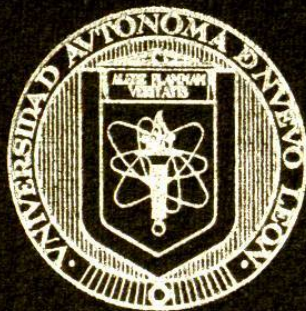


UNIVERSIDAD AUTONOMA DE NUEVO LEON

FACULTAD DE PSICOLOGIA

DIVISION DE ESTUDIOS DE POSGRADO



EMPOWERMENT Y SU RELACION EN LA
PRODUCTIVIDAD DEL TRABAJADOR EN EL
DEPARTAMENTO DE RADIOLOGIA DE LOS
HOSPITALES DE LA CIUDAD DE MONTERREY
NUEVO LEON

TESIS

QUE PARA OPTAR AL GRADO DE LA
MAESTRIA EN PSICOLOGIA LABORAL

PRESENTA:

CLAUDIA RAQUEL PEREZ MALDONADO

OCTUBRE 2002

TM

R895

.P4

2002

c.1



1080124403

UNIVERSIDAD AUTONOMA DE NUEVO LEON

FACULTAD DE PSICOLOGIA

DIVISION DE ESTUDIOS DE POSGRADO



EMPOWERMENT Y SU RELACION EN LA
PRODUCTIVIDAD DEL TRABAJADOR EN EL
DEPARTAMENTO DE RADIOLOGIA DE LOS
HOSPITALES DE LA CIUDAD DE MONTERREY
NUEVO LEON

TESIS

QUE PARA OPTAR AL GRADO DE LA
MAESTRIA EN PSICOLOGIA LABORAL

PRESENTA:

CLAUDIA RAQUEL PEREZ MALDONADO

OCTUBRE 2002



UNIVERSIDAD AUTONOMA DE NUEVO LEON
FACULTAD DE PSICOLOGIA
DIVISION DE ESTUDIOS DE POSGRADO

TM
R 895
PY
2002



EMPOWERMENT Y SU RELACION CON LA
PRODUCTIVIDAD DEL TRABAJADOR EN EL
DEPARTAMENTO DE RADIOLOGIA DE LOS
HOSPITALES DE LA CIUDAD DE MONTERREY
NUEVO LEON

TESIS

PARA OBTENER EL GRADO DE MAESTRIA EN PSICOLOGIA LABORAL

PRESENTA:

CLAUDIA RAQUEL PEREZ MALDONADO

OCTUBRE 2002

UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE NUEVO LEÓN

FACULTAD DE PSICOLOGÍA

DIVISIÓN DE ESTUDIOS DE POSGRADO



**EMPOWERMENT Y SU RELACIÓN EN LA PRODUCTIVIDAD DEL
TRABAJADOR EN EL DEPARTAMENTO DE RADIOLOGÍA DE
LOS HOSPITALES DE LA CIUDAD DE MONTERREY NUEVO
LEÓN**

**T E S I S
QUE PARA OPTAR AL GRADO DE LA
MAESTRIA EN PSICOLOGÍA LABORAL**

**PRESENTA:
CLAUDIA RAQUEL PÉREZ MALDONADO**

OCTUBRE 2002



LIC. CLAUDIA RAQUEL PEREZ MALDONADO
PRESENTE.

Por medio de la presente nos dirigimos a Usted para informarle que después de revisar su trabajo de Tesis titulada "EMPOWERMENT Y SU RELACION EN LA PRODUCTIVIDAD DEL TRABAJADOR EN EL DEPARTAMENTO DE RADIOLOGIA DE LOS HOSPITALES DE LA CIUDAD MONTERREY, NUEVO LEON".
hemos resuelto hacerle saber que ha sido **ACEPTADA** para que usted pueda presentar su Examen de Grado con la intención de titularse de la Maestría en **PSICOLOGIA LABORAL**.

Le deseamos el mayor de los éxitos en la meta que se ha propuesto.

Sin otro particular por el momento, nos despedimos de Usted.

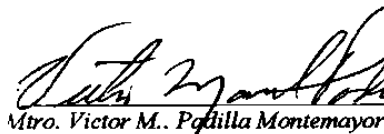
Atentamente

"ALERE FLAMMAM VERITATIS"

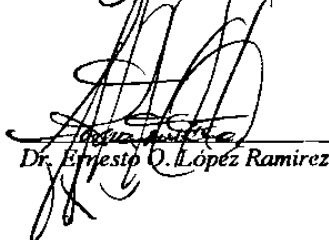
Monterrey, N. L., a 14 de octubre del 2002

COMITÉ ACADÉMICO DE MAESTRIAS Y ESPECIALIDADES DE POSGRADO

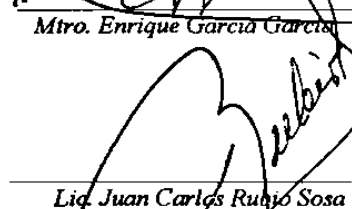

Dr. Javier Álvarez Bermúdez


Mtro. Victor M. Padilla Montemayor


Mtro. Enrique García García


Dr. Ernesto O. López Ramirez


Mtro. Eduardo Leal Beltrán


Lic. Juan Carlos Rubio Sosa



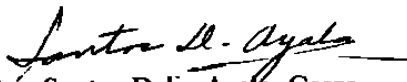
SUBDIRECCIÓN DE POSGRADO

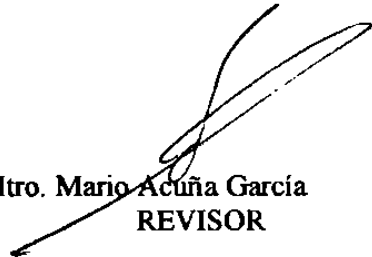
**LIC. CLAUDIA RAQUEL PEREZ MALDONADO
P R E S E N T E.-**

Hacemos de su conocimiento que después de haber revisado su tesis, cuyo título es “Empowerment y su relación en la productividad del trabajador en el departamento de radiología de los hospitales de la ciudad de Monterrey, Nuevo León” es aprobada para continuar con los trámites correspondientes al Examen de Grado de la Maestría en Psicología Laboral.

La presente se expide para los fines y usos legales a que tenga lugar.

A T E N T A M E N T E,
“ALERE FLAMMAM VERITATIS”
Monterrey, N. L., a 14 de Octubre del 2002
COMISION DE TESIS


Mtra. Santos Delia Ayala Garza
REVISOR


Mtro. Mario Acuña García
REVISOR


Mtro. Eduardo Leal Beltrán
DIRECTOR DE TESIS

DEDICATORIA

Al creador y más grande amor de mi vida... Dios.

AGRADECIMIENTOS

Por Asesoría Tesis

“No enseñar a un hombre que está dispuesto a aprender es desaprovechar un hombre. Enseñar a quién no está dispuesto a aprender es malgastar las palabras”.
(Confucio)

Gracias,

Mtro. Eduardo Leal Beltrán
Mtro. Mario Acuña
Mtra. Santos Delia Ayala
Dr. Ernesto López
Dr. Jorge Moreno
Lic. David Espejo Villalobos

Por Apoyo en Investigación de Campo

En el camino pueden encontrarse grandes obstáculos, sin embargo hay personas que por su contribución facilitan el andar en ese camino.

Gracias,

Tec. José H. Rodríguez B.
Personal de radiología Hospital San José Tec de Monterrey
Dr. Adolfo Arróyave
Personal de radiología Hospital Sociedad Cuauhtémoc y Famosa
Lic. Raúl Romo
Personal de radiología Hospital Santa Engracia
Dr. Antonio Guardiola Fernández
Personal de radiología Hospital Christus Muguerza
Ing. Roberto García Cisneros
Personal de radiología Hospital y Clínica Nova

Por crecer

Cuando se inicia en una nueva ciudad por un proyecto de estudios, hay personas que llegan en esos momentos y que acompañan, comparten, escuchan, platican, escriben, o simplemente están contigo... mis amigos.

... también hay personas diferentes a uno, personas difíciles, momentos que duelen, que se vuelven un reto y una oportunidad de aprender...

Gracias...

AGRADECIMIENTOS

Por Fortalecer

Todo se torna sencillo sabiendo que alguien te quiere. Quise reservar este espacio a aquellos que me fortalecieron en este proyecto de mi vida... a mi familia...

Gracias,

mi madre... la mujer más especial en mi vida... Conchita;
mi gran amigo y esposo... Jorge;
mis hermanas... mis amigas de siempre... Lupita, Sandra, Teresa.

INDICE

Capítulo I	Introducción	1
Capítulo II	Marco Teórico	5
	2.1 Empowerment	5
	2.1.1 Antecedentes de Empowerment	5
	2.1.1.1 Actitudes hacia el trabajo en la historia	5
	2.1.1.2 Antecedentes Empowerment en Monterrey	10
	2.1.2 Introducción al Empowerment	12
	2.1.3 Definición del Empowerment	14
	2.1.4 Beneficios del Empowerment	15
	2.1.5 La Cultura y el Empowerment	16
	2.1.6 Iniciando Empowerment	17
	2.1.7 Factores que afectan la introducción del Empowerment	19
	2.1.8 Los Secretos de un Empowerment Exitoso	21
	2.2 Hospitales	23
	2.2.1 Servicios de la Salud	23
	2.2.2 Antecedentes de la Organización Hospitalaria	25
	2.2.3 Hospitales: Características	26
	2.2.4 Administración hospitalaria	28
	2.2.5 La Modernización de los Sistemas de la Salud	30

2.2.6 Radiología	33
2.3 Productividad	35
2.3.1 Definición de Productividad	36
2.3.2 Los Recursos Humanos y su Relación con Productividad	38
2.3.3 Importancia de Incrementar Productividad	39
2.3.4 Productividad en el área de Radiología	39
2.4 Empowerment y Su Relación en la Prod. Del Trabajador en Hospitales	41
Capítulo III Método	42
3.1 Tipo de Estudio	42
3.2 Definición Teórica de las Variables	43
3.3 Muestra	43
3.4 Instrumentos y Materiales	44
3.5 Procedimiento	50
Capítulo IV Resultados	52
Capítulo V Discusiones y Conclusión	57
5.1 Interpretación de Resultados	57
5.2 Implicaciones	58
5.3 Discusión y Conclusión	59
Referencias	62
Apéndice A Glosario	70

CAPÍTULO 1 INTRODUCCIÓN

“En una época de cambios radicales, el futuro pertenece a los que siguen aprendiendo. Los que ya aprendieron se encuentran equipados para viajar en un mundo que ya no existe”. Eric Hoffer

CAPÍTULO I INTRODUCCIÓN

Antecedentes

Hace diez años la autora de esta investigación, pudo conocer lo motivante que es para ella, el tener un líder que dé la libertad de expresar ideas y proyectos propios en el área de trabajo, así como líderes que proporcionen información, tal como, misión, visión, retos actuales y expectativas sobre los resultados de sus trabajadores.

Tener este tipo de liderazgo es tener la libertad de proyectar en los resultados de una organización lo que se es como persona.

Al realizar la búsqueda del tema a tratar en este trabajo de investigación, se tuvo una entrevista con el coordinador de la Maestría en Psicología Laboral, quién propuso, tres posibles temas a desarrollar. Uno de estos temas fue: “ Empowerment y su relación con la productividad ”.

Empowerment es el hecho de facultar, habilitar y dar autoridad a los subordinados.

Esta herramienta da fortaleza al quehacer del liderazgo, da sentido al trabajo en equipo y convierte la calidad total en un sistema funcional.

La productividad es el resultado de los esfuerzos de los integrantes de una organización al realizar sus distintas actividades laborales, y que como consecuencia, lleva a la misma a obtener los resultados financieros que necesita *para seguir existiendo en un mundo tan competitivo como en el que vivimos.*

Esto es, el individuo busca prestar sus servicios profesionales a una organización por distintos motivos (económicos, sociales, de seguridad, etc.). Una organización también en su razón de ser tiene motivantes diversos, tales como, contribuir en el plan social de una nación, ser un creador de oportunidades laborales a la comunidad, ser una institución que haga crecer personas en el ámbito profesional y personal, y como organización misma crecer financieramente, etc.; la unión de estos dos entes, la persona y la organización, hace que se busquen distintos caminos para llegar a satisfacer las necesidades de ambos; y uno de esos tantos caminos que se han descubierto, es el *Empowerment*.

Problema de Investigación

En la actualidad, nos damos cuenta que son muchas las organizaciones que continúan utilizando sistemas tradicionales en donde lo único que se vislumbra es:

- Trabajo repetitivo y sin importancia.
- No se le reconoce a la gente por su capacidad e iniciativa. Depende de otros para que le sean resueltos sus problemas.
- Falta de información a la gente, falta de capacitación y adiestramiento al personal, *falta de dominio en su puesto*.

La organización busca permanecer como ente único dentro de una sociedad cambiante apoyado en su ente principal, la Familia. Para contribuir en estos resultados es necesario lograr una estabilidad financiera, la cual entre otras cosas, es obtenida a través de la Productividad.

El recurso humano es realmente el elemento clave de toda organización; considero que mantener relegado al trabajador de la información necesaria para realizar su trabajo, es como encaminarlo al fracaso profesional y por consecuencia organizacional.

La tecnología avanza tanto como las nuevas generaciones sorprenden con su capacidad; y todavía existen organizaciones en nuestro país México, que se resisten a modificar sus estilos, que desean poseer el poder de la información en manos de altos directivos, relegando a la gente que realmente maneja el negocio de la misma.

La solución a este problema, consiste en abrirnos a nuevos estilos o herramientas de trabajo, ya que "lo único que permanece es el cambio".

Existen nuevos estilos como, el Empowerment, que se encargan de reconocer al trabajador como individuo mismo y con esto mejorar su calidad de vida. ¿Existirá una relación entre el Empowerment y la productividad?

Justificación

Se considera de amplia utilidad realizar un trabajo de investigación del Empowerment dentro de la Facultad de Psicología, ya que en los trabajos realizados sobre este tema, se efectúan preferentemente desde el lado productividad o administración en general, olvidándose de los resultados en la persona misma y del sentir del recurso humano.

Con esta investigación, deseo contribuir al cambio que ya se está realizando en nuestro país México: cambios en política, cambios en economía, cambios en el

rescate de valores; pero sobre todo apoyar en la adaptación del recurso humano a estos cambios.

Ahora bien, un área de gran interés social son los hospitales, en los cuales, el trabajador comparte sus funciones con clientes especiales, clientes que son llamados pacientes, los cuales esperan su salud inmediata y continuar su estilo de vida normal.

Es por esto, que justifico ampliamente este trabajo de Investigación, para conocer los resultados que pueden generarse en servicios hospitalarios, aplicando una filosofía de Empowerment.

Objetivo

Conocer si existe una relación entre el Empowerment y la productividad en el área de Radiología de las organizaciones Hospitalarias.

Hipótesis

Se asume que al existir mayor Empowerment en los trabajadores del departamento de radiología de los Hospitales, existe también índices de mayor productividad.

CAPÍTULO 2 MARCO TEÓRICO

“La filosofía y práctica del trabajo requiere todavía más de ser estudiada y valorada para dar a toda la energía laboral de los mexicanos su mejor encauzamiento hacia una verdadera productividad y trascendencia”. Siliceo A.A.

CAPÍTULO II MARCO TEÓRICO

2.1 Empowerment

2.1.1 Antecedentes de Empowerment

2.1.1.1 Actitudes hacia el trabajo a través de la historia (Basado en el artículo "history of work ethic" (Roger B. Hill, 1997)

Período Clásico: Las creencias Judío-Cristianas establecen que poco tiempo después de la creación, el hombre fue puesto en el jardín del Edén "para trabajar y cuidar de Él" (Génesis 2:15). Lo que era al parecer el trabajo ideal pronto se convirtió, por el pecado original, en algo que requería de esfuerzo y agravación; convirtiéndose en un castigo de Dios por la desobediencia del hombre.

Los griegos, al igual que los hebreos, consideraban al trabajo como una maldición.

La palabra griega para el trabajo es *ponos*, que significa sufrimiento.

Los romanos adoptaron de los griegos, muchas de sus creencias sobre el trabajo.

Consideraban el trabajo como algo bajo que debería ser realizado por especies sub-humanas (no romanos) como esclavos. No obstante lo anterior, los romanos demostraron una alta competitividad en la organización, la administración, la construcción y la guerra. Para los romanos el trabajo debería ser realizado por los

esclavos y solo dos ocupaciones eran aceptables para el hombre libre; la agricultura y los grandes negocios.

Filosóficamente tanto los griegos como los romanos veían el trabajo como un medio para alcanzar el ideal supremo de la vida: **“la independencia del hombre de cosas externas, la auto-suficiencia y la satisfacción con uno mismo”**.

Período Medieval: La caída del imperio romano marcó el inicio de la Edad Media (400-1400 DC). Durante este tiempo, el pensamiento Cristiano dominó la cultura de Europa (Braude, 1975). El trabajo aún era conceptualizado como un castigo de Dios, pero a este pensamiento puramente negativo se agregaron los conceptos positivos de que la riqueza como producto del trabajo, era reconocida como una oportunidad para compartir con aquellos menos afortunados, por lo que el trabajo comenzó a apreciarse.

Era mal visto y como conducente al pecado la acumulación excesiva de bienes terrenales, así como el centrar los ideales de vida en cosas materiales. El trabajo manual, el cultivo de la tierra y el comercio en pequeña escala eran ocupaciones aceptables, pero el recibir intereses por dinero prestado, el cobrar más del precio justo y los grandes negocios no eran aceptables.

El Protestantismo y la Ética Protestante: Con la reforma del siglo XVI dio inicio el protestantismo y la ética protestante, llevando a Europa, una nueva perspectiva del trabajo. De acuerdo a Weber (1904, 1905), fueron Juan Calvino y Martín Lutero los que combinados, formularon una nueva actitud hacia el trabajo. Central a las

creencias Calvinistas estaba la percepción de “los elegidos”, que eran las personas elegidas por Dios para gozar de la vida eterna. Todo el resto de las personas *estaban condenadas y nada se podía hacer para que esto en Dios cambiara*. La única evidencia para ser incluido en el mundo de estos elegidos, podía venir de la vida y obra de las personas, y del éxito en las empresas que uno emprendía. Calvino enseñó que *todos los hombres deberían de trabajar, aún los ricos, porque el trabajo era el deseo de Dios*.

De todo lo anterior se acuñó el término de “Ética de trabajo protestante” que fue la que dominó los siglos 16 y 17 en Europa. Los elementos claves de esta ética eran la puntualidad, la diligencia, el evitar dar a los demás sin que éstos hallan trabajado (ausencia de gratificaciones o ayudas) y la primacía en el dominio del trabajo (Rose, 1985).

La ética protestante que dio “justificación moral a la obtención de ganancias a través del trabajo honesto, a la organización y al cálculo racional”, se diseminó por Europa y América a través de las sectas protestantes. Conforme el paso del tiempo, las actitudes y valores que respaldaban el trabajo duro y honesto, se secularizó en las costumbres y cultura del mundo occidental (Lipset, 1990; Rodgers, 1978; Rose, 1985; Super, 1982).

Revolución Industrial y la Ética en el trabajo: La idea del trabajo como un “llamado a ser elegido por Dios” fue remplazada por el concepto de uso público. Los economistas advertían acerca de la pobreza y decadencia que sucedería en un país si su gente no trabajaba fuertemente, y los moralistas definían el deber moral y ético

que cada persona tenía de ser productivo (Rodgers, 1978). Pero la revolución industrial acabó con estas percepciones, ya que el trabajo manual comenzó a remplazarse por la producción en serie. Como resultado de esto, el control individual sobre la cantidad personal de producción comenzó a acabarse y el destino de una persona obtenido por su trabajo dejó de tener fuerza (Gilbert, 1977).

El manejo de las industrias se convirtió en algo sistemático y estructurado, y el aumento en la competencia forzó a los dueños de las fábricas a abatir los costos. La *percepción general de los administradores de industrias de la época* era que el trabajador promedio era flojo y estaba motivado exclusivamente por el dinero (Daft and Stears, 1986). Se asumía que los trabajadores no eran capaces de trabajo autónomo ni Auto-Dirigido. Como consecuencia de esto el concepto de "Manejo Científico" fue desarrollado.

El Manejo Científico predicaba la especialización y división del trabajo en tareas simples y fáciles. El Manejo Científico proclamaba un aumento en la producción que resultaba en un aumento en la paga. Por esta razón, era visto como benéfico para los trabajadores, así como para la compañía, ya que las ganancias monetarias eran vistas como factores motivantes para ambos.

Ética del Trabajo y la Época Actual: El uso del Manejo Científico se diseminó por todo el mundo a principios del siglo XX, pero comenzó a hacerse aparente el hecho de que otros factores además del dinero eran significativos para el trabajador, dando inicio a cambios nuevamente en el concepto de ética del trabajo y a la época actual.

Al final de la segunda guerra mundial, el Manejo Científico era considerado inadecuado y fuera de tiempo para cubrir las necesidades de la industria (Jaggi, 1988). En este tiempo la escuela de pensamiento "Conductista" emergió. Contrario a los principios del Manejo Científico, los conductistas refutaban la percepción del trabajador como intrínsecamente flojo.

EL TRABAJADOR ES ADAPTABLE. Si el ambiente de trabajo fallaba en proveer un reto, los trabajadores se volvían flojos, pero si las condiciones apropiadas eran aplicadas, los trabajadores se motivaban y se hacían creativos.

En respuesta a las nuevas teorías, los dueños de industrias comenzaron a explorar nuevos caminos para hacer el trabajo más satisfactorio. Las relaciones humanas se convirtieron en un punto importante y esfuerzos fueron hechos para hacer sentir al trabajador como alguien útil e importante para el trabajo.

A final de los años 50's, teorías sobre "el enriquecimiento en el trabajo emergieron" y fungieron como la base para producir cambios fundamentales en las relaciones Trabajador-Patrón.

En 1960 cuando los conceptos de la teoría "X" y la teoría "Y" fueron introducidos por Mc Gregor, las bases para el estilo de manejo conducente al enriquecimiento personal del trabajador fueron puestas en marcha (Jaggi, 1988). La teoría "X" se refería al manejo dictatorial característico del Manejo Científico, pero la "Y" se orientaba hacia un estilo participativo de manejo. Jaggi (1988) definió el manejo participativo como un proceso cooperativo en el cual los jefes/patrón y los empleados/trabajadores, trabajaban conjuntamente para obtener metas comunes. A diferencia del estilo autoritario de manejo, en el cual se manifestaba un orden

unidireccional de arriba a abajo y asumía al trabajador como una persona sin motivación y necesitado de guía; el manejo participativo asigna al trabajador con un rol importante en la toma de decisiones, considerándolo como una pieza fundamental para el buen desenvolvimiento de la empresa.

Durante los 80's y 90's, niveles más altos de educación se convirtieron en necesidad, junto con destrezas más especializadas para la resolución de problemas, manejo de personal y aplicación de información. Gente joven que ingresa a la fuerza de trabajo con educación de universidad esperan oportunidades para avanzar en su trabajo (Sheehy, 1990). Esta gente anticipa que el conocimiento y el trabajo diligente son las bases para el éxito más que la imagen o la suerte.

En esencia, los trabajadores de la época actual esperan que la aplicación de una ética de trabajo positiva les reditúe recompensas, y muchas veces se vuelven impacientes si no progresan en sus expectativas en un tiempo relativamente corto (Sheehy, 1990).

2.1.1.2 Antecedentes del Empowerment en la Ciudad de Monterrey

En 1994 en la organización Cervecería Cuauhtémoc Moctezuma se realizó una visión de la misma a través de la situación de México; en donde se presentaba una crisis económica, el tratado de libre comercio y sus implicaciones, situación actual y futura de la empresa, valores del recurso humano en la empresa.

El panorama que se encontró fue la competencia nacional, apertura de fronteras, globalización y crisis; los cuales presentaban una situación de peligros y

oportunidades que provocaban un sentido de urgencia y una necesidad de cambio para poder sobrevivir y trascender en el tiempo.

Al realizar este proyecto de revisión se llega a la conclusión de que no se garantiza la calidad del producto, no se tiene rentabilidad internacional, su personal no está satisfecho con su trabajo y no son de clase mundial. De ahí se deriva como punto de solución el SIAR (Sistema Integral de Alto Rendimiento), el cual conlleva a las características del Empowerment.

Los elementos del SIAR fueron: trabajo en equipo, iniciativa, responsabilidad, participación, puntualidad, decir siempre la verdad en cualquier situación sin temor a represalias, confiar en los compañeros, expresar abiertamente y sin temor las ideas, capacitarse continuamente siendo proactivos, entusiastas, orgullosos y dando fin a la burocracia.

Beneficios que buscaba el SIAR son:

- Gente que viva la flexibilidad y la dinámica del cambio.
- Gente que usa el talento y tolera la incertidumbre.
- Mejora continua y desarrollo del personal
- Subsistir y trascender la fuente de trabajo
- Incrementar la rentabilidad. Cero reprocesos
- Competitividad internacional
- Trabajo en equipo
- Capacitación, seguridad y ecología
- Orden y limpieza
- Conducta, actitud y valores.

Este proyecto siguió varias etapas, tales como la de tomar la decisión de cambio, visión compartida, diagnóstico, resultados esperados, dimensionamiento (estructura y recursos), entrenamiento y alineamiento del equipo de diseño, plan detallado y seguimiento.

Actualmente se reconoce esta organización como una de las más sólidas e importantes en la Ciudad de Monterrey, así como se percibe el orgullo y satisfacción del personal que la integra.

2.1.2 Introducción al Empowerment

Las personas están deseosas de hacer las cosas de manera distinta y la organización necesita de manera urgente que así lo hagan. Sin embargo todo queda frustrado, porque tanto trabajadores como la organización misma no saben *reconocer la creatividad y la iniciativa humana que esta ahí, sin ser aprovechada*. Las organizaciones utilizan solo los cuerpos de los empleados haciendo su trabajo claramente definido y sin hacer preguntas.

Para contribuir a los constantes cambios en las organizaciones, se han desarrollado un sin número de técnicas, herramientas, estrategias y filosofías para mejorar el desempeño organizacional e incrementar la Calidad desde una visión Total, como son JIT (Just in Time), TQC (Total Quality Control), MRP (Management Requirement Production), Círculos de Calidad, Grupos Auto dirigidos, TPM (Total Production

Management), los cuales algunas veces se implementan, para formar parte de la organización o simplemente son utilizadas mientras están de moda.¹

Para este trabajo de investigación se sugiere otro tipo de administración: EMPOWERMENT.

El Empowerment real y con futuro sólo tiene lugar si la organización cambia su cultura para eliminar el bloqueo al Empowerment, y si a toda su gente se le anima a desarrollar sus talentos y alcanzar su potencial. Realizar este cambio de cultura es muy complejo y se requiere de tiempo, una importante capacidad de entendimiento y considerables recursos para poder llevarlos a la práctica (Wilson, 1999 p.8).

Un factor importante a considerar en el Empowerment, es que los directivos conozcan si sus empleados tienen el deseo y la habilidad de ejercer las facultades que otorga dicho Empowerment para tomar decisiones.

La transformación al Empowerment no es fácil, para algunas personas supone un verdadero cambio de personalidad, lo cual se soluciona en ocasiones, con el apoyo de un directivo en el papel de consejero y mentor, considerando esta tarea "sumamente loable pero prácticamente imposible".

Dentro del marco teórico de este trabajo de investigación, se exploran algunos temas fundamentales en los que se basa el concepto de Empowerment, permitiendo a los lectores de este trabajo, conocer la temática central del mismo y obtener su propio punto de vista para la adopción de esta filosofía de "Empowerment" como una solución a los crecientes cambios en nuestra sociedad.

¹ Morales, <<http://www.monografias.com/trabajos3/empowerment/empowerment.shtml>>

2.1.3 Definición del Empowerment

Empowerment es una palabra que atrae la atención de muchas personas y a otras todo lo contrario, les disgusta.

Empowerment es todo un concepto, una filosofía, una nueva forma de administrar la empresa, donde se integran todos los recursos de la organización: GENTE, capital, manufactura, producción, ventas, mercadotecnia, tecnología, equipo; y esto se logra haciendo uso de una comunicación efectiva, para lograr los objetivos personales de la gente que la integra y de la organización misma.²

Empowerment es liberar el poder interno positivo de los empleados, para mejorar la calidad individual y como consecuencia la organizacional.

También se refiere al hecho de delegar responsabilidad y autoridad a los trabajadores vía entrenamiento. Lleva la decisión a la gente. Es también la herramienta estratégica que fortalece el que-hacer del liderazgo, que da sentido al trabajo en equipo y que permite que la calidad total deje de ser una filosofía motivacional y se convierta en un estilo real de vida.³

En el ámbito individual, el Empowerment, tiene que ver con un cambio de personas malhumoradas, sin espíritu, serviles y quejumbrosas, en personas con autoridad

² Morales, <<http://www.monografias.com/trabajos3/empowerment/empowerment.shtml>>

³ Morales, <<http://www.monografias.com/trabajos3/empowerment/Empowerment.Shtml>>

propia, habilidades propias, y auto-imagen positiva. Pero esto puede lograrse en algunos casos y en otros no, el cambio podría ser menor (Wilson, 1999 p.17).

Para efectos de este trabajo, Empowerment significa; **una filosofía que conlleva a orientar a la gente en su Auto-Despertar y Auto-conciencia del poder interno que poseen, para generar su propia satisfacción, estilo de vida, crecimiento y su misión personal; contribuyendo con esto, en la misión de una pequeña parte de la sociedad, llamada Organización.**

2.1.4 Beneficios del Empowerment

El Empowerment proporciona beneficios tanto a las organizaciones, como a los individuos, a continuación se presentan algunos:

Beneficios que han experimentado las organizaciones

1. Crea confianza entre la organización y su gente.
2. Define valores y reglas que fomentan acciones deseadas en la organización.
3. Elimina burocracias y acaba con el pensar jerárquico tradicional.
4. Incrementa la calidad organizacional.
5. Da libertad y confianza a los trabajadores, en el manejo sin restricciones de los recursos de la organización.
6. Proporciona información oportuna y útil a los trabajadores, permitiéndoles entender la situación actual de la organización en términos claros.

7. Sistemas de selección y promoción que permiten la identificación de trabajadores, acordes a las requisiciones de cada puesto. Personal capacitado y adiestrado.
8. Estilo de liderazgo que fomenta la creatividad y da apoyo.
9. Líderes que dan retroinformación positiva y negativa a sus colaboradores.

Beneficios positivos del Empowerment en las personas

1. Favorece el desarrollo y el uso de los talentos ocultos que existen en los individuos.
2. Introducción de una mayor calidad de vida al trabajador.
3. Posibilidad para los trabajadores de ser creativos e innovadores.
4. La persona tiene responsabilidad, su puesto genera valor y le pertenece a cada persona, tiene además el control de su propia área de trabajo.
5. Evaluaciones de desempeño objetivas en el personal. Planes de carrera y desarrollo.
6. Sano equilibrio entre independencia y dependencia: interdependencia.

2.1.5 La Cultura y El Empowerment

La cultura es de importancia para el Empowerment, ya que éste, a menudo exige la ruptura de las tradiciones y cambios en la misma dentro de la organización. Una cultura de empresa ofrece a los trabajadores estabilidad y familiaridad que pueden ser beneficiosas. Esta cultura al estar basada en el pasado, puede frenar la generación de nuevas ideas y formas de pensar (Wilson, 1999 p.21).

Existen factores como el rendimiento (productividad), los beneficios, la calidad, los recursos físicos y los activos fijos entre otros, que se pueden ver y valorar fácilmente, y eso no pasa con la cultura. Es algo invisible para las personas que pertenecen a esa organización, especialmente si tienen años laborando en ella. (Wilson,1999 p.21).

Sin un conocimiento claro y preciso de la cultura de la organización, se corre el riesgo de fracasar en todo intento de cambio (Loyola, 1989).

Cultura, es el conjunto de elementos materiales e inmateriales (lengua, ciencia, técnicas, instituciones, normas tradicionales, valores y símbolos, modelos de comportamientos socialmente transmitidos y asimilados, etc.) que caracterizan a un determinado grupo humano en relación a otros..." (Loyola, 1989).

Moldear o modificar la cultura no es una tarea sencilla "exige un fuerte involucramiento y exposición personal; así como también exige destruir los elementos culturales indeseables y separar a las personas cuyos ideales sean incompatibles con esta filosofía" (Loyola, 1989).

2.1.6 Iniciando Empowerment (La Fuente de inspiración del Empowerment)

Wilson (1999 p.53-71) desarrolla este tema de 'fuentes de inspiración' para establecer objetivos que se persiguen y que a su vez dan empuje en la adopción del Empowerment.

Económica. Esta basada en la suposición de que el Empowerment, es la manera más firme, desde el punto de vista comercial, de dirigir una organización. Tiene la visión de que el Empowerment es un medio de crear una organización más capaz de alcanzar sus objetivos comerciales.

Filosófica. Esta se basa en la suposición sobre la manera en que las personas deberían ser tratadas dentro de su organización. En este tipo de fuente, es de importancia la creencia de que es deber moral de la organización desarrollar en los empleados su máximo potencial. Las personas deberían auto-dirigirse, se les anima para que aprendan nuevas técnicas, que crezcan y se desarrollen. Esta fuente es poco probable su éxito en la forma ideal.

Dispersión de poder y autoridad. Se basa en la creencia de que el estilo de autoridad tradicional, no es la manera apropiada de dirigir una empresa moderna. Las decisiones en la actualidad deben tomarse más rápidamente, la comunicación es más eficiente si se pide a los trabajadores que manifiesten sus ideas.

Dirigido a la calidad. Esta fuente dirigida a la calidad, se basa en orientar las habilidades de los trabajadores para mejorar la calidad de los productos o servicios ofrecidos por la organización. Los esfuerzos están dirigidos a un cambio de actitud y conducta del personal. Los empleados deben tener una empatía con las funciones que realizan. Los directivos juegan un papel vital en la creación de este tipo de fuente, ya que ellos deben ser modelos de las actitudes y el comportamiento requerido, y que el resto de empleados estén deseosos de copiar.

Estratégico. Tiene su origen en revisar el entorno operacional de la organización y su dirección estratégica, que puede ser dirigida por sus directivos o consultores externos. Se revisarán estructuras empresariales, modificarán los sistemas de pago, introducción del trabajo en equipo y cambios drásticos en los entornos de trabajo.

Basado en equipos. Se concentra en el equipo como el principal mecanismo para el enriquecimiento personal y el desarrollo de la empresa.

Para efectos de este trabajo de investigación, las fuentes de inspiración adecuadas para organizaciones hospitalarias, es una combinación de tres: *Dispersión de Poder y Autoridad, Filosófico, y Dirigido a la Calidad*.

2.1.7 Factores que afectan la introducción del Empowerment en las organizaciones

Al pensar en los beneficios del Empowerment, se puede deducir que de inmediato se harán los cambios en la organización, sin embargo cualquier empresa que desee implantarlo, deberá considerar y evaluar los muchos factores que afectan su efectiva introducción:

Fases de la organización en su vida empresarial. Las empresas son entes dinámicos que se encuentran en proceso continuo de cambio, ya que atraviesa por diversas fases organizacionales en su vida empresarial, tales como, adaptación, crecimiento, consolidación, declinación, supervivencia y reconstrucción; y es de

acuerdo a estas fases que la receptividad del Empowerment se otorga de distintas formas.

Una organización en el período de supervivencia y luchando por su existencia cumple a menudo muchas de las condiciones necesarias en el empleado para el Empowerment; los empleados saben que, a menos que se tomen medidas drásticas, la empresa desaparecerá y todos se verán buscando otras oportunidades de trabajo.⁴

La última fase de reconstrucción, es cuando ya se logró la supervivencia de la empresa y el Empowerment se adoptará como el centro de una nueva filosofía y en este caso hay muchas posibilidades de que pueda funcionar con éxito.

El Empowerment no es para todos. Muchos directivos asumen que todo el personal esta deseoso de recibir esa capacidad de decisión y auto-dirección, pero lo cierto es que existe un número de empleados que no tienen un deseo real de tener este Empowerment. Esto es, que por su tipo de personalidad desarrollada, necesitan estabilidad y orden y encuentran un camino duro, estar en una posición de incertidumbre y tener que tomar decisiones.

También los directivos medios y supervisores pueden mostrarse contrarios al Empowerment por distintos motivos, uno de ellos sería que la extensión del trabajo que se otorga a sus empleados puede repercutir en una de la pérdida de los suyos.⁵

⁴ Wilson 1999 p. 73-85

⁵ Wilson 1999 p. 73-85

La Cultura de la dependencia. La empresa a lo largo del tiempo ha desarrollado una cultura contraria a la que se necesita para el Empowerment. Este requiere una cultura de interdependencia para que cada persona piense por sí misma.⁶

Directivos reacios a ceder el poder. El facultar a los trabajadores, es un tema central en Empowerment. Y en este punto, existen algunos directivos que son incapaces de delegar de manera efectiva en otras personas; su fuerza conductora psicológica les hace buscar el poder y la influencia.⁶

Una vez planteados los objetivos que persigue la organización a través del Empowerment, sus características generales y beneficios; se puede conocer si realmente el mejor camino a tomar, es este tipo de Administración o filosofía. El Empowerment no es sin duda el hilo negro de la vida empresarial, pero **es una opción de alta calidad humana para contribuir en la mejora individual, familiar, organizacional y de la sociedad misma.**

2.1.8 Los Secretos de un Empowerment Exitoso

En la obra escrita por el Centro para la Calidad Total y la Competitividad (1996 p.27 – 41) se reseñan algunos secretos para obtener un Empowerment exitoso a través de la descripción de atributos. Las organizaciones con Empowerment deben incorporar estos atributos o solo se obtendrán resultados no deseados.

⁶ Wilson 1999 p. 73-85

1. **Entusiasmo:** El personal directivo debe encontrar caminos para generar entusiasmo entre los trabajadores. El entusiasmo es la fuerza que mueve al negocio; es ese "interés intenso". Significa también conocer la misión de la organización y tener el poder de tomar decisiones para alcanzarla.
2. **Riesgo:** Es necesario fomentar el riesgo basado en información.
3. **Retroinformación positiva y negativa** a los trabajadores.
4. **Estructura:** La administración debe cambiar la estructura existente y así forzar que el Empowerment suceda y se desarrolle. Los procedimientos, las políticas y prácticas de la organización deben ser cambiadas como guías generales flexibles y adaptables a las diversas situaciones y así promover el Empowerment.
5. **Enfoque en la Persona:** Motivar a los empleados con la firme creencia de que realmente ellos son quienes añaden valor a la organización, a través de reconocimientos regulares y consistentes.

El Empowerment es necesario para el éxito del negocio mismo. La gente no puede adoptar esta filosofía de la noche a la mañana en una organización.

Para integrar a la gente hacia el Empowerment, hay tres elementos importantes a fortalecer:

El **primero se refiere a las relaciones**, estas deben ser efectivas y sólidas para el logro de los objetivos propuestos, es decir, que permanezcan en el tiempo y no dependan de cambios en la volatilidad de sus estados de ánimo.

El **segundo hace hincapié en la disciplina**, es importante fomentar el orden, esto es trabajar en un sistema estructurado y organizado que permita realizar las

actividades en forma adecuada; también definir los roles, esto es determinar el alcance de las funciones de la gente y sus responsabilidades.

El tercer punto es el **compromiso**, el cual se promueve por líderes, debiendo ser congruente y decidido en todos los niveles. Este punto incluye la lealtad, la persistencia y la energía en acción.

2.2 Hospitales

2.2.1 Servicios de Salud

La salud es uno de los valores fundamentales y consustanciales al individuo, pero también lo es la colectividad, pues sin una comunidad sana es difícil programar el desarrollo social (Moctezuma, 2001 p. 6).

La Ley General de Salud en Materia de Prestación de Servicios de Atención Médica define los servicios de la salud como “ el conjunto de acciones realizadas en beneficio del individuo en nuestra sociedad, cuya finalidad es proteger, promover y restaurar la salud (Moctezuma, 2001 p. 6). Estos servicios se clasifican en: Atención Médica, Salud Pública, y Asistencia Social. (Moctezuma, 2001 p. 51).

Para el caso de este trabajo de investigación, se hará referencia a la Atención Médica.

El objeto de la atención médica es otorgar servicios que proporcionan al individuo con el fin de proteger, promover y restaurar su salud.

Moctezuma (2001 p.52) menciona que los servicios de atención médica que señalan en dicha Ley , son los siguientes:

- Atención materno infantil. (Atención a menores de 18 años, ginecología y obstetricia)
- Planificación familiar.
- Salud Mental.
- Servicios de rehabilitación.
- **Servicios auxiliares de diagnóstico y tratamiento, que comprenden a todo establecimiento público, social o privado, independiente o ligado a algún servicio de atención médica, que tengan como fin coadyuvar en el estudio, resolución y tratamiento de los problemas clínicos.** Los servicios auxiliares de diagnóstico y tratamiento comprenden: los laboratorios de patología clínica y de anatomía patológica, histopatología y citología exfoliativa; así como los gabinetes que presten **servicios de radiología** y tomografía axial computarizada, medicina nuclear, ultrasonografía y radioterapia.

Esta misma Ley define que dentro de los establecimientos para la atención médica, se encuentran: (Moctezuma, 2001 p. 51)

- Los consultorios: considerados establecimientos públicos, sociales o privados, independientes o ligados a un servicio hospitalario con la finalidad de prestar sus servicios a pacientes ambulatorios.
- Los hospitales, como cualquier establecimiento público, social o privado, sea cual sea su denominación, cuya finalidad es la atención de enfermos que se internen para su diagnóstico, tratamiento o rehabilitación; los cuales se

clasifican de acuerdo con su grado de complejidad y poder de resolución en hospital general, hospital de especialidades e institutos.

2.2.2 Antecedentes de la organización hospitalaria.

Reviviendo la evolución histórica de la administración del hospital y para tomar una parte del tiempo, se presenta la imagen de a principios de siglo, en donde prevalecía el concepto de que el religioso, era la persona más adecuada para dirigir este tipo de instituciones. Cuando la dirección no estaba cargo de un religioso, se confiaba en un médico notable o al profesional amigo de algún miembro de la junta directiva, si es que ésta existía; y aún en países subdesarrollados el director era impuesto por la máxima autoridad del pueblo. Este fue un tiempo en donde operaba el favoritismo político, la imposición popular, inexplicable y a veces difícil de entender, llevando a esos cargos a personajes incompetentes e ignorantes de todo concepto elemental de administración (Malagón – Londoño et. al., 2000 p.15).

A raíz de la segunda guerra mundial las funciones de dirección hospitalaria, fue tomando un carácter más formal y en países desarrollados se impuso el criterio de competencia profesional para dirigir este tipo de instituciones. En estados Unidos a mediados de siglo comenzó el concepto de preparar personas especializadas para dirigir hospitales, dejándose esta actividad a las escuelas de salud pública, que en un principio desarrollaban supuestos teóricos, ya que no habían tenido algún tipo de práctica hospitalaria. Con el tiempo se complementó el esquema académico, con contenidos teórico-prácticos para adecuar este recurso humano hasta preparar un

administrador hospitalario de alto criterio gerencial y que además posea información básica sobre la salud (Malagón – Londoño et. al., 2000 p.15).

La mayoría de los países desarrollados adoptaron los modelos de Estados Unidos y en la actualidad prácticamente todas las regiones incluyendo las subdesarrolladas se mueven dentro del esquema de la gerencia hospitalaria.

2.2.3 Hospitales: Características

Varías características distinguen la programación actual de salud en nuestro mundo actual, como, prevalencia de la prevención, auto-cuidado, participación de la comunidad en todo el programa, alto valor a la planeación, ingreso a la cultura de la calidad total, investigación. La ética constituye un mapa a seguir dentro del proceso de atención, aplicada no sólo a los procedimientos para la recuperación de la salud, sino a todo acto relacionado con la atención hospitalaria, los cuales incluyen aspectos administrativos, relaciones interpersonales y todo lo que se refiere a comunicación, investigación y la misma docencia dentro de la institución. La ética exige una educación permanente del personal a todos los niveles, siendo así que nadie se puede excluir de practicarla continuamente salud (Malagón – Londoño et. al., 2000 p.17).

La Organización Mundial de la Salud (OMS) ha definido el hospital como “parte integrante de una organización médica y social cuya misión consiste en proporcionar a la población una asistencia médico - sanitaria completa, tanto curativa como preventiva, y cuyos servicios llegan hasta el ámbito familiar. El hospital es también un

centro de formación de personal sanitario y de investigación". La OMS también dice que la salud es el completo bienestar físico, psíquico y social y no la mera ausencia de enfermedad (Asenjo, 1999 p.35).

Malagón-Londoño et. al. (2000, p.17) menciona algunas de las características que describe la funcionalidad del Hospital en la actualidad y son:

1. Fuente de generación de iniciativas
2. Centro de investigación
3. Taller excepcional para aplicación racional de conocimientos
4. Prototipo de organización hotelera
5. Centro industrial para sus propios fines
6. Máxima agrupación científica
7. Empresa gigante de servicios
8. Organización con la máxima responsabilidad moral, social, legal, científica administrativa
9. Se desarrollan actividades industriales de fabricación de medicamentos, de ropas de uso institucional, de materiales de curación.
10. Institución en donde se ventilan problemas físicos, psicológicos, morales, religiosos, comerciales, laborales, judiciales, científicos, educativos y de toda índole, como sólo puede ocurrir en instituciones destinadas a este tipo de actividad.

Malagón-Londoño et. Al. (2000, p.17) señala que el hospital moderno incorporado a sistemas integrales de salud, se comporta como un centro de referencia, articulado a

políticas generales de un país, una región y una localidad; forma parte del esquema general de atención, dentro del cual la educación a la comunidad para aspectos de fomento y prevención y la rehabilitación son factores insustituibles; a diferencia del hospital antiguo, ocupado de procedimientos directos en el tratamiento y recuperación de la salud.

2.2.4 Administración Hospitalaria

La gran responsabilidad que tiene el hospital ante el individuo, su familia y la sociedad misma, la complejidad de su manejo administrativo y operativo, los avances técnicos y científicos, han sido los motivantes para que algunos escritores emprendan la difícil tarea de recopilar criterios dispersos para describir el prototipo de hospital.⁷

El Hospital en un esquema moderno, es el centro de referencia que recibe pacientes que no han podido tener resuelto su problema en niveles inferiores. La misión fundamental de todo hospital, debe estar encaminada a la recuperación de la salud, así como mantenerla continuamente, y para conseguir esta misión, compromete todos los esfuerzos administrativos, de investigación y técnico-científicos, bajo la responsabilidad de un equipo de personas preparadas y seleccionadas.⁷

Lograr la competitividad de un Hospital, depende de: ⁷

1. Planeación estratégica
2. Planes de desarrollo

⁷ Malagón – Londoño et. al., 2000 p.19

3. Organización y procesos inmersos en parámetros de calidad
4. Presupuestos adecuados
5. Elección y capacitación para la obtención de Recursos Humanos calificados
6. Satisfacción del Personal
7. Evaluación de gestión directiva
8. Disciplina de investigación
9. *Ética como marco de referencia*

Aquí podemos ver que en el punto seis nos habla de la satisfacción del personal, ya que esta se refleja de manera directa en el bienestar y por consecuencia en la pronta recuperación del paciente; y es en este punto, tanto como en punto cinco que nos habla de Recursos Humanos calificados, los que justifican que hay que elegir un sistema o filosofía de administración para encaminar a todo el personal del giro hospitalario al logro de su misión personal e institucional.

La salud (ver apéndice) es el más invaluable tesoro del ser humano. Una de las instituciones sobre quien pesa la responsabilidad de retornar el individuo a la sociedad, en la mejor condición física y psicológica, es el Hospital.⁸

En el Hospital, se presentan enfermos con la esperanza de su recuperación inmediata, familiares solicitando soluciones, ejecutivos para la verificación de su estado de salud; ingresan víctimas de catástrofe, visitantes, curiosos, autoridades, acceden científicos, estudiantes, aspirantes a empleos, trabajadores administrativos y médicos. También se hacen investigaciones científicas y labor asistencial. El

⁸ Malagón – Londoño et. al., 2000 p.19

hospital es un universo en donde se desarrollan todo tipo de complejidades inimaginables, caso contrario a otros tipos de organizaciones.

En las instituciones hospitalarias, se requiere de una administración adecuada que desarrolle las habilidades de directivos y empleados, para generar un ambiente de armonía y equilibrio entre todas las actividades que se desarrollan en el mismo, ya que ninguna otra de estas actividades es menos importante, y lo que se busca, son resultados acertados y eficientes (Malagón – Londoño et. al., 2000 p.23).

Debido a la influencia del recurso humano en los hospitales, es imprescindible generar una filosofía a seguir para el buen desarrollo y satisfacción del personal y que éste a su vez, se refleje en los resultados de la empresa hospitalaria. Tal es el caso del Empowerment.

2.2.5 La Modernización de los sistemas de la salud: una visión desde el mundo de la Management (Dirección, gestión y administración)

Este tema 2.2.5, se encuentra basado en un artículo escrito por Vignolo, C. (1997) cuya finalidad es generar conciencia sobre la urgente necesidad de pensar profundamente, en un conjunto de dramáticas *REALIDADES CULTURALES* de este tipo de organizaciones hospitalarias, que son en su mayoría manifestaciones de patologías de una sociedad.

La frase "La vida no tiene precio", que es parte de la cultura médica tradicional, se disuelve con facilidad, ya que si ello fuera así, recursos infinitos deberían ser gastados en educación, obras públicas, medio ambiente, etc., para efectivamente

evitar que las personas tengan problemas de salud y concurran por ello a la atención médica. Esta aparente paradoja nos lleva a otro ámbito del necesario cambio cultural: la necesidad de pasar efectivamente de una cultura curativa a una cultura de prevención y promoción de la salud.

Dentro de este artículo se menciona que el CAMBIO CULTURAL es requisito central de la modernización o mejoramiento de los sistemas de salud, no sólo porque la cultura tradicional es “antieconomía”, “antimanagement”, “centralista” y “medicalista”. También es necesario porque la cultura de los sistemas de salud es además, autoritaria y paternalista. Y todos estos elementos CULTURALES dificultan o abiertamente impiden la modernización.

Uno de los obstáculos culturales más complejos de remover en los sistemas de salud es, esa antigua concepción de la medicina como una suerte de “regalo de los Dioses”, en la cual el “paciente”, es un actor pasivo que debe agradecer la acción prestada por el médico y, en mucho menor medida la del resto del equipo de la salud. Esta concepción, genera un contexto que dificulta constituir al usuario en un “cliente” –que exige calidad y reclama cuando ella no es garantizada- y a los equipos médicos en VERDADEROS SERVIDORES de salud.

Vignolo, C. (1997) continúa en su artículo afirmando que, para lograr un efectivo EMPOWERMENT del conjunto de los integrantes de los sistemas de salud es, en realidad, necesario lidiar con un racimo de paradigmas concurrentes: paternalismo y

autoritarismo –que configuran en su conjunto una suerte de “despotismo médico” así también del “racionalismo” en este ámbito de la salud.

Este autor menciona las conocidas y poco diplomáticas palabras de Matsushita, el gran empresario japonés: “Nosotros vamos a ganar y ustedes van a perder. Ustedes no pueden hacer nada al respecto por que su falla es una enfermedad interna que ustedes tienen. Sus compañías se basan en los principios de Taylor. Peor, sus cabezas están taylorizadas también. Ustedes creen firmemente que la gestión sólida significa ejecutivos por un lado y trabajadores por el otro; en un lado hombres que piensan y en el otro lado hombres que sólo pueden trabajar”.

La evidencia proveniente de los casos analizados en este artículo permite afirmar que **ES POSIBLE ERRADICAR** estos factores culturales, en períodos breves de tiempo (años) y que ellos efectivamente tienen un gran impacto en los procesos de modernización.

Las experiencias de varios Hospitales, incluyendo entre ellas las del Hospital de Quillota y el Hospital de Quirihue (Instituciones Latinoamericanas), muestran, que el paternalismo puede ser sustituido por la orientación al cliente, a través de una combinación de **CAPACITACIÓN** y el montaje de **SISTEMAS DE EVALUACIÓN** de la calidad de atención por parte de los usuarios.

En un caso del Hospital Calvo Mackena se atacaron los padecimientos culturales: Matando el virus de la desconfianza, realizándose una intervención organizacional con una participación directa de cerca del 10% del personal. El nivel que más rápido y más profundamente reaccionó a los programas de motivación y capacitación fue el nivel más bajo de la organización. Sin duda, esto jugó un rol muy importante en la

calidad de la atención, se logró un aumento de la demanda por servicios de urgencia en este hospital: de la pérdida de un 4% de demanda anual en los cinco años anteriores, el hospital pasó a un AUMENTO del 12% DURANTE EL PERÍODO 1995-1996.

Los cambios en la cultura son posibles, siempre que los sistemas que se utilicen sean debidamente incorporados. El sistema de la salud es complejo, por lo cual deben ser considerados diversos factores que se mueven dentro de este tipo de organizaciones.

Sin cambios drásticos en las prácticas culturales de los sistemas de salud, la inversión en infraestructura, en tecnología, en procesos y en cambios legales, no rendirá frutos significativos.

Este artículo no menciona los resultados en la satisfacción de los trabajadores de una manera específica, más sin embargo, es notorio que si los tiempos cambian desde los ámbitos familiares, en donde se ha erradicado el paternalismo y autoritarismo, es necesario para todo ser humano que su ambiente laboral, este acorde a sus costumbres personales, y por consiguiente contribuir e influir estos cambios organizacionales en una mayor satisfacción personal y laboral.

2.2.6 Radiología

Dentro de este trabajo de investigación se hizo un análisis de un área dentro de una organización hospitalaria, en donde fuera de manera similar la estructura administrativa en las diferentes organizaciones de este tipo, además de contar con

gente profesional a la cual se pudiera entrevistar de un modo más profundo y obtener información fidedigna. Esta área que se eligió fue Radiología, la cual apoyó enormemente a este estudio, ya que es un área de servicio directo y estaban interesados en ser evaluados para su propia mejora continua.

El departamento de radiología es un gran apoyo para el diagnóstico de estructuras celulares que requieren de control radiológico frecuente para el tratamiento adecuado.

El objetivo del departamento, es conservar al individuo sano, participando en la responsabilidad de establecer un buen diagnóstico y un excelente tratamiento.

Navarro, P. (1991 p. 76-77) menciona que, desde que comenzó a aplicarse la radiología para el diagnóstico hasta el momento, ha sido de enorme utilidad y ha tenido importantes progresos.

El organigrama del recurso humano debe comprender todas las áreas que estructuralmente formen el departamento, como son salas de espera, recepción, entrega de resultados, oficina o área administrativa con archivo, salas de rayos X propiamente dichas, cuarto de revelado y fijado, áreas de guarda de material virgen con instalaciones pertinentes y bien calculadas, sanitarios y cuarto de aseo, área de preparación de pacientes.

En la actualidad, un departamento de radiología requiere de personal especializado en el manejo de todo tipo de equipos: ultrasonido, ondas sonoras, suministro de sustancias, equipos de gran permeabilidad y luminosidad para darles a los exámenes una mayor penetrabilidad, etcétera.

Las instalaciones de Radiología deben brindar una máxima seguridad y utilidad, en función de la calidad de la atención médica y la necesaria protección de los equipos, y sobre todo, de los pacientes y el personal.

Es importante para mantener los resultados, a través de una productividad eficiente en el departamento de radiología, mantener una capacitación continua (cursos especializados y de crecimiento personal), reuniones de seguimiento, y tener como objetivo principal la satisfacción del personal fomentando la confianza, trabajo en equipo, colaboración y compromiso de los mismos.

2.3 Productividad

La productividad nació hace tiempo como parte substancial de la empresa y se fue desarrollando a la par de la administración de la misma.

Desde años atrás se insistió en el mejoramiento de la eficiencia centrada en la máquina y producción en masa. Muchos investigadores se fueron cuestionando que a lo mejor el desarrollo socioeconómico actual sería más grande si el énfasis se hubiera puesto en el recurso humano y en la calidad antes que en la producción en masa (Siliceo, 1995).

La baja productividad del personal en la empresa mexicana es un serio problema. México, para superar este problema, requiere una profunda transformación de

valores y concebir nuevas filosofías de trabajo, adoptando actitudes positivas hacia la productividad.

La productividad, tomada como una **actitud mental**, implicará el deseo de progresar, de una mejora constante y mantener la voluntad de superar la situación presente.

A través de la organización se puede crear conciencia de que es necesario operar sin defectos, eliminar desperdicios, enmendar fallos, atender reclamaciones, entre otros. Además la empresa mexicana debe tener como parte medular de motivación; inculcar el hábito del uso responsable del tiempo propio y el de los demás; el hábito de la puntualidad, el de solidaridad, cooperación y búsqueda de excelencia y calidad.

La productividad es confundida a veces con simples resultados; también con la acción dinámica de los recursos administrativos y financieros. Pero ella, es algo más que esto, la productividad se comienza en la propia vida personal; en su sentido profundo.

Crear la atmósfera para que este fenómeno psicolaboral pueda darse, constituye no un gran reto, sino el reto para todo trabajador mexicano y todo tipo de organización.

2.3.1 Definición de productividad

La productividad en sentido econométrico es la relación entre insumos y productos (Siliceo, 1995 p.64). En otras palabras, es el resultado de dividir la Producción entre

los insumos, esto es, dividir los resultado logrados entre los recursos empleados por la empresa para conseguir esos resultados. (Vázquez, 1992 p.136)

Esta fórmula es aplicada para empresas cuya finalidad es ofrecer un producto al cliente o un servicio medible.

La productividad es más que un emblema o símbolo que usa una empresa, es aquella que guarda relaciones muy importantes con la calidad, competitividad, bienestar del trabajador, rentabilidad desempeño de la empresa.

Para efectos de este trabajo de investigación, Productividad es “una actitud ante la vida, que persigue el crecimiento personal, grupal y social a través de la producción de bienes y servicios, necesariamente para el bien del hombre y la sociedad”.

Muchos factores afectan la productividad, como la cantidad y la complejidad técnica de equipos o bienes de capital, la calidad y disponibilidad de materias primas, el volumen de las operaciones, el flujo de trabajo en la organización, la competencia gerencial y en forma relevante la habilidad, la motivación y las actitudes de los trabajadores.⁹

Si bien un concepto econométrico e industrial nos brinda una importante faceta de la productividad, ésta es antes que nada, un fenómeno HUMANO.⁸

⁹ Siliceo, 1995 p.65-69

2.3.2 Los Recursos Humanos y su Relación con la Productividad

En los últimos años se ha hecho un énfasis respecto de los recursos humanos y su influencia en la productividad. A pesar de importantes contribuciones y sabias conclusiones al respecto, es todavía necesario precisar con más claridad que el "factor humano" es la ÚNICA causa generadora de la productividad.¹⁰

La motivación, la actitud, el compromiso y la filosofía de vida apoyadas en instrumentos, pueden lograr resultados productivos.¹⁰

Experiencias de sobra demuestran que por muchos recursos tecnológicos, financieros e instrumentales que una organización tenga, éstos no son suficientes para el logro de resultados productivos. "No existe buena herramienta en malas manos así como no existe mala herramienta en buenas manos", esto significa que la voluntad del hombre y su decisión interna de hacer "lo mejor", es la única y verdadera causa de la labor productiva.

Erich Fromm a través de su llamada "orientación productiva del hombre" señala que la productividad es la relación activa y creadora del hombre para consigo mismo, para con su prójimo y para con la naturaleza.¹⁰

El ser humano que no acepta libremente una tarea o no es su deseo realizarla, no la realiza y si la realiza, no le imprime la calidad y compromiso que dicha tarea por sí misma reclama. Dostoievsky menciona la frase "todo trabajo obligatorio tiene algo de esclavitud".¹⁰

¹⁰ Siliceo, 1995 p.65-69

2.3.3 Importancia de incrementar la productividad

Desde un punto de vista Económico Nacional, la elevación de la productividad es la única forma de incrementar la auténtica riqueza nacional. Un uso más productivo y eficiente de los recursos materiales reduce el desperdicio y ayuda a conservar los recursos escasos o más caros.

Un constante aumento en la productividad es la única forma como cualquier país puede resolver problemas tan opresivos como la inflación, el desempleo, una balanza comercial deficiaria y una paridad monetaria inestable.

Ahora bien, desde un punto de vista Personal, el aumento de la productividad es esencial para elevar el nivel de vida real y para lograr una óptima utilización de los recursos disponibles para mejorar la calidad de vida.

En las organizaciones, los incrementos en la productividad conducen a un servicio que demuestra mayor interés por los clientes, a un mayor flujo de efectivo, a un mejor rendimiento sobre los activos; y por consiguiente a mejorar la calidad de vida económica y social de sus trabajadores.

2.3.4 Productividad en el Área de Radiología

La productividad de Radiología puede catalogarse cualitativa y cuantitativamente, teniendo en cuenta, por ejemplo, número de estudios y placas utilizadas, costos para su contabilidad, etcétera (Navarro, 1991 p.78).

D. Espejo (*comunicación personal, noviembre, 2001*) menciona que existen diversos factores que influyen en los resultados de la productividad del departamento de Radiología en sentido econométrico; uno de estos factores econométricos es a través de la determinación del número de rechazos o Placas repetidas (véase glosario), ya que al conocer dicho número, se podrán disminuir estos rechazos lo cual origina un incremento de la productividad y eficiencia del mismo.

La calidad de imagen en la toma de placas en el departamento de radiología, es importante, ya que ésta influye en primera instancia en un correcto diagnóstico radiológico y por consiguiente un adecuado diagnóstico clínico. Al obtener este adecuado diagnóstico clínico por la parte médica, entonces se otorga el mejor tratamiento al paciente.

La reducción de repeticiones en la toma de placas, influye directamente en proteger tanto al paciente como al trabajador de otra exposición de radiaciones (Seguridad Radiológica), así como en generar la satisfacción personal de los trabajadores por los resultados de su propio desempeño.

Sin embargo, la productividad va más allá de los resultados econométricos, la productividad se refiere a una forma de manifestar la parte creadora del técnico radiólogo en su área de trabajo.

Para efectos de este trabajo de investigación se integrará como parte primordial la definición de productividad: "Actitud ante la vida que persigue el crecimiento personal, grupal y social, a través de la producción de bienes y servicios, necesariamente para el bien del hombre y la sociedad" (Siliceo, 1995).

Esta evaluación de la productividad en un departamento de Radiología se puede obtener, a través de la aplicación de encuestas, las cuales se definen específicamente en la metodología de esta investigación.

2.4 Empowerment y su relación en la productividad del Trabajador en Hospitales

Como se señaló con anterioridad, el cambio cultural en los sistemas de salud es necesario, ya que en la actualidad este sistema se manifiesta paternalista y autoritario, debido a muy antiguas creencias respecto a la atención médica a pacientes, que realmente son clientes que esperan el mejor servicio de salud.

Existen además experiencias de hospitales latinoamericanos que resolvieron tomar a prueba parte de sus trabajadores, dándoles capacitación, orientación al cliente, facultades y autoridad sobre sus funciones, así también implantaron sistemas de evaluación en la calidad de su servicio por parte de los usuarios; consiguiendo con esto favorables resultados en su productividad.

Como una inquietud para llevar a cabo este cambio cultural en los hospitales, se realizó este trabajo de investigación, con la finalidad de conocer la relación que existe entre la aplicación del Empowerment y la productividad; y con esto, contribuir en el inicio de una nueva forma de administración hospitalaria enfocada al recurso humano.

CAPÍTULO 3 MÉTODO

Aquellas empresas que han logrado desarrollar a su gente, son las que realmente las motivan, a través de “una descarga de energía tal, que produce resultados asombrosos – Zapp!”. Whilliam C. Byham

CAPÍTULO III MÉTODO

Este trabajo de investigación se realizó en el campo de la salud, específicamente en el Departamento de Radiología de las organizaciones Hospitalarias del Sector Privado de la Ciudad de Monterrey Nuevo León y área metropolitana.

3.1 Tipo de Estudio

Esta investigación es un estudio sin intervención y observacional. Se refiere a un Estudio Correlacional, el cual tiene como propósito, medir el grado de relación que exista entre dos o más conceptos o variables (en un contexto en particular).

La investigación correlacional tiene un valor explicativo verdadero, y en cierta medida también parcial. Esto es, cuando una investigación tiene como resultado una correlación positiva, no significa que las variables estudiadas son las únicas que participan en el tema que se está investigando (Gay, 1992).

Este trabajo de investigación busca conocer la relación que existe entre las variables Empowerment y Productividad.

La hipótesis a comprobar es como ya se mencionó en el capítulo 1: "Se asume que al existir mayor Empowerment en los trabajadores del departamento de radiología de los Hospitales, existe también índices de mayor productividad".

3.2 Definición teórica de las variables

En este trabajo de Investigación se definen sus variables en los siguientes conceptos teóricos:

Empowerment es una filosofía que conlleva a orientar a la gente en su Auto-Despertar y Auto-conciencia del poder interno que poseen, para generar su propia satisfacción, estilo de vida, crecimiento y su misión personal; contribuyendo con esto, en la misión de una pequeña parte de la sociedad, llamada Organización.

Productividad, según Koontz y Wehrich, “es la relación insumos-productos en cierto periodo con especial consideración a la calidad” (Koontz & Wehrich, 1998).. “Es la relación activa y creadora del hombre para consigo mismo, para con su prójimo y para con la naturaleza” (Siliceo, 1995 p.66). Es una actitud ante la vida, que persigue el crecimiento personal, grupal y social, a través de la producción de bienes y servicios, necesariamente para el bien del hombre y la sociedad.

3.3 Muestra

La elección del universo a estudiar fue por exclusión, ya que se seleccionó a todos aquellos que reunieron características específicas como; organización hospitalaria, sector privado, radicar en la ciudad de Monterrey y área metropolitana. Este universo constó de 13 hospitales privados (PC Editores S.A. de C.V., 2001).

Esta muestra se eligió con la característica de sector privado, por que se considera, según una investigación realizada con personas expertas en el área de Radiología, que este tipo de administración (Empowerment) normalmente se practica más en el sector privado.

La técnica muestral es no probabilística e intencional, para lo cual se obtuvo una muestra de cinco (38 por ciento del universo), sobre los cuales se efectuó la investigación de campo.

La muestra de cinco hospitales incluyó la totalidad del personal Técnico Radiólogo de cada organización, a excepción del personal que por motivos ajenos al trabajo de investigación (incapacidades, vacaciones, cambios de turno), no se encontraban al momento de aplicar las herramientas para obtener los resultados de la investigación de campo.

3.4 Instrumentos y Materiales

El instrumento que se utilizó en la investigación de campo de este Trabajo, fue una herramienta de escalamiento tipo Likert previamente diseñado para el área de salud.

El escalamiento tipo Likert consiste en un conjunto de ítems presentados en forma de afirmaciones o juicios ante los cuales se pide la reacción de los sujetos a los que se les administra o aplica (Hernández, et. al., 1991).

En esta herramienta se le pide al técnico radiólogo, que manifieste su reacción, eligiendo uno de los siete puntos de la escala.

Cada uno de estos puntos investigados en la herramienta tiene asignado un valor, el cual sirve para determinar el nivel de Empowerment y Productividad.

A continuación se presentan las alternativas a elegir (siete puntos):

(1) Totalmente de Acuerdo	(2) De acuerdo	(3) Indeciso, pero más bien desacuerdo
(4) Ni de acuerdo ni en desacuerdo	(5) Indeciso, pero más bien en desacuerdo	(6) En desacuerdo
(7) Totalmente en desacuerdo		

La escala de Likert aplicada, estuvo compuesta de dos secciones.

La sección "A" busca conocer el nivel o grado de Empowerment en el que se encuentra el técnico radiólogo evaluado.

La sección "B" obtiene el nivel de productividad desde el punto de vista de los mismos empleados.

En la Sección "A" se evalúan ocho variables que componen el Empowerment, apoyados en el desarrollo del marco teórico y en la experiencia del consultor de organizaciones, E. Leal (comunicación personal, diciembre, 2001). Estas ocho variables, fueron las siguientes:

1. Conocimiento del Rol y dominio del puesto.
2. Toma de Decisiones
3. Manejo de la información y recursos

4. Estilo de liderazgo de los directivos
5. Capacitación por parte de los jefes
6. Retroinformación positiva y negativa (Zapp / Sapp)
7. Interdependencia
8. Trabajo en Equipo

Estas variables de Empowerment que se mencionaron con anterioridad, están integradas a su vez, por tres afirmaciones, las cuales se presentaron en el siguiente orden:

1. Conozco mis funciones a realizar mejor que el promedio de las personas que realizan el mismo trabajo que yo.
2. Estoy capacitado lo suficiente para desempeñarme en mi puesto de manera muy satisfactoria.
3. *En situaciones inesperadas uso mi experiencia para resolver los problemas que se presenten en mi área.*
4. Poseo el conocimiento para tomar decisiones relevantes en mi área de trabajo.
5. Mis dirigentes confían plenamente en las decisiones que tomo.
6. Aún cuando las decisiones impliquen un riesgo, soy capaz de tomarlas y cuento con el soporte de mis dirigentes para hacerlo.
7. Todos en mi departamento somos capaces de apoyar al resto de mi equipo y sabemos recibir ayuda.
8. Me gusta colaborar en equipo con mis compañeros de trabajo.
9. Recibo apoyo de mis compañeros en el desempeño de mi puesto.

10. Se reconoce y fomenta mi creatividad e iniciativa, y se me involucra cuando se requiere que yo ofrezca mi ayuda.
11. Puedo compartir mis ideas e inquietudes con mis dirigentes.
12. Recibo apoyo de mis dirigentes en mis necesidades personales dentro de la organización.
13. Recibo capacitación continua.
14. Recibo soporte y orientación por parte de mis dirigentes en todo lo relativo a mi trabajo.
15. Mis dirigentes saben en qué requiero capacitarme y promueven que lo haga.
16. Mis dirigentes me dan retroinformación positiva y negativa sobre los resultados que realizo.
17. Se evalúa mi desempeño con imparcialidad.
18. Puedo hacer comentarios negativos a mis jefes sin que ellos se molesten o inquieten.
19. Se promueven reuniones para la toma de decisiones.
20. Es importante en nuestra organización la opinión de los demás para nuestras actividades laborales.
21. La colaboración y ayuda mutua es una característica en nuestro departamento.
22. Recibo información necesaria, oportuna y útil de mis dirigentes para la realización de mi trabajo.
23. Conozco el objetivo principal y las metas a alcanzar de mi departamento y del hospital.

24. Cuento con la libertad y confianza para el manejo de los recursos de mi departamento y sin restricciones.

Las afirmaciones que evaluaban cada una de las variables de Empowerment están integradas de la siguiente forma: Conocimiento del Rol y dominio del puesto (afirmaciones 1, 2 y 3); Toma de Decisiones (afirmaciones 4, 5 y 6); Manejo de la información y recursos (afirmaciones 7, 8 y 9); Estilo de liderazgo de los directivos (afirmaciones 10, 11 y 12); Capacitación por parte de los jefes (afirmaciones 13, 14 y 15); Retroinformación positiva y negativa (Zapp / Sapp) (afirmaciones 16, 17 y 18); Interdependencia (afirmaciones 19, 20 y 21) y Trabajo en Equipo (afirmaciones 22, 23 y 24).

En la Sección "B" se incluyen 17 afirmaciones, apoyadas en la experiencia en áreas de radiología de D. Espejo (comunicación personal, enero, 2002), las cuales se presentan a continuación:

1. Me considero una persona flexible al cambio de actividades.
2. Continuamente asisto a cursos para el desarrollo de habilidades en mi área de trabajo.
3. Mantengo el orden y limpieza en mi área de trabajo.
4. Me aseguro de mantener la seguridad radiológica siguiendo los lineamientos correspondientes.
5. Registro siempre todos los rechazos en toma de placas.

6. Uno de mis compromisos en la calidad de mi trabajo es eliminar las repeticiones de placas.
 7. Considero que el trabajo de mi departamento podría ser ejemplo para otras organizaciones.
 8. Mi estilo de trabajo es operar sin defectos, eliminar desperdicios, enmendar fallos y atender reclamaciones.
 9. Mi actitud al trabajo es de solidaridad y cooperación.
 10. Tengo el hábito del uso responsable del tiempo propio y el de los demás.
 11. Mi trabajo es una fuente de realización personal que me permite mejorar mi calidad de vida.
 12. Aplico consistentemente todos los aprendizajes por la capacitación que recibo.
- Además de las actividades propias del técnico radiólogo, realizo las siguientes:
13. *Participo en actividades de coordinación del departamento.*
 14. Doy capacitación a mis compañeros.
 15. Realizo reuniones para mejorar el servicio.
 16. Dedico parte de mi tiempo a la investigación.
 17. Participo en la elaboración del manual de procedimientos de operación.

En total el instrumento que se aplicó en los hospitales privados fue de 41 afirmaciones con siete categorías a elegir.

El instrumento no reúne todos los requisitos de validez y confiabilidad científica, sin embargo cuenta con los elementos necesarios para su adecuada aplicación.

Además, se confía que este instrumento, fue diseñado y aprobado de tal manera (bajo la asesoría de coordinadores del área de radiología y asesoría de expertos en Desarrollo Organizacional), que si se aplica a una población mayor, se puede afirmar, que tiene los elementos necesarios para ser válido y confiable.

A continuación se explica el procedimiento a través del cual se obtuvo la información de Empowerment y Productividad en las áreas de radiología de los cinco hospitales tomados como muestra.

3.5 Procedimiento

Una vez determinado el tamaño de la muestra y elegidos los hospitales a visitar, se procedió a hacer una planeación de investigación de campo.

Después de esta planeación de investigación se inició la aplicación de encuestas y entrevistas.

Primero fue visitado el Hospital Santa Engracia, en donde se aplicaron siete encuestas. *Las visitas fueron durante tres días, dependiendo de los turnos de los técnicos radiólogos. Las encuestas se aplicaron en un grupo de cuatro, una individual y la última en un grupo de dos. La entrevista y aplicación de la encuesta se desarrolló previa explicación del coordinador del área a sus colaboradores y posteriormente la explicación de la autora de este trabajo de investigación.*

El segundo fue el Hospital Sociedad Cuauhtemoc y Famosa, en el cual sólo se realizó una visita, ya que mensualmente tienen una junta, y es en este momento que se aplicó la encuesta a los cinco técnicos radiólogos que integran el área. La

encuesta se aplicó antes de que el personal técnico tuviera su junta y se observó su actitud ante esta visita.

El tercero fue el Hospital Christus Muguerza, el cual fue visitado en tres ocasiones para cubrir las 21 encuestas aplicadas. El proceso de entrevista y aplicación de las encuestas fue en grupos de cinco técnicos radiólogos a los cuales se les explicaba las razones de la visita y fueron escuchadas las apreciaciones de dichos técnicos, sobre la situación que vivía su organización.

El Hospital San José Tec de Monterrey fue el cuarto visitado, en donde se aplicaron 26 encuestas en un período de seis visitas, tres en el cambio de turno de la mañana y tres en el cambio de turno de la tarde. Los grupos entrevistados y encuestados, fueron en forma diversa, ya que en ocasiones eran grupos de tres, otros fueron de seis y conforme respondían la encuesta se iban sustituyendo los técnicos.

Una vez que se obtuvo la información, se procedió a la obtención de los resultados de la investigación.

CAPÍTULO 4 RESULTADOS

“Pasa algo curioso en la vida: cuando uno se niega a aceptar nada que no sea lo mejor, muy a menudo lo consigue”. *W.Somerset Maugham*

CAPÍTULO IV. RESULTADOS

Los resultados de la herramienta aplicada a cada uno de los trabajadores que participaron en esta investigación, se obtuvieron, sumando la totalidad de sus respuestas y dividiéndolos entre el número de preguntas.

En total se aplicaron a 66 trabajadores integrantes de las organizaciones hospitalarias, que fueron elegidas como muestra.

A continuación se muestra la tabla que contiene los resultados promedios de la sección A y sección B, las cuales presentan el nivel de Empowerment y Productividad. Esta tabla considera en cada uno de los renglones, el promedio de las respuestas obtenidas de cada uno de los Técnicos Radiólogos; por ejemplo el renglón número 1, corresponde a uno de los empleados de Radiología, el cual obtuvo en promedio, en la escala de Likert, un 2.04 de nivel de Empowerment y un 2.41 en nivel de Productividad.

	Empowerment	Productividad
1	2.04	2.41
2	1.42	2.59
3	1.13	1.12
4	1.92	1.82
5	2.00	2.12
6	1.13	1.07

	Empowerment	Productividad
34	2.08	2.06
35	1.17	1.18
36	1.33	1.94
37	1.79	1.65
38	1.75	1.41
39	2.17	1.65

7	1.25	1.35
8	1.79	2.12
9	3.04	2.29
10	3.21	1.88
11	3.54	2.53
12	2.00	2.41
13	2.71	2.88
14	3.33	2.41
15	2.79	3.29
16	3.16	3.53
17	3.71	3.47
18	2.67	2.29
19	2.08	1.41
20	2.13	1.53
21	1.08	1.53
22	2.58	1.35
23	1.67	1.47
24	1.39	1.18
25	1.29	1.06
26	1.88	2.00
27	3.75	1.82
28	1.17	1.59
29	3.46	2.89
30	2.88	3.24
31	3.29	2.00
32	2.88	2.06
33	1.08	1.06
40	3.29	2.35
41	2.92	1.88
42	3.30	3.06
43	4.13	2.41
44	1.46	2.24
45	4.25	3.65
46	2.00	1.35
47	1.92	1.82
48	3.71	4.00
49	2.96	2.82
50	3.16	2.47
51	2.38	1.35
52	2.71	2.82
53	3.38	2.89
54	3.54	3.76
55	2.50	2.53
56	2.71	3.65
57	2.63	1.41
58	1.54	2.18
59	1.88	1.53
60	3.25	3.35
61	3.50	3.41
62	2.04	1.41
63	2.75	1.35
64	1.83	2.18
65	2.92	2.00
66	4.96	2.41

Tabla 1. Resultados obtenidos por persona y por cada sección de la Herramienta aplicada en los hospitales privados muestra.

En total las puntuaciones obtenidas por los 66 Técnicos Radiólogos, fue de un nivel de 2.48 de Empowerment y 2.18 de Productividad.

Posteriormente se procedió a realizar un análisis correlacional de los datos para observar si existe una relación significativa entre ambas variables.

A este respecto se procedió a usar la prueba "r de pearson" dado que se consideró la prueba más adecuada a este estudio, ya que calcula a partir de la relación que tienen

las puntuaciones obtenidas de una variable con las puntuaciones obtenidas de otra variable, en los mismos sujetos (Hernández S.R. et. al., 1991 p.384).

El cálculo del índice de correlación "r de Pearson" se realizó basándose en un software estadístico "SPSS9", con el apoyo de un Doctor en Investigación de la Universidad Autónoma de Nuevo León. Este cálculo se realizó con un valor de significancia al 0.05 ($p < 0.05$), esto es, que existe un 95% de confianza en que la correlación que se obtuvo sea verdadera y 5% de probabilidad de error en la misma.

La correlación grupal entre ambas variables (incluye a todos los hospitales), fue significativa, $r = + 0.658$.

El índice de varianza común es de 0.43, lo cual indica que la "Productividad" contribuye a o explica el 43% del "nivel de Empowerment"; así como el "nivel de Empowerment" explica el 43% de la "Productividad".

Los resultados obtenidos de cada uno de los Técnicos Radiólogos de los Hospitales considerados como muestra para este trabajo de investigación, se presentan a continuación:

A. Hospital San José Tec de Monterrey

	Empowerment	Productividad
1	1.79	2.12
2	3.04	2.29
3	3.21	1.88
4	3.54	2.53

	Empowerment	Productividad
14	1.08	1.53
15	2.58	1.35
16	1.67	1.47
17	1.39	1.18

5	2.00	2.41
6	2.71	2.88
7	3.33	2.41
8	2.79	3.29
9	3.16	3.53
10	3.71	3.47
11	2.67	2.29
12	2.08	1.41
13	2.13	1.53

18	1.29	1.06
19	1.88	2.00
20	3.75	1.82
21	1.17	1.59
22	3.46	2.89
23	2.88	3.24
24	3.29	2.00
25	2.88	2.06
26	1.08	1.06

B. Hospital y Clínica Nova

	Sección A	Sección B
1	2.04	2.41
2	1.42	2.59
3	1.13	1.12
4	1.92	1.82
5	2.00	2.12
6	1.13	1.07
7	1.25	1.35

C. Hospital Sociedad Cuauhtémoc y Famosa

	Sección A	Sección B
1	2.08	2.06
2	1.17	1.18
3	1.33	1.94
4	1.79	1.65
5	1.75	1.41

D. Hospital Santa Engracia

	Sección A	Sección B
1	2.17	1.65
2	3.29	2.35
3	2.92	1.88
4	3.30	3.06
5	4.13	2.41
6	1.46	2.24
7	4.25	3.65

E. Hospital Christus Muguerza

	Empowerment	Productividad
1	2.00	1.35
2	1.92	1.82
3	3.71	4.00
4	2.96	2.82
5	3.16	2.47
6	2.38	1.35
7	2.71	2.82
8	3.38	2.89
9	3.54	3.76
10	2.50	2.53
11	2.71	3.65

	Empowerment	Productividad
12	2.63	1.41
13	1.54	2.18
14	1.88	1.53
15	3.25	3.35
16	3.50	3.41
17	2.04	1.41
18	2.75	1.35
19	1.83	2.18
20	2.92	2.00
21	4.96	2.41

En el caso del Hospital San José Tec de Monterrey la correlación fue $r= 0.664$. Para el caso del Hospital y Clínica Nova fue $r=0.697$. En el Hospital Santa Engracia la correlación fue $r=0.637$. En el Hospital Sociedad Cuauhtémoc y Famosa la correlación fue $r=0.530$. Y por último en el Hospital Christus Muguerza fue $r= 0.560$.

CAPÍTULO 5 DISCUSIONES Y CONCLUSIONES

“...Porque veo al final de mi rudo camino que yo fui el arquitecto de mi propio destino; que si extraje la miel o la hiel de las cosas, fue porque en ellas puse hiel o mieles sabrosas; cuando planté rosales, coseché siempre rosas”. Amado Nervo

CAPÍTULO V. DISCUSIONES Y CONCLUSIÓN

5.1 Interpretación de resultados

La hipótesis planteada, "se asume que al existir mayor Empowerment en los trabajadores del departamento de radiología de los Hospitales, existe también índices de mayor productividad", es válida y se contestó positivamente.

Así también, se cumplió con el objetivo de "conocer si existe una relación entre el Empowerment y la productividad en el área de Radiología de las organizaciones Hospitalarias".

Después de haber mencionado el método aplicado en este trabajo de investigación (capítulo 3) y los resultados obtenidos (capítulo 4), cabe hacer notar, que la correlación entre las variables Empowerment y Productividad **+ 0.658**, es altamente satisfactoria para confirmar la hipótesis definida al inicio de este trabajo de investigación.

Según lo plantea Hernández S.R. et. al., (1991 p.384), "el rango de +0.50 es una correlación positiva media y + 0.75 es una correlación positiva considerable"; se puede afirmar que el resultado que esta investigación obtuvo, es una correlación muy positiva, relevante y significativa.

Es a través de los resultados de esta investigación, que se determina, que este estudio de correlación, tiene trascendencia en el área hospitalaria; esto porque, actualmente no existe una herramienta en organizaciones hospitalarias que apoye directamente el estudio del Empowerment.

Además, esta herramienta puede ser utilizada en distintos periodos, y así dar seguimiento en el incremento del nivel de Empowerment de los trabajadores del departamento de radiología de los Hospitales, trayendo a su vez, índices de mayor productividad.

5.2 Implicaciones

La información que arrojó este estudio, nos permite aportar algunas recomendaciones específicas para la efectividad organizacional relacionadas con la aplicación del Empowerment.

A continuación se presentan dichas recomendaciones:

1. Es importante que los jefes, sean capaces de habilitar a sus colaboradores de tal forma que estos, sean capaces de tener autocontrol en la realización de su trabajo.
2. La relación jefe – colaborador, debe estar más basada en el soporte y orientación, que en la fiscalización sobre el desempeño de sus subordinados.
3. La administración hospitalaria se debe preocupar por seleccionar al personal, mediante identificación de los conocimientos, habilidades y actitudes necesarias

para los puestos de radiología. De tal forma que se adapten y puedan hacer su trabajo de forma espontánea, sin requerir mucha supervisión.

4. Cabe hacer notar, que es importante, que los administradores de Radiología, identifiquen si existe una relación entre la facultación y el entrenamiento (Empowerment) y la productividad.
5. La evaluación de desempeño se debe basar en indicadores específicos que se puedan medir, de tal forma que, el jefe pueda conocer la manera en que puede apoyar a su colaborador en su desempeño (apoyo en tecnicismos).
6. El permitir que el personal tome riesgos y experimente, contribuye en el desarrollo de su capacidad para trabajar, ya que este personal decide libremente en un ambiente sin amenaza, que al mismo tiempo le dé confianza en si mismo.
7. La retroinformación descriptiva y oportuna a los colaboradores, permite el establecimiento también oportuno, de acciones preventivas y de decisiones para la acción correctiva (Feedback).
8. Los jefes contribuyen en la productividad de sus colaboradores, cuando son capaces de aportar a estos, la información y recursos necesarios para su trabajo.

5.3 Discusión y conclusión

A partir de los resultados obtenidos en esta Tesis para la titulación en la Maestría de Psicología Laboral, se pueden expresar las siguientes afirmaciones.

1. Las empresas latinoamericanas y los directivos, están dispuestos a *invertir para la aplicación del Empowerment.*

2. En las organizaciones hospitalarias, existe como en muchas organizaciones un gran avance tecnológico, que las obliga a hacer más con menos, así también se requiere de personal más capacitado para cubrir este tipo de necesidades. En la actualidad a nivel técnico y enfermería, existe mucha demanda en la contratación de los mismos y poca oferta (pocos egresados), lo que hace que los administradores estén obligados a mejorar y mantener una satisfactoria calidad de vida en estos trabajadores, si es que desean mantenerlos dentro de la Institución.
3. Que desde el proceso de selección sea observado, si la persona tiene el perfil para desarrollar habilidades y adquirir conocimientos, como para que a través del entrenamiento, pueda ser un trabajador con autocontrol.
4. Basándose en los hallazgos de este estudio, podemos observar que en la medida que se promueve el Empowerment en el técnico radiólogo, también habrá un incremento en su productividad. Por lo que es importante, que la administración promueva la captación de jefes que además de ser expertos en su área, sean capaces de transferir conocimientos a sus colaboradores.
5. Es importante contar con una plataforma de capacitación (Universidades, Consultores Externos), para captar información y mejorar el Empowerment en la Institución Hospitalaria.

Además de todas estas afirmaciones, se concluye que, gracias a este trabajo de Investigación, se puede crear el "inside" (concientización), para generar *Empowerment en este tipo de organizaciones.*

Involucrar al personal en las decisiones de una organización, capacitarlo para que resuelva situaciones laborales, facultarlo para realizar su trabajo sin limitaciones que estorben su buen desempeño; trae como consecuencia la satisfacción de los trabajadores, por lo tanto su autodesarrollo, disminución de estrés, asertividad en su desempeño, claridad en sus actividades y sobre todo mejora en la calidad de su vida.

La finalidad de toda organización debe estar enfocada en apoyar y conservar una calidad de vida en el trabajador adecuada; tarde o temprano esta calidad de vida se transforma en personal afiliado en la empresa, resultados óptimos institucionales y sobre todo Calidad que otorga la organización a la comunidad que le rodea.

REFERENCIAS

Publicaciones No Periódicas

1. Asenjo H.M. (1999). Las Claves de la Gestión Hospitalaria
Barcelona: Editorial Gestión 2000
2. Bain D. (1990). Productividad la Solución a los Problemas de la Empresa
México D.F.: Mc Graw Hill Interamericana de México
3. Byham W.& Cox J.(1992). Zapp: Energía Inspiradora y Vigorizante Que Aumentará el Éxito
México D.F.: Editorial Diana.
4. De La Rosa M.V. (1991). El Médico en la Administración de Hospitales
México D.F.: Editorial Trillas
5. Fernández A.J. (1985). Productividad del Factor Humano
México D.F.: Editorial Alethia

6. Garfias S.J. (1996). Correlational research. En: L.R. Gay. Educationa resear: Competencies for analysis and application
New Yersey: Prentice Hall
7. Gay L.R. (1992). Correlación entre el Manejo de Personal, Nivel de Empowerment y la Productividad Laboral en Ranchos Lecheros
Monterrey: Tesis de Investigación ITESM
8. Hernández S.R., Fernández C.C. & Baptista L.P. (1991). Metodología de la Investigación
México D.F.: Mc Graw Hill Interamericana de México
9. Koontz H. &Weihrich H. (1998). Administración una perspectiva global.
México: Mc Graw Hill.
10. Loyola V.R. (1989). Una Experiencia en la Implementación de Calidad Total en Hospitales.
Monterrey: Trabajo aplicado en Hospital San José Tec de Monterrey.
11. Malagón-Londoño G., Galán M.R. & Pontón L.G.(2000). Administración Hospitalaria
Bogotá: Médica International

12. Moctezuma B.G., (2001). Derechos de los Usuarios de los Servicios de Salud.
México: Cámara de Diputados LVIII Legislatura / UNAM
13. Mercado, R.E., Díaz T.E. & Flores R.D. (1997). Productividad base de la Competitividad
México D.F.: Editorial Limusa
14. México Centro Para La Calidad Total y La Competitividad / Confederación de Cámaras Industriales de los Estados Unidos Mexicanos (1996). La Transferencia del Poder dentro de la Empresa (Empowerment)
México D.F.
15. Morales R.X. (1996). Capacitación, Participación y Empowerment: Estrategias para Minimizar la Resistencia al Cambio en Reingeniería
Monterrey: Tesis de Investigación ITESM
16. Navarro M.P. (1991). Hospitales: Normas y Procedimientos
México D.F.: Editorial Trillas
17. PC Editores, S.A. de C.V. (2001). Los Hospitales de México Privados y de Gobierno.
México D.F.

18. Pozo, P.P. (1983). Productividad

Monterrey: Editorial Futuro Latinoamericano

19. Ramírez, C.C. (1991). Ergonomía y Productividad

México D.F.: Editorial Limusa

20. Scott, C. (1994). Empowerment: Como Otorgar Poder y Autoridad

México, D.F.: Grupo Editorial Iberoamerica

21. Secretaría del Trabajo y Previsión Social (1994). Lecturas sobre Productividad

México D.F.

22. Siliceo A.A. (1995). Liderazgo para la Productividad en México

México D.F. : Editorial Limusa

23. Yanda R. (1983). Administración de los Servicios de la Salud.

México D.F.: Interamericana S.A. de C.V.

24. Wilson T. (2000). Manual del Empowerment: Cómo Conseguir lo Mejor de sus

Colaboradores

Barcelona: Editorial Gestión 2000

Recursos Electrónicos

1. ABA Columbia Psicología de las Organizaciones . "Empowerment e Interdependencia como Valor Esencial" [en línea]. En: Asociación Colombiana para el Avance de las Ciencias del Comportamiento. Vola-Luhrs, Roberto. Octubre 2000 . <[http:// www.abacolombia.org.com/ organizaciones/br/928.htm](http://www.abacolombia.org.com/organizaciones/br/928.htm)> [Consulta: 30 marzo 2001]
2. "Administración Moderna". [en línea]. Baquedano, Carlos. <[http: // www. udec. cl/~ baqueda/ adminpos. Htm](http://www.udec.cl/~baqueda/adminpos.Htm)> [Consulta 8 octubre de 2001].
3. Angelfire.com. "Empowerment" [en línea]. Empowerment (2000:Hermsillo, Sonora). Bojórquez M., Gabriel. Diciembre 2000. < [http: // ww. Angelfire. Com/ar/ aingindustrial/ EMPOWERMENT. Html](http://ww.Angelfire.Com/ar/aingindustrial/EMPOWERMENT.Html)> [Consulta: 29 marzo 2001]
4. "Atención de Salud, concienciación y cambio social [en línea]. Werner, David; Sanders, David; Weston, Jason; Babb, Steve y Rodríguez Bill. Febrero 2000. <[http: // www. health wrigh.org/ static/cuestionando cap16 htm](http://www.healthwrigh.org/static/cuestionando_cap16.htm)> [Consulta 8 octubre de 2001].

5. Centro de Liderazgo e innovación-UPC. "Empowerment" [en línea]. El Tao del Liderazgo (Año 2 – Número 5). <<http://www.leadercli.com/Tao1/html/tips.htm>>
6. "Empowerment y el liderazgo [en línea]. Ruelas C., Juan. <<Http://www.Unas.Edu.pe/afisicas/industrial/jmr.htm>> [Consulta: 30 marzo 2001]
7. "Empowerment" [en línea]. Aguado, R.J. <[http:// pp.terra.com.mx/~rjaguado/empower.html](http://pp.terra.com.mx/~rjaguado/empower.html)> [Consulta 8 octubre de 2001].
8. Formación y Consultoría, S. A. "Cien años de Management" [en línea]. Enebral F. José. 2000. <[http:// www.gestion del conocimiento. Com/ documentos 2/josé_enebrafernández/ articulo_cien_de_management.htm](http://www.gestiondelconocimiento.com/documentos2/jose_enebrafernandez/articulo_cien_de_management.htm)>. [Consulta 8 octubre de 2001].
9. Hospital Zonal General de Agudos Manuel Belgrano. "Objetivos de una empresa de mediana pública que aplica calidad total" [en línea]. Daveggio, Silvia. <[http:// webs.pccp.com. ar/ hzgamb/ OBJETIVEMPRESA MEDIC.htm](http://webs.pccp.com.ar/hzgamb/OBJETIVEMPRESA_MEDIC.htm)>. [Consulta 8 octubre de 2001].
10. Instituto Tecnológico y de Estudios Superiores de Monterrey. "Empowerment" [en línea]. En:boletín15. Editorial-Empowerment (Monterrey). <[http:// www. Mty. Itesm.mx/rectoria/dpam/qualitas/boletin 15/editorial.htm](http://www.Mty.Itesm.mx/rectoria/dpam/qualitas/boletin_15/editorial.htm)> [Consulta: 30 marzo 2001]

11. Instituto Tecnológico y de Estudios Superiores de Monterrey. "Empowerment de los trabajadores a través de sistemas participativos" [en línea]. División Graduados e Investigación. Flores Z. Ricardo. Enero 1998. <[http://www.mty.itesm.mx/die/ddre/transfereencia 41/diremp. Htm](http://www.mty.itesm.mx/die/ddre/transfereencia%2041/diremp.htm)>. [Consulta 8 octubre de 2001].
12. Monografías.com. "Empowerment" [en línea]. Monografías.com-Empowerment. (Guatemala, C. A.). Morales, Gustavo. <<http://www.Monografías.com/trabajos3/empowerment/empowerment.shtml>> [Consulta: 30 marzo 2001]
13. "Nuevos paradigmas en Management: Una aproximación desde la experiencia de modernización de los sistemas públicos de salud en Chile" [en línea]. Vignolo F., Carlos. La Reforma del Estado y la Política Social. <<http://www.clad.org.ve/0030109.html>> [Consulta 8 octubre de 2001].
14. R.H. Ser Humano y Trabajo. "Management – Empowerment" [en línea]. Empowerment: Una Explicación del Concepto. <<http://www.Sht.com.ar/archivo/management/empowerment.htm>> [Consulta 29 marzo 2001]
15. The University of Georgia. "History of Work Ethic" [en línea]. Department of occupational studies. Hill, Roger B. Octubre 1997. <[http://www.coe.Uga.edu/~rhill/workethic/hist. Htm](http://www.coe.Uga.edu/~rhill/workethic/hist.htm)> [Consulta 8 octubre de 2001].

16. Universidad Autónoma de Centroamérica. "Empowerment" [en línea]. En: Acta Académica UACA. Revista Acta Académica (1999: San José, Costa Rica). Díaz-García, Gustavo A. noviembre 1999. <<http://www.uaca.ac.cr/acta/1999nov/gdiaz.htm>> [Consulta:30 marzo 2001]

17. University of Puerto Rico. "Empowerment: de la Reflexión a la Acción" [en línea]. En: Escuela Medicina UPR. Entro de Estudios Materno-infantiles. Women & Health Center. (Puerto Rico). Santiago, Lydia. <<http://www.rcm.upr.clu.edu/2k1whc/boletin/boletin1/boletin1c.html>> [Consulta 29 marzo 2001]

APÉNDICE A GLOSARIO

Autoridad, “derecho y facultad de mandar y de hacerse obedecer. Crédito concedido a una persona en determinada materia”.

Cultura, “es el conjunto de elementos materiales e inmateriales (lengua, ciencia, técnicas, instituciones, normas tradicionales, valores y símbolos, modelos de comportamientos socialmente transmitidos y asimilados, etc.) que caracterizan a un determinado grupo humano en relación a otros...” (Loyola, 1989).

Empowerment es una filosofía que conlleva a orientar a la gente en su Auto-Despertar y Auto-conciencia del poder interno que poseen, para generar su propia satisfacción, estilo de vida, crecimiento y su misión personal; contribuyendo con esto, en la misión de una pequeña parte de la sociedad, llamada Organización.

Empowerment en su significado traducido al español, basado en *Websters New Collegiate dictionary* (1974) es “Dar autoridad oficial o poder legal”; sinónimo de *Enable* que significa “Proporcionar los medios u oportunidades a alguien para hacer posible algo”. Así también basado en *Websters third new international dictionary*

(1981) significa “ Darle la facultad o habilidad a alguien”, también lo considera sinónimo de *Enable*.

Facultar, “autorizar y conceder facultades (aptitudes, potencia física o moral) a una persona, para hacer lo que sin tal requisito no podría”.

Habilitar, “hacer a una persona capaz o apta para cualquier actividad.

Liderazgo, según Koontz y Wehrich, “es influencia, esto es, el arte o proceso de influir en las personas para que se esfuercen voluntaria y entusiastamente en el cumplimiento de metas grupales”. Esto es sin empujar al trabajador para realizar algo sino sólo a través de su ejemplo mismo, ser la inspiración para lograr los objetivos organizacionales, con un espíritu alto y disposición positiva.

Organización, este se refiere a un término utilizado de distintas formas, pero para efectos de este trabajo de investigación se referirá a “una estructura de funciones o puestos intencional y formalizada”. Así también se usará para referirse a una empresa.

Productividad, según Koontz y Wehrich, “es la relación insumos-productos en cierto periodo con especial consideración a la calidad”. “Es la relación activa y creadora del hombre para consigo mismo, para con su prójimo y para con la naturaleza” (Siliceo, 1995 p.66). Es una actitud ante la vida, que persigue el crecimiento personal, grupal

y social, a través de la producción de bienes y servicios, necesariamente para el bien del hombre y la sociedad.

Rechazo o Placa Repetida, se entiende por rechazo, todas aquellas placas que no reúnen la calidad de imagen adecuada, volviéndose a repetir la toma de las mismas.

Los rechazos se producen cuando las placas son:

- Veladas: La película que se expuso en forma accidental.
- Claras: Es la placa que tiene poca dosis de radiación y es inútil para el diagnóstico.
- Oscura: Tiene un exceso de radiación y es lo suficientemente negra para que sea inútil para el diagnóstico.
- Pruebas: son placas utilizadas para sensitometría del equipo revelador. Todas las mañanas se toman estas placas para probar el equipo.
- Cortada: Es cuando parte de la imagen del paciente, que es importante para el diagnóstico, no sale en la imagen.
- Movimiento: Es cuando el paciente se mueve durante la exposición.
- Posición: Son placas rechazadas o inútiles por la posición inadecuada del paciente.

Valores, "son aquellos elementos culturales que orientan y motivan conductas dentro del grupo social".



