los factores de satisfacción en el trabajo y a la manipulación de los trabajadores en cuanto a las compensaciones y otros satisfactores.

Al hablar de satisfacción laboral es importante remarcar que ésta implica una dimensión de importancia en el proceso motivacional, en el cual las personas perciben que sus carencias y necesidades están cubiertas, mientras que la motivación implica un impulso hacia un resultado, Gibson, (2001).

Las organizaciones requieren la participación orquestada de un conjunto de personas que con sus habilidades, conocimientos y actitudes alcancen los objetivos de la organización. Pero al mismo tiempo, éstas deben de ser el medio por el cual el sujeto alcance sus propias metas y necesidades, Mc. Cormick (1986).

El grado de satisfacción por el trabajo está influido por la manera en que dicho trabajo consiga la satisfacción o realización de determinados valores en su trabajo, Maslow, (citado en Suárez 2004).

Mc. Cormick, (1986) afirma que al hablar de satisfacción laboral, conviene subrayar que éste implica una dimensión de importancia en el proceso motivacional que refleja el grado hasta el cual el individuo percibe que sus carencias y necesidades están cubiertas.

La satisfacción en el trabajo es el resultado de diversas actitudes que poseen los empleados, en sentido estricto, esas actitudes tienen relación con el trabajo y factores específicos como son: el salario, las oportunidades de ascenso, las relaciones sociales, el trabajo que se realiza, Blue, (1981).

El trabajador que labora en una empresa que le permite alcanzar su plenitud personal y de desarrollo, posee una mayor satisfacción laboral en su trabajo Guillén, (2000).

Así mismo Hellriegel, (1998) dice que las empresas u organizaciones con empleados satisfechos laboralmente, son más eficaces que las organizaciones con empleados insatisfechos.

Hoppock, (citado en Blue, 1981) realizó una investigación sobre la satisfacción laboral en los docentes. En esta investigación no se hizo ningún intento para medir la eficacia de los profesores y en base a ese estudio propone los siguientes componentes principales de la satisfacción en el trabajo: el modo en que reacciona el individuo ante las situaciones desagradables, la facilidad con que se ajusta a otras personas, su posición relativa en el grupo social y económico con el que se identifica: la naturaleza del trabajo, en relación a las capacidades, los intereses y la preparación del trabajador, la seguridad y la lealtad.

Blue (1981) La satisfacción en el trabajo es una relevante actitud generalizada en un individuo, y no una actitud específica sobre factores determinados del trabajo. La idea de que tiene relación con el ajuste emocional de un individuo sugiere que quienes son inestables emocionalmente pueden tener dificultades considerablemente mayores para ajustarse a un trabajo y, por ende, pueden sentirse insatisfechos con él.

Locke, (citado en Galaz 2003) menciona que se identifican tres tendencias en la identificación de los factores considerados causantes de la satisfacción laboral en docentes: el físico-económico, las relaciones sociales o humanas y el trabajo *per se* como un medio de desarrollo humano.

Galaz, (2003) dice que la satisfacción laboral es el producto de las comparaciones que un trabajador hace entre su desempeño, sus retribuciones o recompensas, y el desempeño, retribuciones de otros compañeros de trabajo.

Se examina las diferentes facetas del amplio concepto de malestar docente: la satisfacción actual con la profesión, el deseo de cambiar de escuela, el deseo de cambiar de trabajo, el stress ocupacional. No se consideran, de manera directa, las

dificultades vinculadas con los salarios. La totalidad de los docentes coinciden, sin duda, en su insuficiencia e inadecuación, Grasso, (2000).

Schultz, (citado en Galaz 2003) hace referencia que muchas de las empresas tienen el problema de no encontrar la forma de motivar al personal, para que éste ponga más esfuerzo a su trabajo e intensifica la satisfacción e interés. Al estudiar los factores que aquí se consideran como eventuales determinantes de la satisfacción o insatisfacción laboral, no se intenta desconocer o disminuir la importancia de las cuestiones salariales.

Martínez, (2000) afirma que la relación trabajo-familia ha cobrado importancia crucial en los últimos años sobre todo desde la perspectiva de género. Aunque se alude al conflicto de rol como vía explicativa de la situación de insatisfacción sufrida por las mujeres, y como justificación de la aparición de ciertas patologías, en la actualidad resulta bastante incierto, cuando no falsa, tal afirmación. Las arraigadas normas sociales que refuerzan la visión de que los roles familiares son más importantes que los ocupacionales para la mujer.

Lo cual la implicado un análisis de la relación entre centralidad del empleo, satisfacción laboral y conflicto de roles. Los datos indican que la alta centralidad del empleo, al igual que la satisfacción laboral no tiene relación con la percepción de sobrecarga ni con el desempeño de múltiples roles.

Galaz, (2003) Asegura que en el caso de la planta académica el estudio de satisfacción en el trabajo es pertinente para entender y mejorar a las instituciones de educación y sus funciones esenciales de enseñanza, investigación y servicio.

Al estudiar la satisfacción del trabajo académico también es posible mejorar nuestro conocimiento de la profesión académica en general, generar programas eficaces para la mejora de los docentes.

Pérez, (2003) hizo un estudio en el cual los docentes han puesto de manifiesto un bajo nivel de satisfacción tanto desde la perspectiva individual como profesional. La mayoría de las entrevistadas no está satisfecha consigo misma, ni con su identidad profesional. La satisfacción en el trabajo es un conjunto de sentimientos favorables y desfavorables mediante los cuales los trabajadores perciben su labor.

Locke (1979) identifica varios puntos para medir el nivel de satisfacción laboral, estos son: el trabajo en sí mismo, supervisión, remuneración, reconocimiento de los demás, compañeros, promoción, condiciones de trabajo, beneficios, la empresa en sí y su dirección.

Los estudios sobre este tema diferencian entre factores que están directamente relacionados con el gusto en el trabajo (la naturaleza de la tarea) y el contexto laboral. Quedando un porcentaje importante de las maestras no se sienten satisfechas laboralmente, en razón de la particular situación por la que atraviesa el trabajo docente, en la actualidad.

Dice Aguilar R. (2004) que la enseñanza en un aula ocasiona un fuerte desgaste nervioso al docente por muchas razones, principalmente por el hecho incuestionable de que, de por sí, la compleja interrelación que necesariamente se establece entre el maestro y cada uno de los alumnos, sin embargo, es en los niveles de educación media superior en donde abundan los casos más agudos de profesores expuestos a grandes desgastes psíquicos incluso en quienes han logrado acumular experiencia y oficio porque en este nivel de educación básica la casi totalidad de los alumnos atraviesan por la inevitable etapa crítica de su desarrollo: la pubertad y adolescencia. Muchos docentes realizar con eficacia el papel de guías del aprendizaje por no cumplir con las premisas de plenitud física y mental por

efectos de intensas y extensas jornadas de trabajo. Como efecto de la concentración de las horas entre los pocos maestros de tiempo completo, ha aumentado el número de los que tienen escasas horas de trabajo los que les impide ganar salarios suficientes y se ven obligados a completar sus ingresos mediante otros trabajos alargando excesivamente sus jornadas laborales.

El incremento en los niveles de satisfacción laboral de los empleados, depende del empowerment e involucramiento de los mismos. Diferentes estudios soportan la idea de que los trabajadores satisfechos proveen un alto nivel de calidad en el servicio. Geralis (2003).

1.4 COLEGIO DE BACHILLERES DEL ESTADO DE MORELOS

En el año de 1988 se creó el Colegio de Bachilleres del Estado de Morelos (COBAEM) con el fin de brindar mejores oportunidades educativas a dicha entidad.

Representando la prueba de que la fuerza de voluntad, el espíritu de servicio y la ética profesional de un grupo de maestros, la confianza de las personas que estudian, han sido suficientes para levantar una institución que se ha elevado como una de las más importantes y de mayor cobertura estatal en el nivel medio superior.

El propósito integral del Colegio de Bachilleres del Estado de Morelos es brindar una educación integral que no sólo les permita el acceso a estudios superiores, sino también desempeñar una actividad laboral específica al término del bachillerato si así lo prefiere.

“Educar y formar bachilleres capaces y comprometidos con su desarrollo individual y el de la sociedad.” Es la misión del colegio de bachilleres del estado de Morelos, mientras que su visión es: “Aspiramos ser una Institución del nivel medio

superior que ofrezca servicios educativos de calidad, con pertinencia a las necesidades y requerimientos de la sociedad morelense.”

Bajo las premisas del COBAEM y su filosofía de educar con calidad, surge la idea de analizar las premisas anteriormente mencionadas. Es necesario tener un buen equipo de trabajo con las ganas de trabajar para obtener los resultados deseados; en este caso la institución cuenta con un director y los docentes quienes van a trabajar en conjunto para ser las mejores instituciones del estado. Siendo punto clave el trabajo con calidad de ambas partes para llegar a tener el éxito deseado.

Según datos oficiales del Cobaem, los maestros del turno matutino, deben atender a muchos más alumnos que los del vespertino. Dado que llegan a tener más grupos del primer turno que del segundo.

Algo que es muy importante es que una parte de los alumnos del turno vespertino están ahí debido al promedio general de secundaria y por su calificación en el examen de admisión, pues los que obtienen un promedio mayor o igual a 8.5 tienen el pase automático al turno matutino.

También es necesario informar que los docentes que laboran dentro del Colegio de Bachilleres del estado de Morelos (COBAEM) tienen una plaza con un determinado número de horas contemplado en su contrato, y el turno más solicitado por los docentes es el matutino.

3. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

Si partimos que empowerment significa delegar y confiar en todos los trabajadores de la organización y darles la oportunidad de tomar decisiones en su trabajo, olvidando las estructuras jerárquicas y piramidales, en las cuales los altos niveles de

la organización decidían que hacer en todo momento, y que los líderes que aplican una política de empowerment generan oportunidades para el aprendizaje.

Los líderes con capacidad de empowerment modelan el comportamiento potenciador, reflexionando e identificando sus puntos fuertes y los de quienes les rodean, al tiempo que diseñan nuevas estrategias para superar o minimizar las debilidades. Murrall (2000).

Pardo (2002) afirma que el empowerment es el estilo de dirección donde gerentes comparten con el resto de los miembros del organizacional su influencia en el proceso de decisión, es decir, la colaboración en el proceso de decisión no se limita a esas posiciones con el poder formal - con ciertas características hasta donde el sistema de información, entrenando, premiando, el reparto de poder, estilo de dirección y cultura del organizacional están interesadas.

Bolaños (2003) dice que existen dos elementos básicos para poder usar la técnica de empowerment: delegar responsabilidad, encomendarle a una persona una tarea y que ella tome el compromiso de cumplirla. El segundo elemento es delegar autoridad, lo que significa que la misma persona tenga el poder de tomar decisiones con la tarea encomendada.

El empowerment es un constructo importante, porque ofrece el potencial de influenciar positivamente los resultados obtenidos en el desempeño laboral, lo cual beneficiará a los individuos y a las organizaciones. Liden (citado en Ramírez 2004).

Brown (1982) menciona que el trabajo es una parte esencial de la vida humana, puesto que es el aspecto de la vida que confiere condición y liga a la sociedad. El trabajo es más que las actividades que realiza el empleado como ordenador de documentos, atender a clientes o el manejar un camión. Robbins (citado en Suárez 2004).

La satisfacción en el trabajo es el resultado de diversas actitudes que poseen los empleados. Estas actitudes tienen relación con el trabajo y se refieren a factores específicos, como salarios, supervisión, constancia de empleo, condiciones de trabajo, oportunidades de ascenso, reconocimiento de la capacidad, evaluación justa del trabajo, relaciones sociales en el trabajo, resolución rápida de los motivos de queja, tratamiento justo por los patrones y otros conceptos similares Blumm y Naylor, (1990).

Guillén (1999) mencionan que la satisfacción laboral se refiere a la actitud general del individuo hacia su profesión, a tal punto, que con frecuencia, cuando se habla de las actitudes del trabajador, se habla de la satisfacción laboral, ya que se supone que un empleado satisfecho desarrolla actitudes negativas hacia su empleo y la organización. Asimismo afirman que la satisfacción depende del grado de coincidencia entre lo que una persona quiere y busca en su trabajo y lo que se reporta.

Basándose en esta información la presente investigación tiene como planteamiento de problema identificar si existen diferencias en el empowerment de los directivos de los tres planteles del colegio de bachilleres, y cómo éste influye en la satisfacción laboral de los docentes.

Objetivo:

Analizar la relación del empowerment con la satisfacción laboral en los docentes de los tres planteles del Cobaem.

Hipótesis:

- 1.- A mayor empowerment, mayor satisfacción laboral de los docentes.
- 2.- Los docentes del turno matutino tendrá una mayor satisfacción laboral de los docentes, que los del turno vespertino.

3.- Las maestras tendrán una mayor satisfacción laboral que los maestros no importando el turno.

4.- Existen diferencias significativas en la percepción del empowerment. Los maestros presentaran un mayor puntaje en percepción del empowerment comparado con maestras sin importar el turno.

