

EL EMPOWERMENT COMO HERRAMIENTA DE GESTIÓN EN LA TOMA DE DECISIONES DE LA UNIVERSIDAD NACIONAL HERMILIO VALDIZAN. EAP DE SOCIOLOGIA 2005

THE EMPOWERMENT AS MANAGEMENT TOOL IN THE TAKING OF DECISIONS OF THE NATIONAL UNIVERSITY HERMILIO VALDIZAN. EAP OF SOCIOLOGY 2005

Guillermo Bocangel Weydert¹, Pedro Pablo Saquicoray Avila², Roberto Perales Flores¹, Fermín Montesinos Chávez², Angel Calero Luis².

RESUMEN

Esta investigación se ejecutó en la escuela de Sociología de la Facultad de Ciencias Sociales de la Universidad Nacional Hermilio Valdizan (UNHEVAL), tomando una muestra de 12 docentes; se pudo apreciar la existencia de un perfil bajo Empowerment, en diez indicadores establecidos en la investigación. Luego de seis meses de implantar las acciones de mejora por la administración, en la escuela de Sociología, pudimos apreciar la existencia de un perfil relativamente alto Empowerment en la unidad académica, en nueve de 13 indicadores. Se pudo verificar la hipótesis, donde el uso adecuado del Empowerment como herramienta de gestión mejora la toma de decisiones en la escuela de Sociología; se apreció que el empowerment es más que un estado de la mente, más que un conjunto de comportamientos en equipo incluso más que políticas organizacionales; se apreció que al cambiar a empowerment de una organización tipo pirámide a una organización circular requiere una serie de cambios de mentalidad; además se pudo apreciar que el empowerment requiere de tres cambios importantes en las resoluciones de todos los que forman una organización: *hacia el proceso, hacia la responsabilidad y hacia el aprendizaje*. Producto de la investigación salieron a relucir valores presentes en los docentes objeto de nuestro estudio; valores como: *respeto, información, control y toma de decisiones, responsabilidad y habilidades*.

Palabras Clave: Empowerment, gestión, pensamiento estratégico, calidad de servicio.

ABSTRACT

This investigation was executed in the Sociology school of Social Sciences faculty of National University Hermilio Valdizan (UNHEVAL), taking a sample of 12 teacher; it could be appreciated the existence of a low profile empowerment, in ten indicators settled in the investigation. After six months of implanting the actions of improvement by the administration, in Sociology school, we could appreciate the existence of a relatively high profile Empowerment in the academic unit, in nine of 13 indicators. It could be verify the hypothesis, where the suitable use of the Empowerment as a management tool improves the taking of decisions in Sociology school; it was appreciated that the Empowerment is more than a mind state, more than a whole of behaviors in team even more than organizational political; it was appreciated that when changing to Empowerment a pyramid-type to a circular organization it requires a series of changes of mentality; besides it could be appreciate that the empowerment requires of three important changes in the resolutions of all those that form an organization: toward the process, toward the responsibility and toward the learning. Product of the investigation went out to glitter present values in the teachers object of our study; value as: respect, information, control and taking of decisions, responsibility and abilities.

Key Words: Empowerment, management, strategic thought, quality of service.

1. Universidad Nacional Hermilio Valdizan. Facultad de Ingeniería Industrial y Sistemas.
2. Universidad Nacional Hermilio Valdizan. Facultad de Ciencias Sociales.

INTRODUCCIÓN

Cuando nos referimos al empowerment, hablamos de una herramienta de gestión y que a su vez ésta favorece en la toma de decisiones de las autoridades de todo nivel de la UNHEVAL, nos direccionamos a entender y descifrar dos grandes escuelas de pensamiento estratégico: el Total Quality Management (TQM) y el Bussines Reingenering Process (BRP).

Así, este trabajo profundiza un marco teórico que enriquece la capacidad de quienes lideran nuestra institución y que contiene subyacentemente los deseos de mejora continua; pero puesto en la práctica y seguramente evaluados con los mejores estándares de calidad.

Hoy más que nunca existe un amplio consenso respecto a la urgente necesidad de que las organizaciones educativas funcionen bien competitivamente. Bajo este contexto, se desarrollo el estudio, con el único propósito de contribuir tecnológica y científicamente a una adecuada Gestión Empresarial en las organizaciones educativas del país.

MATERIAL Y MÉTODOS

La investigación se desarrollo siguiendo los criterios del método científico, de acuerdo al siguiente procedimiento:

Identificamos el problema que se convirtió en un objeto de reflexión sobre el cual se percibió la necesidad de investigar y posteriormente se plantearon los objetivos respectivos, el próximo paso fue embarcar la investigación a conocimientos existentes y asumimos una posición frente a ello, formulamos la hipótesis, respondiéndonos a la formulación del problema de investigación para posteriormente operacionalizar los objetivos; analizamos y presentamos las principales herramientas de gestión que contribuyen a una acertada toma de decisiones; el siguiente paso fue analizar los resultados más relevantes de la investigación mediante la aplicación del instrumento de medida y por ultimo; se realizó un compendio de las conclusiones y recomendaciones de la investigación. El tipo de investigación correspondió a una investigación aplicada; por que utilizó las verdades ya conocidas a fin de aplicarla, el Empowerment como herramienta de mejora en la gestión de las organizaciones.

El nivel de investigación fue descriptivo; por que reseño las características o rasgos de un suceso o hecho.

El diseño de la prueba se hizo de acuerdo al siguiente esquema:

O_1	X	O_2
Medición	Experimento	Medición

Donde:

O_n = Observaciones con la finalidad de recoger datos.

X = Aplicación de la variable independiente.

Para lo cual se ejecutaron tres pasos importantes:

1. Se efectuó un test de la variable dependiente (pre test).
2. Se aplicó el experimento a la Unidad de Análisis.
3. Se efectuó nuevamente la medición de la variable independiente (post test)

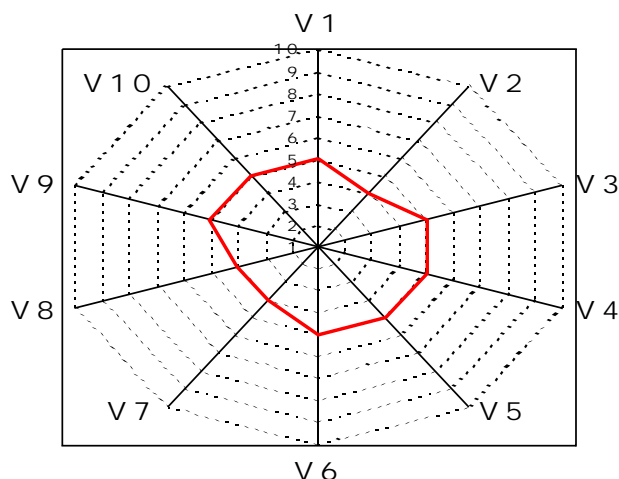
Descripción de la muestra.

A) *Universo*. Esta investigación se ejecutó en la escuela de Sociología de la Facultad de Ciencias Sociales UNHEVAL. b) *Población*. Se consideró a toda la escuela de Sociología (Autoridades y docentes). y c) *Muestra*. Corresponde a una muestra no aleatoria, del tipo no probabilística intencional, donde los investigadores a juicio de expertos lo decidió la muestra respectiva, tomándose a 12 docentes de la Escuela de Sociología de UNHEVAL.

Métodos de investigación.

a). *el Método analítico - sintético*. Permite precisar las posibles causas y soluciones de la problemática planteada. b). *el Método comparativo*. Permite establecer semejanzas y diferencias de los sistemas de gestión institucional. c). *el Método descriptivo explicativo*, que permitió lograr una mejor comprensión de la realidad. y d). *el Método inductivo deductivo*. Permite determinar la particularidad de la problemática a través del razonamiento mental; así mismo de analizar la particularidad, a todos los problemas que se presentaron en el estudio.

Gráfico 1. Variables de empowerment. EAP Sociología 2005



Nº	Variable	Valor obtenido
1	Planeamiento y Evaluación de Estrategias	5
2	Dinámica e Integración Estructural	4
3	Calidad y Competitividad Organizacional	5
4	Calidad y Desarrollo Humano	5
5	Productividad	5
6	Liderazgo	5
7	Conveniencia Social	4
8	Comportamiento Sistémico	4
9	Ética	5
10	Cambio	5
PROMEDIO		5

RESULTADOS

Aplicación del instrumento de medida: estado final. Luego de seis meses de implantar las acciones de mejora por la administración, en la escuela de Sociología, se obtuvieron los siguientes resultados: en el gráfico 1, se muestran los resultados de la aplicación del Instrumento de medida, sobre los indicadores del empowerment, en una muestra no aleatoria de 12 docentes de la Escuela de Sociología, resultado de ello podemos apreciar la existencia de un perfil relativamente alto empowerment en la unidad académica, en diez de 13 indicadores establecidos en la investigación.

Asimismo, en la Tabla 1 mostramos los indicadores, así como la ponderación de bajo y alto empowerment, mostrando los criterios para la obtención de la calificación y los promedios respectivos.

DISCUSIÓN

Se pudo verificar la hipótesis, donde el uso adecuado del empowerment como herramienta de gestión mejora la toma de decisiones en la escuela de Sociología. Notando que la parte fundamental del cambio para tener una organización con empowerment es el giro que hoy puede hacer para poner atención como se hace el trabajo, toma la responsabilidad en el desarrollo de toda organización y resolver los problemas empleando el aprendizaje activo.

Ello se sustenta en las siguientes consideraciones:

- a) Se pudo observar que el empowerment es más que un estado de la mente, más que un conjunto de comportamientos en equipo incluso más que políticas organizacionales. No puede existir a menos que sea apoyado por las resoluciones y actitudes individuales, comportamientos

Tabla 1. Indicadores de bajo y alto Empowerment y su calificación. EAP Sociología 2005

Indicador	Calificación				Bajo Empowerment			Alto empowerment			Suma Total	Número Indicadores
	1	2	3	4	5	6	7	8	9			
1 Reputación			4		5	3					55	5
2 Enfoque de los directores			2	4	3	3					55	5
3 Gestión de empowerment			2	4	4	2					54	5
4 Atmósfera				4	4	3	1				61	5
5 Liderazgo			2	2	6	2					56	5
6 Liberar el potencial humano				5	4	2	1				59	5
7 Reconocimiento y recompensa		2	5	2	2	1					43	4
8 Innovación		3	3		5	1					46	4
9 Confianza				2	4	4	2				66	6
10 Trabajo en equipo		2		3	1	3	3				60	5
11 Comunicaciones		1	3	2	4	1	1				52	4
12 Clientes		2		1	6	1	2				58	5
13 Estructura y procedimientos			3	1	5	2	1				57	5
PROMEDIO												5

FUENTE: La Investigación
ELABORACION: CIIC 2005

VALORES:

- Bajo empowerment 1-4
- Alto empowerment 4.1 - 7

Tamientos del equipo y valores organizacionales, concordante en esta parte con Chiavenato¹ en la que menciona que el trabajo en equipo es lo primordial en toda tarea de una organización.

- b) Se observó que al cambiar a empowerment de una organización tipo pirámide a una organización circular requiere una serie de cambios de mentalidad. Algunos de estos cambios incluye una drástica reorientación en el modo como vemos nuestro trabajo como se aprecia en el siguiente grafico:

Gráfico 2. Delegación de autoridad y responsabilidad



Coincidiendo nuevamente con los postulados de Chiavenato¹ y también con Cantu Delgado² en la forma de cómo debe ser una delegación de autoridad y responsabilidad (Empowerment), en una organización.

- c) Se pudo apreciar que el empowerment requiere de tres cambios importantes en las resoluciones de todos los que forman una organización.

Hacia el proceso. Además de alcanzar sus objetivos en grupo de trabajo debe analizar la forma de alcanzarlos debe ser capaz de lograr sus objetivos otra vez, y hacer las cosas mejor la próxima vez, desarrollando una conciencia de cómo se hacen las cosas y este entendimiento debe ser compartido.

Hacia la responsabilidad. En un equipo de trabajo con empowerment todos comparten responsabilidad, que tradicionalmente solo tenía el líder. Si cualquier empleado ve un problema o tiene una idea es responsable de comentarlo o de traerlo a la atención del grupo la idea debe ser respetada, y todo el mundo debe participar para que el grupo crezca y se desarrolle. No es suficiente que el líder del grupo sea el único que se preocupe por ello.

Hacia el aprendizaje. La organización tradicional era reactiva hacia los planes de alta gerencia o al ambiente de negocios en la organización de empowerment, cuando el personal esta deseando acción, busca y resuelve problemas, toma riesgos, expresa y trabaja en conjunto. No espera a que les digan las cosas, y no están paralizados ni por miedo ni por preocupación.

Estas apreciaciones difieren de todos los investigadores y escritores en este tema, visto que como discusión afirmamos que cada organización es una isla en este caso la UNHEVAL, y específicamente la escuela de sociología parte de propia estructura, de su propia cultura, arrojando los resultados mostrados y que servirán de replica para otros estudios.

- d) Se pudo observar que la toma de decisiones es el proceso central de trabajar con el equipo empowerment. Es importante entender que hay diferentes niveles de participación en el ejercicio de toma de decisiones. El nivel más bajo de participación es cuando se le dice a la gente que va a hacer. Uno de los niveles más altos es cuando todos, incluido el gerente, toman las decisiones en conjunto. Se puede inclusive ir un paso más adelante y delegarle al equipo la decisión quitándose el gerente al mismo tiempo de la estructura de la toma de decisiones. Concordando nuevamente en esta parte con Chiavenato¹ uno de los mas estudiosos en el tema investigado.

- e) Por lo que se pudo apreciar se tienen los siguientes valores que salieron a relucir en la investigación:

Respeto. Hay respeto cuando la gente coopera y los demás tienen motivaciones constructivas. Cada persona tiene necesidades personales; agendas y preferencias que deben ser negociadas. La organización no puede estar siempre primero.

Información. La gente que trabaja junta necesita información completa. El gerente necesita informar a su personal en forma clara y completa y dejar que saquesuspropias conclusiones. La información debe fluir libremente y no ocultarla a cierta gente ni a ciertos niveles de empleados.

Control y toma de decisiones. La gente quiere tomar decisiones acerca de cómo alcanzar sus metas y la mejor manera de hacer un trabajo. Los gerentes con empowerment no asumen que ellos saben como hacer las cosas, sino que le opinen a la gente les ayude a decidir como hacerlas. Puede tomar tiempo al principio pero genera un mayor compromiso para lograr mejores resultados.

Responsabilidad. Empowerment significa que la responsabilidad no esta toda sobre los hombros del gerente; este puede estar seguro de contar con ayuda y compartirá la recompensa y el crédito con los demás. Cuando esto pasa los gerentes duermen mejor y se sienten menos solos y desamparados cuando hay una crisis.

Habilidades. La gente necesita nuevas habilidades y requiere seguir aprendiéndolas para mantenerse en línea con las necesidades de la organización. Los empleados necesitan tener la oportunidad de aprender para convertirse en verdaderos socios.

Valores tales que desde su concepción discrepan de muchos autores, que como

resultado de esta investigación nos arroja que cada organización define su cultura en base a sus valores y esos valores marcaran el rumbo de la organización, comenzando plenamente con el talento humano en toda organización, al cual hay que valorarlo y dar esa motivación hacia el trabajo en equipo y la delegación de autoridad y responsabilidad previa capacitación, esto ultimo muchos autores incluidos los tomados como referencia en la bibliografía no dan la debida importancia la previa capacitación del talento humano para una posterior delegación de autoridad y responsabilidad (Empowerment), el que le da mayor énfasis es Berry T³ y Masaaki I⁴.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

1. Chiavenato I. Introducción a la Teoría General de la Administración. Colombia: Editorial Mc Graw Hill. 1995
2. Cantu Delgado H. Desarrollo de una Cultura de Calidad. México DF: Ed Mc Graw Hill; 1996
3. Berry T. Cómo Gerenciar la Transformación hacia la Calidad Total. Caracas: Editorial Mc Graw Hill de Management; 1992
4. Masaaki I. Cómo Implementar el Kaizen en el Sitio de Trabajo (Gemba). Santa Fe de Bogotá. Editorial Mc Graw Hill; 1998

E_mail: gbocangel@hotmail.com