



**Treball de recerca de doctorat
Diploma d'estudis avançats
DEA**

Variables efectives de l'empowerment

Autor: Jaume Miquel March Amengual

Directors: Dra. M. Dolors Muñoz Soler
Dr. Jaume Óscar Guia Julve

**Doctorat Interuniversitari en Administració i Direcció
d'Empreses. Universitat de Girona, Universitat de Lleida,
Universitat de Vic**

Bienni Acadèmic 2002/2004

Vic, gener de 2005

TREBALL DE RECERCA DE DOCTORAT

DEA. Diploma d'Estudis Avançats

Programa de Doctorat Interuniversitari en Organització i
Administració d'Empreses
UdG, UdL, UVic

Bienni Acadèmic 2002/2004

DOCTORANT

Jaume Miquel March i Amengual

DIRECTORS DEL DEA

Dra. Dolors Muñoz i Soler
Dr. Jaume Oscar Guia i Julve

? Jaume Miquel March i Amengual
Universitat de Vic
C/ Sagrada Família, 7 •Vic

A l'Eva, per la seva paciència i recolzament incondicional que han fet possible acabar aquest treball. Gràcies de tot cor.

Agraiments

- ✍ En primer lloc als meus directors Dolors Muñoz i Jaume Guia per tot el recolzament incondicionals i pels seus valuosos consells.
- ✍ Als companys Malu Calle i Vladimir Zaiats pe les seves ajudes en el tractament de les dades estadístiques.
- ✍ A l'Alejandra Aramayo pels suggeriments, ànims i encoratjament a realitzar aquest treball.
- ✍ A l'Eva Trepal per la paciència manifestada.

A tots ells moltes gràcies.

Sumari

INTRODUCCIÓ	1
OBJECTIUS	3
PRIMERA PART: RESSENYA D'ARTICLES	6
INTRODUCCIÓ	6
OBJECTIUS	7
RESSENYA D'ARTICLES	8
CONCLUSIONS	87
SEGONA PART: VARIABLES EFECTIVES DE L'EMPOWERMENT	90
INTRODUCCIÓ	90
OBJECTIUS	91
ARTICLE CIENTÍFIC VARIABLES EFECTIVES DE L'EMPOWERMENT	92
1. Introducció	92
2. Anàlisi de la definició d'empowerment	93
3. Empowerment efectiu	104
CONCLUSIONS DE L'ARTICLE	112
TERCERA PART:	
ESTUDI EMPÍRIC DE LES VARIABLES EFECTIVES DE L'EMPOWERMENT	116
INTRODUCCIÓ	116
OBJECTIUS	117
1. Conceptes preliminars de l'estudi empíric	118
2. Disseny de l'enquesta realitzada.....	123
3. Disseny dels instruments d'anàlisi	138

4. Presentació de resultats	183
Valoracions finals	198
Limitacions i millores	198
Accions futures	200
CONCLUSIONS	201
CONCLUSIONS GENERALS	204
FUTURES ACTUACIONS	206
BIBLIOGRAFIA	208
ANNEXES	213

Taula de continguts

INTRODUCCIÓ	1
OBJECTIUS	3
PRIMERA PART: RESSENYA D'ARTICLES	6
INTRODUCCIÓ	6
OBJECTIUS	7
RESSENYA D'ARTICLES	8
1. Motivació i satisfacció en el treball de Mark A. Tiejen i Robert M. Myers.....	8
2. Motivació del personal en petites indústries d'alimentació de Richard Bent, Claire E.A. Seaman i Arthur Ingram	12
3. Motivació del personal en petites indústries d'alimentació, percepcions dels directius i empresaris de Richard Bent, Claire Seaman, Arthur Ingram i Claire Forbes II	14
4. Efectes de la motivació, organització, compromís i realització del treball de l'empleat de Christopher Orpen	19
5. Mesurar la motivació en l'aprenentatge de l'organització de Maria C. Osteraker	22
6. Canvi de l'estratègia organitzativa: el paper dels directius, l'aprenentatge, la motivació i la productivitat de Steven H. Appelaum, Normand St-Pierre, i William Glavas	26
7. Reducció de les dimensions i l'aparició de grups d'autocontrol de Steven H. Appelbaum, Mary Belhume i Rhonda Tannembaum	29
8. El sistema de qualitat total com a producte de la cultura d'empreses de delegació de poder de Milan Ambroz	32
9. La gent en relació amb la competitivitat, punt de referència de les "abcs" de la delegació de poder a la mà d'obra de E. Fawcett, Gary k. Rhoads i Phillip Burnah	37
10. El poder és el principal motivador de David C. McClelland, David H. Burnham	41
11. Treballadors amb delegació de poder en restaurants de Diane Ahsness i Conrad Lashley	45
12. Disseny i implementació de grups de treball d'autocontrol de Mohsen Attaran, T. Nguyen	48
13. Creació d'un bon accés estructural per als grups d'autocontrol de Mohsen Attaran, T. Nguyen ..	51
14. Disseny organitzatiu per als grups d'autocontrol de Mary s. Thibodeaux, Sandy K. Faden	56
15. Recerca de problemes en la delegació de poder de les organitzacions de C. Lashley	60

16. Coneixement de la delegació de poder als empleats en l'hosteleria de C. Lashley	65
17. Delegació de poder als empleats en els serveis: estructura per a l'anàlisi de C. Lashley	69
18. Programes de participació i delegació de poder als empleats de Car A. Rodrigues	73
19. Límits de la delegació de poder: una crítica valorativa de l'estratègia dels recursos humans en les operacions d'hosteleria de Conrad Lashley i Jim Mcgoldrick	79
20. Delegació de poder: teoria i pràctica de Adrian Wilkinson	83
CONCLUSIONS	87
SEGONA PART: VARIABLES EFECTIVES DE L'EMPOWERMENT	90
INTRODUCCIÓ	90
OBJECTIUS	91
ARTICLE CIENTÍFIC VARIABLES EFECTIVES DE L'EMPOWERMENT	92
1. Introducció	92
2. Anàlisi de la definició d'empowerment.....	93
2.1 Definicions de l'empowerment	93
2.2 Objectius, metes i avantatges d'un procés d'empowerment	96
2.3 Cóm arribar a l'empowerment	100
2.4 Dificultats d'implantació	103
3. Empowerment efectiu	104
3.1 Interrelació entre procediments per arribar al ple empowerment	104
3.2 Variables efectives de l'empowerment	107
3.2.1 Variables recíproques	108
3.2.2 Variables unidireccionals	109
3.2.3 Variables compartides-mutues	109
3.2.4 Variables reflexives-unipersonals	110
3.3 Dificultats afegides	110
CONCLUSIONS	112
REFERÈNCIES	113

TERCERA PART:	
ESTUDI EMPÍRIC DE LES VARIABLES EFECTIVES DE L'EMPOWERMENT	116
INTRODUCCIÓ	116
OBJECTIUS	117
1. Conceptes preliminars de l'estudi empíric	118
1.1. Tipus d'investigacions	118
1.2. El qüestionari	119
1.2.1. Tipus de preguntes	121
2. Disseny de l'enquesta realitzada	123
2.1. Consideracions prèvies	123
2.1.1. Confecció de l'enquesta	123
a) Objectius que impulsen la realització de l'enquesta	123
b) Tipus d'enquesta a utilitzar	123
c) Decisions sobre el contingut del qüestionari	124
d) Decisions sobre el format de resposta	125
2.1.2. Característiques físiques del qüestionari	126
a) Qüestions relatives al format de presentació i recollida d'informació	126
b) Decisions relatives a la durada	128
c) La població interrogada	128
2.2. Model d'enquesta desenvolupat	129
3. Disseny dels instruments d'anàlisi	138
3.1. Estructura de l'enquesta	138
3.2. Anàlisi i representació de les dades dels objectius de l'empowerment	139
3.3. Anàlisi i interpretació dels objectius de l'empowerment	146
3.4. Anàlisi i representació de les dades de les eines utilitzades	149
3.5. Anàlisi i representació de les dades variables recíproques	152
3.6. Anàlisi i representació de les dades de les variables compartides	164

3.7. Anàlisi i representació de les dades de les variables unidireccionals.....	175
3.8. Anàlisi i representació de les dades de les variables reflexives	178
3.9. Tractament global de les variables efectives	180
4. Presentació de resultats	183
4.1. Introducció	188
4.2. Característiques de la prova pilot	188
4.3. Resultats obtinguts en la prova pilot	188
4.3.1. Valoració de les preguntes obertes	188
4.3.2. Gràfiques i valoracions dels objectius corporatius del subordinat	190
4.3.3. Gràfiques i valoracions dels objectius corporatius del directiu	191
4.3.4. Gràfiques i valoracions de les variables recíproques	192
4.3.5. Gràfiques i valoracions variables compartides	193
4.3.6. Gràfiques i valoracions variables unidireccionals directiu	194
4.3.7. Gràfiques i valoracions variables unidireccionals subordinat	195
4.3.8. Gràfiques i valoracions variables reflexives	196
4.3.9. Gràfiques i valoracions resum variables efectives	197
Valoracions finals	198
Limitacions i millores	198
Accions futures	200
CONCLUSIONS	201
CONCLUSIONS GENERALS	204
FUTURES ACTUACIONS	206
BIBLIOGRAFIA	208
ANNEXS	211
Disc d'informació digital	213
Transcripció de les preguntes obertes, prova pilot	214
Article "Variables efectivas del empowerment"	223

Índex de figures

FIGURA 1.	RESUM DELS TERMES I CONTRIBUCIONS RELACIONATS AMB L'EMPOWERMENT”	95
FIGURA 2.	RELACIONS ENTRE ELS COL·LECTIUS IMPLICATS EN UN PROCÉS D'EMPOWERMENT	96
FIGURA 3.	INTERRELACIONS ENTRE LES EINES DE L'EMPOWERMENT	105
FIGURA 4.	EXEMPLE DEL FORMAT DEL QÜESTIONARI	127
FIGURA 5.	EXEMPLE DE SUBDIVISIONS D'UN DEPARTAMENT EN DIFERENTS GRUPS O SUBUNITATS DE COMANDAMENT	128
FIGURA 6.	RESUM PROCÉS DE TRACTAMENT DE DADES	145
FIGURA 7.	REPRESENTACIÓ GRÀFICA DELS OBJECTIUS CORPORATIUS DEL SUBORDINAT O TREBALLADOR	146
FIGURA 8.	REPRESENTACIÓ GRÀFICA DE LA CONCORDANÇA DELS OBJECTIUS DEL SUBORDINAT O TREBALLADOR	147
FIGURA 9.	REPRESENTACIÓ GRÀFICA DE LA CONCORDANÇA ABSOLUTA DELS OBJECTIUS DEL SUBORDINAT	148
FIGURA 10.	REPRESENTACIÓ GRÀFICA DE LA COM S'HA FET EL PROCÉS	150
FIGURA 11.	REPRESENTACIÓ GRÀFICA DE LA CONCORDANÇA DE COM S'HA FET EL PROCÉS	150
FIGURA 12.	REPRESENTACIÓ GRÀFICA DE LA CONCORDANÇA ABSOLUTA DE COM S'HA FET EL PROCÉS	151
FIGURA 13.	REPRESENTACIÓ GRÀFICA DE LES SUBVARIABLES RECÍPROQUES DEL SUBORDINAT	155
FIGURA 14.	REPRESENTACIÓ GRÀFICA DE LA CONCORDANÇA DE LES SUBVARIABLES RECÍPROQUES DEL SUBORDINAT	156
FIGURA 15.	REPRESENTACIÓ GRÀFICA DE LA CONCORDANÇA ABSOLUTA DE LES SUBVARIABLES RECÍPROQUES	156
FIGURA 16.	REPRESENTACIÓ GRÀFICA DE LES SUBVARIABLES RECÍPROQUES DEL DIRECTIU	157
FIGURA 17.	REPRESENTACIÓ GRÀFICA DE LA CONCORDANÇA DE LES SUBVARIABLES RECÍPROQUES DEL DIRECTIU	158

FIGURA 18.	REPRESENTACIÓ GRÀFICA CONCORDANÇA ABSOLUTA DE LES SUBVARIABLES RECÍPROQUES DIRECTIU.....	158
FIGURA 19.	REPRESENTACIÓ GRÀFICA DE LES VARIABLES RECÍPROQUES.....	159
FIGURA 20.	REPRESENTACIÓ GRÀFICA DE LA RECIPROCIAT.....	160
FIGURA 21.	REPRESENTACIÓ GRÀFICA DE LA RECIPROCIAT ABSOLUTA.....	161
FIGURA 22.	REPRESENTACIÓ GRÀFICA DE LA CONCORDANÇA DE LES VARIABLES RECÍPROQUES.....	161
FIGURA 23.	REPRESENTACIÓ GRÀFICA DE LA CONCORDANÇA ABSOLUTA DE LES VARIABLES RECÍPROQUES.....	162
FIGURA 24.	RESUM TRACTAMENT DE DADES VARIABLES RECÍPROQUES.....	163
FIGURA 25.	ESQUEMA SUB-VARIABLES COMPARTIDES.....	164
FIGURA 26.	REPRESENTACIÓ GRÀFICA DE LES VARIABLES COMPARTIDES DEL DIRECTIU.....	167
FIGURA 27.	REPRESENTACIÓ GRÀFICA DE LES CONCORDANCES DE LES VARIABLES COMPARTIDES DEL DIRECTIU.....	167
FIGURA 28.	REPRESENTACIÓ GRÀFICA DE LES CONCORDANCES ABSOLUTA VARIABLES COMPARTIDES DIRECTIU.....	168
FIGURA 29.	REPRESENTACIÓ GRÀFICA DE LES VARIABLES COMPARTIDES DEL SUBORDINAT CAP EL DIRECTIU.....	168
FIGURA 30.	REPRESENTACIÓ GRÀFICA CONCORDANÇA VARIABLES COMPARTIDES SUBORDINAT CAP EL DIRECTIU.....	169
FIGURA 31.	REPRESENTACIÓ GRÀFICA CONCORDANÇA ABSOLUTES VARIABLES COMPARTIDES SUBORDINAT.....	169
FIGURA 32.	REPRESENTACIÓ GRÀFICA VARIABLES COMPARTIDES ENTRE SUBORDINATS.....	170
FIGURA 33.	REPRESENTACIÓ GRÀFICA DE LES CONCORDANCES VARIABLES COMPARTIDES ENTRE SUBORDINATS.....	170
FIGURA 34.	REPRESENTACIÓ GRÀFICA CONCORDANCES ABSOLUTES VARIABLES COMPARTIDES ENTRE SUBORDINATS.....	171
FIGURA 35.	REPRESENTACIÓ GRÀFICA DE LES VARIABLES COMPARTIDES INDIVIDUALS.....	171
FIGURA 36.	REPRESENTACIÓ GRÀFICA DE LES CONCORDANCES VARIABLES COMPARTIDES INDIVIDUALS.....	172

FIGURA 37.	REPRESENTACIÓ GRÀFICA CONCORDANCES ABSOLUTES VARIABLES COMPARTIDES INDIVIDUALS.....	172
FIGURA 38.	REPRESENTACIÓ GRÀFICA DE LA MITJA DE LES VARIABLES COMPARTIDES.....	173
FIGURA 39.	REPRESENTACIÓ GRÀFICA CONCORDANCES DE LA MITJA DE LES VARIABLES COMPARTIDES.....	173
FIGURA 40.	REPRESENTACIÓ GRÀFICA CONCORDANCES ABSOLUTES DE LA MITJA DE LES VARIABLES COMPARTIDES.....	174
FIGURA 41.	REPRESENTACIÓ GRÀFICA DE LES VARIABLES UNIDIRECCIONALS DIRECTIU.....	176
FIGURA 42.	REPRESENTACIÓ GRÀFICA DE LA CONCORDANÇA DE LES VARIABLES UNIDIRECCIONALS DIRECTIU.....	177
FIGURA 43.	REPRESENTACIÓ GRÀFICA CONCORDANÇA ABSOLUTA DE LES VARIABLES UNIDIRECCIONALS DIRECTIU.....	177
FIGURA 44.	REPRESENTACIÓ GRÀFICA VARIABLES REFLEXIVES DELS SUBORDINATS.....	178
FIGURA 45.	REPRESENTACIÓ GRÀFICA DE LA CONCORDANÇA VARIABLES REFLEXIVES DELS SUBORDINATS.....	179
FIGURA 46.	REPRESENTACIÓ GRÀFICA DE LA CONCORDANÇA ABSOLUTA VARIABLES REFLEXIVES DELS SUBORDINATS.....	179
FIGURA 47.	REPRESENTACIÓ GRÀFICA DEL CONJUNT DE LES VARIABLES EFECTIVES.....	181
FIGURA 48.	REPRESENTACIÓ GRÀFICA DE LA CONCORDANÇA DE LES VARIABLES EFECTIVES.....	182
FIGURA 49.	REPRESENTACIÓ GRÀFICA DE LA CONCORDANÇA ABSOLUTA DE LES VARIABLES EFECTIVES.....	182
FIGURA 50.	ESQUEMA GENERAL DEPARTAMENT ENTREVISTAT.....	183
FIGURA 51.	ESQUEMA GENERAL DELS SUB-GRUPS ENTREVISTATS.....	184
FIGURA 52.	ESQUEMA GENERAL GRUP G1.....	185
FIGURA 53.	ESQUEMA GENERAL GRUP G2.....	185
FIGURA 54.	ESQUEMA GENERAL GRUP G3.....	185
FIGURA 55.	ESQUEMA GENERAL GRUP G4.....	186
FIGURA 56.	ESQUEMA GENERAL GRUP G5.....	186

FIGURA 57.	GRÀ FICS DELS OBJECTIUS CORPORATIUS DELS SUBORDINATS DELS GRUPS ENTREVISTATS.....	190
FIGURA 58.	GRÀ FICS DELS OBJECTIUS CORPORATIUS DEL DIRECTIU DELS GRUPS ENTREVISTATS.....	191
FIGURA 59.	GRÀ FICS DE LES VARIABLES RECÍPROQUES DELS GRUPS ENTREVISTATS.....	192
FIGURA 60.	GRÀ FICS DE LES VARIABLES COMPARTIDES DELS GRUPS ENTREVISTATS.....	193
FIGURA 61.	GRÀ FICS DE LES VARIABLES UNIDIRECCIONALS DIRECTIU DELS GRUPS ENTREVISTATS.....	194
FIGURA 62.	GRÀ FICS DE LES VARIABLES UNIDIRECCIONALS DEL SUBORDIANTS DELS GRUPS ENTREVISTATS.....	195
FIGURA 63.	GRÀ FICS DE LES VARIABLES REFLEXIVES DELS GRUPS ENTREVISTATS	196
FIGURA 64.	GRÀ FICS DE LES VARIABLES EFECTIVES DELS GRUPS ENTREVISTATS....	197
FIGURA 65.	REPRESENTACIÓ DE LA CONCORDANÇA EN FORMA RADIAL I EN DIAGRAMA DE BARRES.....	199

Índex de taules

TAULA 1. RESUM CRONOLÒGIC DE LES DEFINICIONS D'EMPOWERMENT ESMENTADES.....	95
TAULA 2. OBJECTIUS CORPORATIUS PELS SUBORDINATS.....	97
TAULA 3. OBJECTIUS CORPORATIUS PELS DIRECTIUS.....	98
TAULA 4. OBJECTIUS CORPORATIUS PELS CLIENTS.....	98
TAULA 5. CONSEQÜÈNCIES DIRECTIUS.....	98
TAULA 6. CONSEQÜÈNCIES SUBORDINATS.....	99
TAULA 7. CONSEQÜÈNCIES CLIENTS.....	99
TAULA 8. EXEMPLE DADES OBJECTIUS CORPORATIUS SUBORDINAT.....	143
TAULA 9. EXEMPLE DADES OBJECTIUS CORPORATIUS DIRECTIU.....	143
TAULA 10. EXEMPLE DADES OBJECTIUS CORPORATIUS CLIENTS.....	143
TAULA 11. EXEMPLE DADES VALORACIÓ GLOBAL OBJECTIUS CORPORATIUS CLIENTS.....	144
TAULA 12. EXEMPLE DADES DE COM S'HA FET EL PROCÉS D'EMPOWERMENT.....	149
TAULA 13. EXEMPLE DADES VARIABLES RECÍPROQUES SUBORDINAT.....	153
TAULA 14. EXEMPLE DADES SUBVARIABLES RECÍPROQUES DIRECTIU.....	153
TAULA 15. EXEMPLE DADES VARIABLES RECÍPROQUES.....	154
TAULA 16. EXEMPLE DADES SUBVARIABLES COMPARTIDES SUBORDINAT.....	165
TAULA 17. EXEMPLE DADES SUBVARIABLES COMPARTIDES DIRECTIU.....	165
TAULA 18. EXEMPLE SUBVARIABLES COMPARTIDES ENTRE SUBORDINATS.....	165
TAULA 19. EXEMPLE VARIABLES COMPARTIDES AMB TRACTAMENT DE LES DADES INDIVIDULAMENT.....	166
TAULA 20. EXEMPLE VARIABLES COMPARTIDES AMB TRACTAMENT DE MITJA DE SUBVARIABLES.....	166
TAULA 21. EXEMPLES DADES VARIABLES UNIDIRECCIONALS.....	176

TAULA 22. EXEMPLE DADES VARIABLES REFLEXIVES.....	178
TAULA 23. EXEMPLE DELS VALORS CONJUNT DE VARIABLE REFLEXIVES.....	180
TAULA 24. EXEMPLE DE DADES MITGES GLOBALS VARIABLES EFECTIVES.....	181

Introducció

Després d'haver realitzat els cursos de doctorat hom es demana, “i ara què faig”, quina pot ser la meva infinitesimal contribució a la ciència?, de tot el que s'ha escrit, seré capaç de trobar quelcom diferent, nou, innovador que encara no hagi fet ningú?, quin pot ser el tema de la futura tesi doctoral?. Segurament aquestes preguntes no només se les ha formulades l'autor sinó que molta gent ho ha fet, qüestions que abans de començar a fer el treball de recerca sembla que no han de tenir resposta o és molt incerta però que amb constància, dedicació i molta paciència s'acaben contestant per si soles.

La curiositat de l'autor, que prové de la rama de l'Enginyeria d'Organització Industrial, i l'experiència en el món laboral, han esdevingut en un notable interès en el comportament humà dins les organitzacions. Del conjunt de temes possibles de l'àrea dels recursos humans hom ha triat l'*empowerment* fruit d'una evolució dins la recerca realitzada. Es començà a cercar bibliografia sobre la motivació i la seva influència en els objectius corporatius empresarials, centrant-me en els processos que redueixen l'estructura organitzativa de l'empresa com l'anomenat *downsizing*, (en la majoria d'autors consultats comporta una reducció de l'estructura eliminant llocs de treball) o el *flattering* (on es redueix l'estructura organitzativa sense necessàriament fer una reducció de la plantilla). Després de fer una primera immersió en el tema s'arribà a la conclusió que era un camp molt treballat i es procedí per recomanació dels directors del treball, a reconduir la recerca cap al tema de l'*empowerment* traduït com a delegació o atribució de poder. L'*empowerment* és un tema actual i amb molt de camí per recórrer, per aquest motiu va ser l'escollit.

Quan es va proposar el tema principal del treball de recerca aquest havia de ser un estudi de la interrelació entre la motivació i l'*empowerment* en els processos d'optimització de l'estructura organitzativa per millorar la competitivitat i la innovació a l'empresa. Es comença a llegir bibliografia i a mida que s'anava avançant en l'estat de l'art, s'identificà que l'*empowerment* no tenia en compte les variables inicials que havien de tenir el col·lectiu implicats en el procés. Per aquest motiu se centrà la investigació en aquestes variables.

El treball que es presenta porta per títol Variables Efectives de l'*empowerment* i és el resultat d'un procés que ha durat aproximadament dos anys. Està compost per tres parts diferenciades. La primera part consisteix en un conjunt de ressenyes de vint articles que han servit com a base per construir l'estat de l'art i proposar els fonaments teòrics d'un nou model teòric.

La segona part consisteix és un article científic que resumeix les principals fonts consultades i proposa una nova classificació de les variables que poden contribuir a aconseguir amb èxit un procés d'*empowerment*.

Amb l'objectiu de comprovar la validesa del model teòric s'ha elaborat un qüestionari per mesurar l'estat de les variables anomenades efectives d'*empowerment* i la seva contribució amb l'èxit del procés. S'ha desenvolupat una eina de tractament informàtic i representació de les dades obtingudes i posteriorment s'ha fet una prova pilot en un departament d'una empresa que ens ha servit per depurar-la i validar-la. Aquest procés està explicat en la tercera part d'aquest treball.

El treball que s'exposa a continuació correspon als 12 crèdits del treball de recerca del programa de Doctorat Interuniversitari d'Administració i Direcció d'Empreses que imparteixen la Universitat de Girona, la Universitat de Lleida i la Universitat de Vic i vol respondre a bona part de les inquietuds inicials de l'autor.

Motivació:

En la trajectòria professional he treballat en diferents empreses i en totes el factor humà sempre ha estat un factor poc valorat. Els empleats no desenvolupen tot el potencial ja sigui per falta de motivació, per falta de formació o per la política dels seus superiors de no donar el recolzament ni autonomia suficient per millorar el seu treball. L'excel·lència en RRHH encara es una utopia en el món empresarial actual, s'han implantat sistemes de gestió de qualitat, sistemes de gestió mediambientals o darrerament sistemes de gestió de la innovació. L'autor d'aquest treball creu que ara és el torn de començar a pensar en idear sistemes de gestió eficient i eficaç de les persones. Aquesta és la principals motivació per realitzar aquest treball com a part d'una futura tesi doctoral que em permetrà finançar la carrera docent a la Universitat.

Objectius

Els objectius que es persegueixen en aquest treball són els següents:

1. Fer una recerca selectiva dels principals articles relacionats amb l'*empowerment*.
2. Analitzar l'estat de l'art de la literatura més rellevant sobre el tema de motivació i *empowerment*.
3. Identificar les principals idees i noves aportacions de cada un dels articles analitzats.
4. Resumir l'estat de l'art posant de relleu les aportacions més importants dels principals autors.
5. Identificar possibles contribucions als camps d'estudi per l'elaboració d'un posterior article de recerca.
6. Confeccionar una article científic que contingui les principals aportacions extretes de la recerca desenvolupada.
7. Fer un treball de camp que permeti validar el model conceptual proposat.
8. Determinar possibles temes per desenvolupar una futura tesi doctoral.

Primera part:

**Ressenya d'articles sobre motivació,
downsizing i *empowerment***

Primera part: Ressenya d'articles sobre motivació, downsizing i empowerment

Introducció i metodologia

Es presenten a continuació els apartats que són una selecció de les ressenyes d'articles científics elaborades durant el procés de lectura i recerca de l'estat de l'art. S'entén com a ressenya¹ a una recensió amb diversos comentaris, dels articles referents a un tema determinat, en el qual hom introdueix variants o correccions intencionades. Aquesta part conté les ressenyes fetes durant el procés de lectura i ens ha servit de base en el camí que explori dels temes pels quals l'autor se sent més atret amb la intenció d'esbrinar un camp de treball per a una posterior tesi doctoral.

La metodologia utilitzada en aquesta part ha estat la següent: en primer lloc es va procedir a cercar els articles dels autors amb més referències dels temes seleccionats, *downsizing*, la motivació i l'*empowerment*. La base de dades escollida per començar la recerca va ser la del portal Emerald pel seu reconegut prestigi i facilitats d'accés. Una vegada accedit a la base de dades es va procedir a fer una recerca per temes i autors. Aquesta recerca es va realitzar a l'octubre de 2003 pel que fa al *downsizing* i a la motivació; es va completar el maig del 2004 i es va seleccionar els articles d'*empowerment* que estaven més directament relacionats amb el sector serveis. El fet d'escollir aquest sector i no un altre és perquè en el sector terciari l'*empowerment* té una aplicació més directe al estar el treballador molt més en contacte directe amb el client i que l'autor del treball està molt més familiaritzat amb el sector al portar uns quants anys treballant-hi. De la llista resultant es procedí a la selecció, lectura i elaboració de les ressenyes de les que a continuació s'exposen una part del total d'articles llegits. El tema principal de la recerca, que forma el gran gruix d'articles consultats, és *empowerment*.

Existeixen altres bases de dades per realitzar la selecció dels principals articles i autors (Isi Web Knowledge-Web of Science, Business Source Elite, Blackwell Synergy, Compludoc, , Ecolint, Science Direct) però s'havia de començar per alguna d'elles i el portal Emerald va ser l'escollit.

La justificació d'incloure les ressenyes com a part del treball es mostrar els fonaments teòrics que ens han permès més endavant desenvolupar i proposar un nou model conceptual.

¹ Definició segons el Diccionari Català-Valencià-Balear. AM Alcover i F. de B. Moll. 2000.

Objectius

A continuació es detallen els objectius de la primera part del treball:

1. Fer una recerca selectiva dels principals articles relacionats amb l'*empowerment*.
2. Analitzar l'estat de l'art de la literatura més rellevant sobre el tema de motivació i d'*empowerment*.
3. Confeccionar una ressenya de cada article posant de relleu l'estat de l'art i les aportacions més importants dels seus autors.

Ressenya d'articles.

1. Motivació i satisfacció en el treball de Mark A. Tiejen i Robert M. Myers

a) Ressenya

Aquest article tracta de la importància de la motivació en la satisfacció dels treballadors per generar confiança, lleialtat i una millor qualitat en el treball. Saber quins són els factors que motiven i satisfan els treballadors es l'objectiu de les teories de Frederick Herzberg i posteriorment la de Edwin Locke, que és una resposta a la teoria de Herzberg. Ambdós parteixen de la teoria de les necessitats dels individus de Maslow.

- Herzberg i la satisfacció professional

Segons Herzberg la motivació s'origina en un estat de la ment, que els directius han de conèixer per saber quines són les motivacions del treballador. Per tal d'apropar-se a les sensacions dels empleats pel seu treball es plantegen tres preguntes:

- Com algú pot especificar l'actitud d'una persona respecte la seva feina?
- Quines són les causes d'aquestes actituds?
- Quines són les conseqüències d'aquestes actituds?

La combinació d'aquestes tres preguntes va donar lloc a l'estudi dels factors-actituds-efectes (F.A.E.), que defineix com s'ha d'estudiar en cada individu i no en un conjunt d'individus. La metodologia d'aquest estudi es basava en fer preguntes obertes, sobre les experiències i sentiments que s'havien originat tan positives com negatives en la seva feina.

A partir de l'actitud dels treballadors Herzberg extreu la teoria del factor dual (1959):

- Factors motivadors (factors del treball), són els que causen sensacions positives o una bona actitud com per exemple el reconeixement, realització, progrés, promoció, responsabilitat, feina en si.
- Factors d'higiene (factors externs al treball), són els que provoquen sentiments negatius o una actitud negativa: salari, relacions personals, supervisor, relacions personals, subordinats, igual de categories, política i administració de l'empresa, condicions laborals, factors en la vida personal, estatus social, seguretat laboral.

Els factors motivadors promouen actituds i satisfaccions a llarg termini, ja que satisfan les necessitats del treballador, la realització (Maslow). La falta d'aquests motivadors no provoquen la insatisfacció. Per altra banda, els factors d'higiene tenen molta implicació a crear insatisfacció i, a la vegada, si aquests no hi són tampoc provoquen un augment de satisfacció. Un exemple de factors higiènics seria si un dia calorós d'estiu s'espantava l'aire condicionat, els treballadors estarien molt insatisfets, però si funcionés com s'espera els treballadors no estarien particularment motivats.

Més tard Herzberg compara la motivació i el KITA (1968). El KITA sigles de l'expressió anglesa *kick in the ass*, és un intent de la direcció per motivar l'empleat. Hi ha tres tipus de KITA:

- KITA física negativa
- KITA psicològica negativa
- KITA positiva

La KITA física negativa consisteix en utilitzar el càstig. Si és utilitzada pels directius cada cop pactaran menys i menys amb els treballadors utilitzant la coacció per influir que un treballador reaccioni. La KITA psicològica negativa és utilitzada per motivar els treballadors, és l'alimentació del seu ego personal. KITA positiva es pot resumir com a recompensa, no és motivadora, només estimula en un breu període de temps. Per exemple un augment de salari, quan s'ha rebut la prima, el treballador ja no està motivat, la motivació no es mantén a llarg termini.

- La Teoria de Locke en la satisfacció laboral

La satisfacció professional segons Locke és el producte de varis conceptes com per exemple l'objectiu marcat per l'empleat i la seva posada en pràctica. L'explicació de la satisfacció es troba en part com a respostes de les exposicions de Herzberg, a més a més de la seva teoria de valors, dels factors agent i dels successos.

- Crítica cap als dos factors de Herzberg:

La satisfacció laboral i insatisfacció resulten de diferents causes. La teoria dels dos factors és paral·lela a la teoria dual de les necessitats de l'home. Les necessitats físiques les fa treballar en conjunció amb els factors d'higiene i les psicològiques amb els factors motivadors. Segons Herzberg, en la naturalesa humana estan molt separats els processos biològics i psicològics. En canvi Locke argumenta que el cos i la ment van molt units, a través de la ment es descobreix el que el cos necessita. Per exemple, la necessitat física de menjar també pot ser un plaer. Per això Locke critica la falta d'una relació paral·lela entre els factors i les necessitats. Una nova política de la companyia (factor d'higiene) pot tenir un efecte significatiu en l'interès d'un treballador per la seva feina i el seu èxit.

Locke argumenta que la teoria dels dos factors trenca en dos els aspectes de la satisfacció. Per exemple, si donen una nova feina a un empleat (factor motivador) es considera responsabilitat,

però si l'encarregat no li delega el deure, és supervisió tècnica (factor d'higiene). Locke opina que trencar un element com la responsabilitat en dos factors resulta confús entre l'agent i el succés.

Herzberg utilitza la freqüència en què una dada apareix i els que més apareguin seran els de més satisfacció o insatisfacció. Locke opina que no perquè aparegui molt és més important, potser un problema menys freqüent descontenta més a un treballador. Això fa minimitzar la diversitat de la mostra. Encara que les necessitats de les persones siguin semblants, els seus valors no ho són, una persona pot valorar més els diners mentre que una altra valori molt més la promoció. Els valors són importantíssims per la satisfacció professional.

Comparativa entre necessitats i valors:

Necessitats	Valors
Són innates	Són adquirits
Iguals per a tots els humans	Únics de cadascú
Objectives	Subjectives
Enfronten homes i requereixen accions	Determinen seleccions i reaccions emocionals

- Teoria d'agent- succés

Un succés o condició és el que fa que l'empleat se senti satisfet (en Herzberg els factors motivadors). Un agent és el que causa que succeeixi un succés. Les condicions d'èxit, fracàs o responsabilitat motiven el treballador i poden satisfer o insatisfer. Els agents són inversament comparables amb els factors d'higiene, el client o el supervisor causen un esdeveniment que llavors causa una sensació de satisfacció o descontentament. La categoria de successos inclou les dues possibilitats, la satisfacció positiva o negativa.

Els successos són:

Activitat de la feina – Al treballador li pot agradar o no

Quantitats de feina – Suficient, massa o poca

Suavitat – Feina suau o caracteritzada per les interrupcions i distraccions

Èxit o fracàs – Si ha acabat la feina, no s'ha pogut acabar o no s'ha arribat a una fita o si s'ha solucionat el problema

Promoció – Si es promou el treballador o no, segons el què ell espera

Responsabilitat – Si se'n dóna o no

Reconeixement verbal de la feina – Si l'empleat és elogiat, felicitat o criticat, culpats...

Diners – Si el treballador rep augmentos de sou o primes o si és el que s'esperava

Atmosfera interpersonal – Si la gent es troba a gust o no

Condicions físiques de la feina agradables o desagradables - temperatura, maquinària, hores feina

Altres – Accidents,...

Els agents:

Un mateix – Qui respon

Supervisor – Superior de qui respon

Company – Persones del mateix nivell
Subordinat – Persona de nivell inferior
Organització - Direcció o polítiques d'empresa
Clients – Inclou estudiants, pacients i compradors
Agents no humans – Naturalesa, maquinària, temps
No agents – Sort, llei de Murphy o inclassificables

La satisfacció professional resulta de les experiències de la feina, és una funció que depèn de la discrepància entre el previst i el real o entre el real i el seu sistema de valors.

- Teoria del cicle de vida de la direcció.

En aquest apartat es tracte els factors que més influeixen en els empleats en la satisfacció o el descontent. La gerència juga un paper primordial en la satisfacció i motivació de l'empleat. La teoria ajuda als directius a tractar amb els seus subordinats. Uns estils de direcció són clarament millors que d'altres per incentivar la motivació, per exemple els directius haurien de tenir molt clar la importància tant de la producció com de les persones en la consecució dels objectius corporatius i per tant en el benefici de l'empresa, això es pot expressar amb nombrosos estils de direcció com l'anomenat estil de direcció circumstancial proposat per Blanchard i Hersey (1996).

b) Conclusions

En la recerca del coneixement dels directius de la motivació dels empleats, Herzberg va determinar el concepte d'actitud i va ser complementada per la formulació de Locke del valor i la importància dels objectius personals del empleats en la satisfacció professional. La teoria circumstancial de la direcció serveix a la gerència per equilibrar les feines i les relacions. A causa de les activitats unides als seus valors els treballadors tenen un comportament o un altre. Els encarregats han de reconèixer les actituds i valors de les accions dels treballadors per treure'n el màxim rendiment. Els programes d'incentius no tenen una resposta a llarg termini, per tant s'ha de tenir molt en compte la motivació. La feina conté la majoria de potencial per crear satisfacció.

2. Motivació del personal en petites indústries d'alimentació de Richard Bent, Claire E.A. Seaman i Arthur Ingram

a) Ressenya

L'article tracta de l'estudi de la motivació dels treballadors en la petita o mitjana empresa d'alimentació. Es pretén relacionar la satisfacció i la motivació dels treballadors amb la millora de la productivitat i l'increment del rendiment de l'empresa per aconseguir avantatges competitius dins del sector.

Els estudis en què s'han basat són teories d'autors com Maslow (piràmide de les necessitats de l'ésser humà), Porter (recompenses extrínseques i intrínseques), i sobretot Locke (teoria de les fites proposades i les tasques de millora), entre altres.

Els conceptes que tracta bàsicament l'article són la motivació i la satisfacció. La motivació és el conjunt de processos que desperta i manté el comportament de l'ésser humà per arribar a una fita. La satisfacció és el resultat del procés de motivació. L'article es basa en buscar la relació entre característiques comunes de motivació i satisfacció a tots els treballadors que estan dins d'un mateix sector industrial. Les enquestes portades a terme amb empleats d'una mateixa zona geogràfica, tractaven sobre quins eren els factors que més motiven/desmotiven i satisfan/insatisfan. En primer lloc es va seleccionar empreses petites del sector de processament i producció d'alimentació que operaven a l'àrea de Lothian (Escòcia), d'uns 50 empleats com a màxim, excloent les empreses que pertanyien a grans cadenes i deixant només les empreses familiars.

La selecció dels empleats entrevistats es va fer sobre aquelles que treballen en línies de producció alimentària i que no havien tingut cap experiència com supervisor. Posteriorment es va passar un qüestionari als subordinats seleccionats sense la presència dels seus caps. La finalitat del qüestionari era:

1. Recollir informació sobre perfils demogràfics dels empleats.
2. Identificar les percepcions sobre el fet de treballar per petites empreses de la indústria de l'alimentació.
3. Mesurar les actituds al treball i els aspectes psicològics del benestar, com puntuar els factors que motiven o provoquen satisfacció al seu lloc de treball.

b) Conclusions

Com a conclusió es va poder constatar que hi havia diferents factors importants que influeixen en la motivació d'un lloc de treball i en la satisfacció de la feina. Alguns del més importants foren els sous baixos i el tipus de direcció a l'empresa.

S'observà que no es mostraven diferències entre les respostes donades pels homes i les dones. Les edats dels entrevistats estava entre els 16 als 40 anys. La majoria havien treballat al lloc actual durant més de 3 anys i tenien 5 o més anys d'experiència en el sector. El nivell d'estudis era com a mínim l'*Scottish Higher*, quelcom superior al necessari pel lloc de treball.

Dels resultats obtinguts en els qüestionaris s'arribà a la conclusió que el grau de motivació era elevat. Fou notable el fet que cap empleat entrevistat declarés estar desmotivats o insatisfets amb la seva feina. Les valoracions finals de l'estudi mostren la importància de tenir en compte l'estil de direcció i que aquest no pot estar menyspreat. En l'estudi l'estil de direcció individual està directament associat amb la falta de valoració del subordinat i amb una poca de comunicació, aquest fet, desmotiven i causen baixa satisfacció laboral. L'entrenament és, per altra banda, un factor que ajuda en la motivació i, si és escàs, produeix, pel contrari, desmotivació del personal (en la majoria dels casos estudiats).

Els companys també són causa de la satisfacció al lloc de treball; és important tenir un lloc de treball on tothom forma un equip que es complementa i es genera una atmosfera que produeix satisfacció i motivació.

A aquest estudi sobre la motivació dels treballadors el segueix un de posterior sobre la motivació dels directius i compara els resultats obtinguts entre dels dos directius i subordinats. A continuació es mostren les principals conclusions i valoracions d'ambdós estudis.

3. Motivació del personal en petites indústries d'alimentació, percepcions dels directius i empresaris (II) de Richard Bent, Claire Seaman, Arthur Ingram i Claire Forbes

a) Ressenya

L'article estudia els factors que afecten la motivació i la satisfacció dins les empreses i és la continuació d'un estudi realitzat dins de petites empreses dedicades a l'alimentació publicat en l'article *Staff motivation in small food manufacturing enterprises* de Richard Bent, Claire E.A. Seaman and Arthur Ingram. L'estudi inicial intentava buscar els factors que afectaven a la motivació i a la satisfacció del personal que no tenia una gran responsabilitat dins l'empresa. Aquest estudi es continuà amb un segon que tenia com a objectiu constatar si els dirigents de les empreses prenen com a elements motivadors/creadors de satisfacció dels seus subordinats els mateixos que s'havien donat en el primer estudi, si era en cas contrari, quins errors de percepció hi havia.

En el primer estudi es van seleccionar 38 petites companyies d'alimentació escoceses procedint a la recollida d'informació a partir d'entrevistes i qüestionaris. En el segon estudi es van entrevistar els directors de les 38 empreses i posteriorment es van contrastar les dades obtingudes en els dos treballs d'investigació. Es va comprovar que una gran varietat dels indicadors usats per trobar els motius de la satisfacció/insatisfacció es basaven en conceptes del camp de la psicologia, i que sovint aquestes eines eren oposades i fins i tot contradictòries per estudiar casos d'aquesta mena. En resum, es va veure que els conceptes utilitzats fins llavors no eren els més útils.

Es partí del treball realitzat per Locke l'any 1991 on s'intentava mostrar un enfocament més ample del procés de motivació. Locke formulava la hipòtesis que els debats que hi havia en aquest tema eren provocats per l'existència de teories diferents, però que aquestes no havien d'estar necessàriament contraposades, i que totes jugaven un rol dins del procés motivador. Uns anys més tard Bramham (1994) va notar la importància d'aconseguir el compromís del treballador mitjançant la "mà dreta" de la direcció de l'empresa amb l'objectiu d'implicar-lo.

En el primer estudi es va buscar clarificar els termes de la satisfacció i els motius, més importants a l'hora de seguir els mateixos criteris i de treure conclusions seguint unes mateixes pautes de comportament. Es va definir la motivació com "el conjunt de processos que desperten, dirigeixen i mantenen el comportament humà fins a aconseguir un objectiu".

Es va optar a fer el primer estudi dins del ram de les petites empreses d'aliments perquè la competència entre aquestes era molt forta i comportava llargues i dures jornades de treball per part dels treballadors, essent la motivació d'aquests un motiu molt important per aconseguir una avantatge competitiva sobre altres empreses.

L'estudi original, (el primer que es va realitzar), va concloure que tot tractar-se en l'estudi empreses petites i poc o molt poc relacionades entre elles, la problemàtica era bastant comuna per a totes elles, algunes de les quals depenien de l'habilitat de la direcció i va provocar la hipòtesi que si s'ampliava el coneixement per part de la direcció d'aquestes habilitats podria augmentar la

motivació i satisfacció del personal (amb la conseqüent pujada de la producció que això comporta).

A partir de la hipòtesi anterior se'n van derivar d'altres reflectides en el segon estudi. Es va preguntar si el què els treballadors consideraven un motiu de motivació i de satisfacció era vist de la mateixa manera per part dels directius. Es va constatar que els directius percebien els factors de motivació i satisfacció de manera diferent que els seus subordinats. La percepció d'una mateixa cosa vista des dels diferents llocs jeràrquics de l'empresa variava. Aquesta percepció també depenia de la naturalesa del directiu. Es mostrava una forta diferència entre directiu "fet a l'antiga" de carrera professional i el directiu "modern" format acadèmicament, que havia après els coneixements d'una manera més teòrica i des d'un punt de vista menys jeràrquic. Per tenir una major seguretat sobre aquesta dada, es va fer una part de l'estudi via telefònica amb el mateix entrevistador amb la finalitat d'aconseguir uns resultats els més fidels possibles a la realitat.

En la metodologia del treball es va seguir els criteris exposats per Bent (1999). El treball de camp realitzat abans de l'entrevista va ajudar a una millor entesa entre les parts en el moment de l'entrevista. De fet, tots els entrevistats havien tingut l'oportunitat de llegir el qüestionari amb l'objectiu de poder reunir les dades del seu personal.

L'adaptació principal del qüestionari del primer estudi era que els directius eren preguntats no sobre els seus factors de motivació i satisfacció sinó els dels seus subordinats. El qüestionari telefònic va consistir en preguntar fins a cinc factors percebuts com a motivadors/desmotivadors i cinc factors que satisfació/no satisfació als seus treballadors.

Durant aquest procés que es varen definir clarament per no haver-hi diferents interpretacions les paraules claus de l'entrevista:

- Motivació: Aquelles accions dins de l'ambient de treball que fan implicar a una persona, que l'indueixen a fer un esforç dins del treball.
- Desmotivació: Aquells factors que fan que l'individu no tingui "ganes" de fer cap esforç.
- Satisfacció laboral: Aquells sentiments de plaer, felicitat .
- Insatisfacció: L'oposat de la satisfacció.

Totes les dades quantitatives extretes del treball varen ser tractades amb el programa SPSS.

- Resultats

Dins les trenta-vuit empreses estudiades es va poder fer una diferenciació clara sobre el perfil dels directius, l'article els classifica en els directius solitaris, els supervisors i els directius col·laboratius. A l'hora de fer l'estudi analític, però, aquests grups en realitat es varen transformar en dos subgrups, els directius "fets a l'antiga" (55.3% del total) per una banda i els directius "moderns" més col·laboratius per una altra 44.7%. Per sexes hi havia un domini masculí 60.5%. Per edats

L'estudi va dividir els sectors en tres grups : de 21 a 30 anys el 31.6%, de 31 a 40 anys el 28.9% i de 41 a 50 anys 23.7%.

La mostra també va recollir dades sobre la formació dels directius, arribant a uns resultats que un 39.5% no tenia estudis per sobre dels considerats estàndard, un 15,5% tenia estudis més elevats i el 31.6% posseïa estudis de Certificat Col·legial (equivalent a estudi universitari). Els resultats deixen palès que hi ha més directius acadèmics 52.4% que tenen certificats d'estudis en contrapartida amb els directius de carrera professional, que arriben fins a un 35%. Aquests resultats s'expliquen per l'arribada dels directius al lloc on són ara pujant de nivell jeràrquic dins l'empresa. És a dir, els directius acadèmics tendeixen a pujar al seu càrrec de forma directa i els directius clàssics solen ser treballadors que han anat pujant dins de l'estructura jeràrquica de l'empresa.

De les respostes recollides sobre els motius que creien que causaven satisfacció/motivació entre els seus treballadors es varen tractar per separat els dos grups (directius clàssics i directius moderns). L'article ressalta que molts dels entrevistats no varen saber arribar a donar cinc factors diferents.

- Motivació

Dins dels factors que segons els directius més motivaven als treballadors el 84,2% dels entrevistats opinaven que eren els diners, (la necessitat de diners 31%, l'acte de ser pagat 30% i tenir diners 23%) mentre que en l'enquesta dels treballadors aquest mateix factor tenia una proporció més baixa. Els directius no van donar pes al factor del treball personal dels treballadors (que va ser citat pel 50% dels subordinats com un factor motivador) i només el 23,6% tenia la creença que la instrucció motiva als treballadors en front als resultats del subordinats que era del 38%.

En resum i si s'analitzen les dades es poden veure diferències clares entre els directius i els treballadors. Mentre uns donen una importància molt gran als temes financers de l'empresa els treballadors ho consideren d'importància relativa.

- Desmotivació

El factor de desmotivació més gran entre els treballadors va ser els salaris baixos 39%, mentre que els directius apuntaven que aquesta variable era de només el 26.2%. D'entre els altres factors que els treballadors consideraven causants de desmotivació hi havia la naturalesa repetitiva del treball 41% la falta de comunicació 23% i la falta d'instrucció 23%. Destaquen la diferència en aquest apartat entre encarregats que citaven els problemes en la producció més sovint que no pas els directius. Els autors del treball ho justifiquen dient que podria venir a causa de la procedència dels encarregats, que sovint havien començat a l'empresa per baix i coneixien millor els problemes que causen la desmotivació.

-Satisfacció

Pel que fa als treballadors, l'acte de ser pagat va ser comentat pel 55% dels entrevistats i la bona gestió va ser-ho pel 40%. Es va recalcar que molts dels factors que causaven satisfacció entre els

treballadors estaven en mans dels directius, sent els més importants la bona relació entre ells amb el 28%.

Una vegada més els factors percebuts pels directius és diferenciaven bastant dels percebuts pels treballadors. Els directius deixaven de percebre generalment temes relacionats amb la satisfacció causada pel propi treball realitzat i deprecien la capacitat d'aquest factors per millorar la situació actual.

- Insatisfacció

La incapacitat de satisfer als clients i el fet de treballar sense resultats positius eren les principals causes d'insatisfacció citades pels directius, diferents de les principals causes donades pel subordinats. De tal manera que minimitzats la insatisfacció dels directius, per exemple una baixada en vendes, no minimitzava la dels subordinats al no ser considerat un factor de insatisfactori ja que tenien causes diferents d'insatisfacció (el seu estatus dins l'empresa per exemple)

- La discussió dels resultats

Tots els entrevistats mostraven un criteri molt semblant independentment del sexe al que pertanyien i aproximadament el 75% de la mostra eren més joves de 40 anys. La majoria dels treballadors van criticar les pobres habilitats de comunicació dels seus directius. Pels treballadors els factors de motivació intangibles eren els components importants de la satisfacció laboral. Un dels components que aportaven més insatisfacció eren les baixes remuneracions econòmiques. Pels subordinats era molt important i causant de insatisfacció la poca implicació que tenien els directius en millorar l'ambient de treball. Consideren que al ser empreses petites i amb pocs treballadors l'arribada d'un treballador poc capacitat o una presa de decisions que pogués enfrontar als pocs treballadors que hi havia eren factors clau pel bon funcionament de l'empresa.

El treball va posar en evidència que pels directius els factors importants de motivació/satisfacció dels subordinats solien reduir-se sempre a motius econòmics i sempre lligats al nivell de producció de l'empresa. Els incentius econòmics també eren importants pels treballadors, però aquests necessiten també d'altres factors més intangibles com un bon tracte, una bona comunicació, etc. factors molt fàcils de fer per part dels directius, però que no es feien. Els subordinats reclamen el reconeixement de la seva feina i de l'experiència agafada. En resum, buscaven el reconeixement per les habilitats obtingudes que sovint es traduïa en una millor producció de l'empresa.

L'estudi es fixa en les percepcions japoneses de l'administració del coneixement (Nonaka i Hirotaku) per comparar-les amb els resultats de l'estudi. Les percepcions són les següents:

- El coneixement explícit es fàcil d'expressar en valors numèrics.
- El coneixement explícit és important perquè és l'entrada al coneixement de l'organització que no és puntuable numèricament.
- Els coneixements tàcits són molt personals i són molt difícils de puntuar numèricament.
- Els coneixements tàcits entra molt profundament dins de les accions de l'individu.

- El coneixement tàcit té una dimensió tècnica molt informal i relacionats amb els termes de perícia personal.
- El coneixement tàcit consisteix en els esquemes, la mentalitat, les creences i les percepcions que nosaltres prenem.
- La dimensió coneguda del coneixement tàcit reflexa la nostra imatge de la realitat (el que és) i la nostra visió per al futur (el que ha de ser). Encara que no puguin ser articulats fàcilment, aquests models implícits formen la manera de com nosaltres percebem el món.
- La subjectivitat i la naturalesa del coneixement tàcit el fan difícil de transmetre de manera sistemàtica o lògica.
- Per poder comunicar i compartir els coneixements tàcits han de ser convertits en paraules o nombres que es puguin entendre.

Els resultats d'aquest estudi de percepcions dels factors de la motivació del personal i la satisfacció indiquen que el personal, els empresaris o directors de petites indústries d'alimentació escoceses s'inclinen a utilitzar suposicions a l'hora de tractar amb els assumptes que promouen la satisfacció/insatisfacció laboral i la motivació/desmotivació. Les suposicions que varen ser utilitzades pels directius anaven més cap al coneixement explícit, mentre que pels treballadors s'inclinaven més cap al coneixement tàcit.

b) Conclusions

En un primer estudi es va explorar àmpliament els factors que més influeixen en la motivació i la satisfacció laboral dels subordinats que treballaven dins de les petites empreses d'alimentació escoceses.

En un segon estudi, que majoritàriament s'explica en aquest article, es va re-dissenyar el primer estudi amb la finalitat de descobrir si els directius reconeixien i percebien els factors de motivació/satisfacció de mateixa manera que els seus subordinats. L'estudi ha tret a la llum dades que haurien de ser estudiades amb més deteniment, cas de la diferència en la percepció de les remuneracions econòmiques, etc.

Encara que les empreses eren del mateix sector i de magnituds semblants, la diferència d'apreciació dels directius també obren un debat on caldria entrar més a fons per estudiar-lo.

Hi havia molt pocs treballs realitzats a empreses tan petites, on no hi ha gaires recursos ni estructura per poder fer grans canvis. És possible que molts directius de petites empreses després d'analitzar l'estudi vegin factors que fins ara no havien utilitzat per millorar els seus sistemes productius. Aquest potser és el punt que més destaquen, la possibilitat que tenen els directius de proporcionar la satisfacció i la motivació per una via diferent de l'econòmica com s'havia fet fins ara.

4. Efectes de la motivació, organització, compromís i realització del treball de l'empleat de Christopher Orpen

a) Ressenya

L'article bàsicament tracta dels efectes produïts durant dos anys d'un programa de formal *mentoring* o tutorització fet en una empresa mitjana del sector industrial de l'electrònica, i s'ha fet com a part d'una iniciativa anomenada *reduce the turnover of good staff*, és a dir, que els bons empleats no deixin l'empresa i per ajudar als nous talents a explotar el seu potencial.

En aquest estudi es mesurà la motivació, el nivell d'organització, la responsabilitat i el rendiment que s'han modificat en els empleats. El programa tractava de millorar la relació entre els diferents estaments organitzatius, fent que sigui més estreta la col·laboració entre empleat i directiu. Avui en dia costa de veure empreses que facin servir sistemes de millora de les relacions personals ja que la realitat és que la majoria de directius i encarregats només tenen una estreta relació entre els subordinats que millor els cauen.

La investigació que es descriue en l'article es base en els resultats obtinguts en diverses organitzacions tan públiques com privades que havien instituït programes de tutorització obtenint resultats molt beneficiosos. Així com dels estudis realitzats per en R.A. Noe (1988) i per G.T. Chao (1992), que ho van voler introduir, l'un a l'ensenyament secundari (Noe) i l'altre en empreses (Chao). Noe va veure que els alumnes que estaven en un programa tutorització rebien més ajuda psicològica que no pas ajuda acadèmica. Per altra part, Chao va fer l'estudi en empleats de diferents empreses amb la particularitat que tots havien cursat estudis en la mateixa universitat dels Estats Units, arribant a la conclusió de no trobar la diferència entre els que havien entrat en el programa de *formal mentoring* i els que no, l'únic que hi va veure va ser que els que sí que havien entrat demanaven molta més ajuda i assistència que no pas els que no estaven en el programa.

El procediment seguit va ser el següent, van seleccionar 39 empleats experimentats que com a mínim que haguessin passat els últims 5 anys a l'empresa i els hi van demanar que cada un donés suport individual i assistència a un subordinat (que també eren 39), cada un de primer nivell o supervisor que no portés més de 2 anys a l'empresa. Cada un dels tutors (empleats experimentats, també anomenats "mentors") tenia la obligació de quedar, quan les dues parts convinguessin, en 12 ocasions durant els 2 anys que va durar el programa. Tots els "mentors" havien de deixar intervenir freqüentment als subordinats en tasques més importants que les que en un principi havien de fer. Tots dos grups es van passar el primer dia junts, i els hi van explicar com funcionava el programa, això també va servir per a que es poguessin començar a conèixer les respectives parelles. També hi havien tres sessions cada sis mesos que duraven mig dia cada una en les que intervenien tots els participants al programa.

Quan es va acabar el programa estipulat de dos anys, els que havien estat els tutors van contestar un qüestionari. Aquest tenia dues parts, una l'avaluació del subordinat respecte la motivació que tenia per a treballar, i l'altra era avaluar la responsabilitat sobre l'organització.

Dels empleats amb experiència: la mitjana d'edat era de 38,9 anys; el 27% tenien estudis universitaris; el 84% eren homes; portaven a l'empresa una mitjana de 9,6 anys. Dels subordinats: la mitjana d'edat era de 26,5 anys; el 45% tenien estudis universitaris; el 75% eren homes; i portaven a l'empresa, contant els 2 del programa, una mitjana de 3,5 anys.

La capacitat d'interaccionar entre mentor i deixeble era mesurada mitjançant un qüestionari a través de preguntes puntuades amb una escala numèrica que anava del 1 a 5. L'1 corresponia a (absolutament en desacord) i el 5 a (perfectament d'acord). Tant els uns com els altres van haver de respondre com era la relació particular entre ell i el seu respectiu mentor i viceversa. Algunes preguntes del qüestionari eren: "Tinc suficient temps per trobar-me sovint amb el meu mentor (o deixeble)"; "On treballo i on treballa el meu mentor (o deixeble) la feina és molt cansada psicològicament".

En la valoració de resultats, seguint els passos que havia indicat anteriorment l'autor R.A. Noe (1988), es va puntuar sobretot els resultats dels pubills o deixebles, afegint-hi els resultats dels mentors els quals tenien subordinats que no s'involucraven prou en la relació. En el qüestionari, la motivació per treballar dels subordinats va ser mesurada valorant el grau de duresa de la feina de cada treballador. També es mesurà si els treballadors s'involucraven molt en l'organització de l'empresa. Finalment, la interpretació de la feina dels subordinats era explicada i valorada a través dels seus respectius mentors o superiors immediats.

b) Conclusions

En l'article es presenta una taula amb les puntuacions mitjanes dels subordinats en les dues variables relacionades amb els mentors (oportunitats d'interaccionar i el grau de relació entre mentor i subordinat) i tres variables més que demostren el comportament independent dels subordinats respecte l'empresa (motivació en la feina, dedicació a l'organització i actuació en la feina).

Els resultats indicaven que la majoria de deixebles estaven motivats per treballar fort i se sentien responsables amb la seva organització. Més específicament, van trobar que els pubills que estaven més íntimament relacionats amb els seus mentors, tenien més temps lliure i horaris més flexibles, eren els que estaven més motivats i demostraven més lleialtat cap a l'empresa respecte els que estaven més distanciat íntimament amb els seus respectius mentors, sigui per falta de temps o per motivació. A més a més, els deixebles que estaven més motivats i tenien més lleialtat amb l'empresa eren els més ben valorats pels seus respectius mentors, fins i tot gaudien d'interactuant amb ells, de manera que els subordinats se sentien més segurs del que feien i per tant guanyaven motivació per treballar a l'empresa.

Existeixen possibles raons per les quals la qualitat de la relació entre mentors i deixebles en un programa de *formal mentoring* tingui una influència positiva en les actituds. Una de les raons podria ser que els treballadors sovint volien treballar fort per guanyar el respecte del seu encarregat superior. Un altra podria ser que els treballadors els hi agradava molt aprendre el que l'organització esperava d'ells i com els veien els seus encarregats. Una tercera raó podria ser el fet de tenir freqüents relacions amb un encarregat important de l'empresa.

Hi ha dues raons principals perquè un mentor pugui dirigir al seu subordinat a sentir-se més involucrat amb l'organització. La primera que els treballadors tinguin un respecte pel als càrrecs de l'empresa i se sentin gratificats amb la seva feina. I la segona que aquests alts càrrecs els deixin interactuar de tant en tant en feines més importants dintre de l'empresa. Els resultats finals del programa són favorables, ja que suggereixen que si s'aconsegueix una bona relació entre els subordinats i els mentors (que segons l'estudi és el que passa en la majoria dels casos), tots dos acaben millorant el seu rendiment i la implicació en l'organització i en la feina.

5. Mesurar la motivació en l'aprenentatge de l'organització de Maria C. Osteraker.

a) Ressenya

L'article ens parla de la gran importància de la motivació dels empleats dins d'una empresa argumentant que pot augmentar el seu rendiment. Exposa diverses teories de motivació que s'han anat desenvolupant al llarg dels anys i enumera diferents estudis que s'han dut a terme per tal de mesurar i esbrinar els factors que porten a la motivació dels empleats.

Avui dia, es continuen buscant noves teories sobre la motivació, però segons ens diu l'article, les teories no avancen, és a dir, acaben arribant a les mateixes conclusions que les primitives. Des de la jerarquia de les necessitats de Maslow s'han anat estudiant diferents aspectes de la motivació, arribant a expressar-ho de manera diferent però arribant als mateixos factors de motivació. El problema, doncs, és que s'han d'ajustar les teories ja existents a la societat actual enlloc de buscar-ne de noves. Dit d'una altra manera, s'ha de buscar una bona manera d'aplicar les teories existents per tal de dur-les a la pràctica a la nostra societat.

Així doncs, el principal objectiu de l'article és donar a conèixer la importància de la motivació dels empleats, de quina manera es pot arribar a saber què és el que els motiva i com hem d'aplicar les teories de motivació per tal que siguin eficients dins la nostra empresa.

En primer lloc i partint dels estudis que s'havien fet amb anterioritat s'elaborà un model anomenat "triangle dinàmic de la motivació". Aquest conté els elements necessaris i bàsics per tal d'entendre la motivació d'una forma dinàmica (com per exemple les necessitats i els valors de les persones). En aquest model hi surten representades les dimensions socials, mentals i físiques, ja que són indicadors de necessitats potencials de motivació. Aquesta agrupació està basada en els factors que més influencien la motivació dels empleats i són derivats de la relació social a la feina, de les característiques de la feina o de les circumstàncies físiques i materials associades a la tasca desenvolupada.

La dimensió social inclou tot el que fa referència a la relació de l'empleat amb l'altra gent (tant treballadors com gent de l'entorn de l'empresa com poden ser proveïdors, clients...) Alguns dels factors relacionats són la comunicació, els comentaris de l'altra gent, el poder, el lideratge, etc.

En la dimensió mental hi trobem les característiques de la feina en sí. Si la feina és flexible i l'empleat pot aplicar els seus coneixements i llavors veure'n un bon resultat del seu esforç, ajuda a augmentar la motivació. També hi intervenen factors com la seguretat a la feina, l'autonomia, el treball exigent, etc.

Per últim, en la dimensió física s'inclouen les condicions físiques de treball, el sou i altres compensacions materials.

Segons la persona estudiada (també es podria aplicar a les organitzacions, cultures, etc.), sempre hi ha una dimensió predominant i més important en el triangle, que és diferent en les altres persones.

En el centre del triangle hi podem trobar el concepte "Identitat". Aquest fa referència als nostres valors i actituds. Segons Waager (1996), la identitat podria definir-se com la resposta a la següent pregunta: Què és o qui és "x"? Aquesta pregunta dóna resposta a tots els valors i actituds que afecten a la prioritat de les necessitats. La identitat és influenciada tant per factors interns com per externs, i això fa que s'hagi d'estudiar, com a mínim, des de tres nivells. Aquests nivells són a nivell individual, a nivell de l'organització i a nivell cultural o de la societat. L'estudi en els tres nivells es justifica perquè no n'hi ha prou en saber la personalitat de la persona, sinó que també s'ha de tenir en compte la societat en la que viu i l'organització cultural.

En els estudis de la motivació hi ha un terme molt antic que s'ha anat utilitzant al llarg dels anys i és el terme d'hedonisme. Fa referència a que l'individu intenta portar al màxim el plaer i minimitzar el dolor. Fent referència a aquests nivells, en el nivell individual trobem que la identitat és fortament influenciada per la personalitat. Segons Allport (1961), la personalitat és una organització dinàmica dels sistemes psico-fisiològics dintre dels individus, que determina els seus pensaments i comportaments. Hi ha moltes més teories que parlen de la identitat i la personalitat a aquest nivell, però cal destacar també la desenvolupada per Lester (1995) on s'explica que els humans ens comportem diferent perquè els nostres procediments i estructures psicològiques varien lleugerament entre les persones.

Si ens centrem en el segon nivell, el nivell organitzatiu, trobem que els valors i l'actitud estan fortament afectats pel passat social i econòmic i també per l'entorn de la persona. Segons descriu Mead (1967), la identitat del treballador no es pot veure com quelcom que només existeix dins la persona, aïllat del context social. La identitat apareix en el paper que es fa a la societat. Un individu no es pot descriure solament mirant les seves característiques, s'ha de mirar també com és la seva relació amb la gent.

Per últim, en el tercer nivell, el nivell cultural, hi ha tot el que és referent a les normes, les lleis i els tràmits de la nostra societat, que afecten l'organització i els empleats d'aquesta. La majoria de teories no tenen en compte aquest nivell, i per tant ignoren les restriccions reals amb les que es troben la majoria d'empreses per tal de motivar els seus treballadors. En aquest nivell també s'hi inclou la família i tot allò que influencia les normes i valors del treballador a aquest nivell.

Per tal de veure si l'estudi de la motivació de forma dinàmica és satisfactori s'ha realitzat una prova pilot en una empresa per comparar els resultats obtinguts en un estudi de motivació estàtic i en un de dinàmic. Aquest estudi es va dur a terme en una organització de 350 treballadors durant quatre anys. Durant els 3 primers anys, els factors de motivació que es mesuraven en el qüestionari els van decidir el cap de personal i un consultor extern a l'empresa i, per tant, aquest últim no tenia coneixement de les condicions de treball dins l'organització. En l'últim any, però, es van adonar que calia canviar la manera de mesurar la motivació ja que, en primer lloc, no motiva el mateix al cap de l'empresa que a un treballador de la base de la piràmide i, a més a més, els caps normalment no saben què és el que motiva als seus empleats. Això va fer que es replantegessin si els qüestionaris fets per un cap de personal podien mostrar realment el que motivava els empleats

i si a cada departament, empleat, etc. li motivava el mateix. Per tant, una persona que no coneix res de l'empresa, encara té més dificultats per mesurar la motivació dels empleats d'aquesta. I, a més a més, els empleats accepten millor les decisions si ells poden formar part de la presa d'aquestes decisions, és a dir, si s'hi poden implicar.

Es va decidir fer un estudi de la motivació amb l'ajuda de dos grups. En un grup hi havia empleats amb diferents tasques dintre de l'empresa, de diferents edats, d'ambdós sexes i amb diferents anys d'antiguitat. En aquest cas n'hi va haver prou amb un grup de vuit persones, però si l'empresa fos més gran s'haurien d'afegir més grups com aquest (però no més persones dintre de cada grup). En l'altre grup hi havia empleats amb càrrecs més alts dins de l'empresa com poden ser els caps del treballadors de l'anterior grup. Als dos grups se'ls van fer les mateixes preguntes, com per exemple: "Què et motiva de la teva feina?", "Què creus que et motivaria en la teva feina?", "Quines coses et desmotiven a la feina?". Es van fer debats entre els grups per tal de donar resposta a aquestes preguntes, on també es van utilitzar teories de la motivació ja existents per tal de conduir una mica el debat. Els mateixos treballadors van trobar factors de motivació, com per exemple, organitzar esdeveniments on també hi poguessis participar les famílies dels empleats. A part, el qüestionari també es va passar a la resta de treballadors amb preguntes acordades en els dos grups.

Els empleats estaven descontents amb la metodologia utilitzada en el primer estudi on eren el cap de personal i el consultor extern els qui establien els paràmetres a avaluar, però es mostraven molt satisfets amb aquesta última forma que per l'empresa resultar una manera més fàcil i econòmica per fer que els empleats estiguessin satisfets a la feina.

El resultat de l'estudi va ser molt satisfactori i, a part, el percentatge de participants va augmentar un 10% respecte als primers estudis.

b) Conclusions

Una de les principals conclusions a les quals s'arriba és que ja hi ha suficients teories sobre la motivació i suficient informació sobre ella. Per tant el que es necessita és una forma més eficient d'aplicar aquestes teories i aquestes dades ja existents enlloc de buscar-ne de noves.

Un altre dels punts importants és el triangle dinàmic de la motivació que s'ha creat a partir de l'article. Aquest pot ser vist tant com una estructura on hi ha diverses teories de la motivació i que, al mateix temps, exigeix un estudi de l'objecte que s'està estudiant on s'hi té en compte la societat, la cultura i la personalitat de l'empleat. A més a més, incloent els empleats en el procés d'estudi de la motivació i fomentant el diàleg entre la persona que du a terme l'estudi i els treballadors, s'ajuda a que el resultat de l'estudi sigui més bo i més fiable. És satisfactori implicar els empleats en els diferents processos de la feina i no tant sols en els estudis que es fan, ja que llavors els treballadors se senten més implicats en la feina, donen un rendiment més alt i, a més a més, el grau de motivació és més elevat.

Al principi en la prova pilot es seguia un model estàtic per saber la motivació dels seus empleats i encarregaven l'estudi a una persona fora de l'empresa fins que van optar per un model molt més

dinàmic en el qual els treballadors hi participaven de manera directa. El resultat va ser molt satisfactori ja que van descobrir d'una manera més exacta què motiva els seus empleats (tenint en compte que no motiva el mateix a una secretària que a un dels directius) i a part van aconseguir que el grau de participació dels empleats en l'estudi fos bastant més elevat que ens els estudis realitzats anteriorment.

Tot i que en aquest últim cas el resultat va ser satisfactori, cal seguir investigant en el terreny dels estudis en els quals hi participen de manera molt directa els empleats. Tot i així, com una primera conclusió a aquesta manera d'estudiar la motivació, es podria dir que els resultat són bons i que, a part, l'empresa s'estalvia temps i diners i tot ajuda que els empleats estiguin més motivats ja que hi poden participar de manera directa.

Per tant, i com a conclusió final, podríem dir que no es tracta d'avançar buscant noves teories, sinó aplicar les ja existents però d'una manera en la que els empleats s'hi puguin sentir més identificats i ells mateixos puguin dir què és allò que més els motivaria en la seva feina.

6. Canvi de l'estratègia organitzativa: el paper dels directius, l'aprenentatge, la motivació i la productivitat de Steven H. Appelaum, Normand St-Pierre, i William Glavas

a) Ressenya

L'article ens presenta una estructura conceptual dels diferents elements que comporta un canvi organitzatiu. Ens mostra una panoràmica del canvi estratègic organitzatiu anomenat (SOC) i l'impacte en l'aprenentatge, en el lideratge, la motivació i en la producció. La resta de l'article explica l'origen del canvi estratègic organitzatiu i les avantatges que comporta per fer més efectiva una organització. S'explica el procediment per portar-lo a terme on en primer lloc s'identifica els elements crítics per després aplicar el canvi amb efectivitat. També es fa una discussió de les implicacions directives que comporta, així com de la necessitat del lideratge organitzatiu en aquest context. Ens dóna una visió organitzativa a través de la perspectiva de la direcció. Explica els aspectes de l'aprenentatge del SOC, l'impacte en l'organització i en la productivitat individual. Finalment, exposa el desenvolupament d'un model que explica les relacions entre el SOC, lideratge, aprenentatge, motivació i productivitat, on es discuteix entre la manera de dirigir i la tecnologia i l'enllaç entre motivació, treball i cultura.

El model, proposat per un canvi estratègic organitzacional, és un intent d'enllaçar el *software* (la gent) i el *hardware* (sistemes i tecnologia), dos components de les organitzacions. En aquest article es comença des d'un punt de vista extern a l'organització i es fa una visió crítica, per després buscar quines necessitats i solucions es podrien aplicar per tal d'aconseguir un nivell òptim de treball. En l'article es posen de manifest diferents teories i pensaments publicats per reconeguts autors en organització empresarial i tècniques d'estratègia empresarial dels últims anys, com C. Beatty, M. Beer, W. Burke, J. E. Dutton,... i Appelbaum que és coautor d'aquest article. També es tracten algunes de les més importants teories d'economistes i teòrics del segle passat com per exemple Frederick Taylor, Karl Marx o Adam Smith, per situar l'origen del canvi estratègic de les organitzacions actuals, mitjançant les seves teories econòmiques.

Cal destacar la referència que es fa al principi de l'article sobre la idea de "Canvi" que tenien els grecs i comparant-la, a posteriori, amb la que se'n té actualment dins l'argot empresarial per fer-nos veure la gran diferència de significat entre la societat antiga (la grega) i l'actual. Els tres autors de l'article exposen d'una forma força directa com afecten a les empreses els canvis en l'organització, quines estratègies s'haurien de seguir per aconseguir uns resultats més positius i quins efectes tenen aquests sobre els factors (humans i tecnològics) de l'empresa. L'article no es limita a descriure les opinions que en tenen els diferents autors, sinó que utilitzen les seves teories per prendre-les com a referència i, a partir d'aquí, començar a formar una estratègia a seguir per poder obtenir un mètode de canvi satisfactori, que garanteixi l'èxit empresarial.

Amb tot, podem dir que es tracta d'un article científic de caràcter evolutiu, pel fet que els autors de l'article basen bona part del seu treball en les diferents teories econòmiques que han anat apareixent al llarg del temps respecte el significat de "Canvi", empresarialment parlant, per així

poder construir una base sòlida sobre la que es deriven, després, diverses teories actuals i aplicables a la vida de les empreses de la nostra societat.

La idea dels autors ha estat la d'elaborar un article molt consistent que, a més de la seva aportació, s'hi reflecteixin també les diferents teories d'altres personatges del món econòmic per, d'alguna manera, fer-ho encara més veraç.

b) Conclusions

Com a conclusions ens presenten un model concret que parteix de dos models diferents: el primer model és de Robbins (1993) *Model of planned organizational change*, que ens explica el “Com” del canvi organitzatiu i el segon model és el de Burke i Litwin's (1992) *Causal model of organizational change* que ens explica el “Què” del canvi organitzatiu.

Un objectiu era representar la visió i l'estratègia com elements organitzatius, per la importància que tenen tant en la teoria com a la pràctica. Es va decidir no representar-ho, ja que suposava una acció molt complexa, i finalment es va decidir que es necessitava un model relativament més fàcil perquè la gent que hi treballava ho entengués. Porras i Berg (1978), després de molts estudis, van arribar a una conclusió que suggeria dos grups:

- Variables *outcome*, que es refereix a les mesures de productivitat, eficiència, profit, absentisme, etc (mesures *hard*)
- Variables de procés, que es refereix a les mesures de percepcions de lideratge, motivació i decisió (mesures *soft*)

Els estudis afirmaven que el grup de variables *outcome* es podien relacionar més fàcilment amb el model de desenvolupament organitzatiu, i que el grup de variables de procés individual, s'experimentava una millora positiva d'un 40% en la satisfacció en el treball individual. Es va observar clarament que les tècniques més comunes eren el treball en equip i que hi hagués un *feedback* entre els directius i els treballadors.

En l'estudi es va observar que els programes de desenvolupament organitzatiu tenien molt bona resposta, amb una relació directa entre el número de tècniques fetes servir i el resultat obtingut, com més tècniques fetes servir més significatiu era el canvi. Els resultats s'observaven a partir dels 6 dies i els màxims resultats es veien entre els 10 i els 20 dies. Tot i aquests estudis, el pes real dels programes de desenvolupament organitzatiu són qüestionats pels directius i per científics que estudien el comportament humà.

Totes les conclusions arribades es poden criticar. Els models de desenvolupament organitzatiu no són una recepta màgica per superar qualsevol dificultat que l'organització es pugui plantejar. L'èxit en la seva utilització, requereix tècnica i experiència. Els usuaris es poden decepcionar a l'hora d'utilitzar-ho ja que funciona poques vegades. La resistència al canvi és un obstacle significatiu, ja que partim de la idea que tots tenim por als canvis. Si és difícil canviar una persona, molt més difícil serà canviar un sistema organitzatiu i encara més que es pugui canviar l'entorn que envolta

L'organització, per això rarament s'enfoca els canvis a modificar l'entorn. De cara al futur es preveu que sigui més necessari la figura d'un professional que cobreixi aquesta part organitzativa dels canvis.

Com a conclusió, és molt important que l'estratègia organitzativa del canvi sigui un procés integrador que contempli tots els elements organitzatius: el *soft* (recursos humans) i el *hard* (sistemes i tecnologies) sense aquests dos elements el canvi no assolirà l'èxit. El model presentat és un intent de relacionar aquests conceptes, la barrera més gran del canvi no és canviar la tecnologia i el procés de treball, sinó els canvis que involucrin a la gent. I que per aconseguir un bon nivell de treball s'ha d'aconseguir un *linking* entre l'entorn, visió de l'organització, lideratge i aprenentatge. Per últim es veu la necessitat d'aprofundir en la recerca per identificar models sistemàtics d'integració dels programes de canvi estratègic organitzatiu amb capacitats predictives. Aquests models podrien ser utilitzats tant pels directius en la recerca, com pels que organitzen per facilitar l'aplicació d'iniciatives adaptatives i estratègiques pel canvi.

7. Reducció de les dimensions organitzatives i l'aparició de grups d'autocontrol de Steven H. Appelbaum, Mary Belhume i Rhonda Tannembaum

a) Ressenya

Un ambient de treball en equip cooperatiu és necessari per aconseguir realitzar amb èxit tasques complexes, múltiples i interdependents. Per altra banda, un equip pot superar millor les debilitats individuals. El propòsit d'aquest article està en explorar els efectes que produeix l'aplanament o *downsizing* en els equips de treball de les organitzacions.

En els anys noranta es va observar com les empreses anaven reduint la seva estructura.. La realitat de la situació econòmica es va oposar al creixement. Per exemple el 1993 més de 615.000 varen ser acomiadats i aquesta tendència va continuar en un índex de 3100 acomiadament per dia el 1994. L'article publicat al 1999 estimava que l'any 2000 el 90% de totes les organitzacions nord-americanes tindrien algun tipus d'aplanament o *downsizing*.

El mercat global i la velocitat accelerada del canvi que s'han enfocat cap a la qualitat comporta que l'organització s'adapti a un sistema dinàmic, adaptable i creatiu. Podem dir que els encarregats del demà han d'estar preparats per tenir èxit en els alts i baixos d'aquests temps econòmics de constants canvis.

Entre els desafiaments especials tenim la tensió i el conflicte creixent que acompanya la competitivitat entre organitzacions. També són significatives les demandes associades per l'augment de l'adaptació i el canvi, incloent la necessitat d'ajustar la mà d'obra, estructures d'organització alternatives i l'aparició dels equips d'assistència gerencial i les conseqüències del *downsizing*.

Aquest tema es pot enfocar amb la teoria de Mintzberg sobre l'organització de l'empresa. Una de les característiques del *downsizing* es refereix al tipus de treballadors que afecta. Tradicionalment l'estabilitat en el treball ha estat major en empreses grans, amb feines que exigeixen estudis superiors, en nivells de direcció i en posicions millor remunerades. El *downsizing* trenca amb aquesta tradició, desplaçant a tot tipus d'empleats. Factors com l'eficiència, l'educació, l'antiguitat i l'experiència, ja no constitueixen immunitat. L'empleat sigui d'alta qualificació o no, ha de posseir unes qualitats cada vegada més exigents, ha de tenir una actitud molt més agressiva, actualitzant sovint els seus coneixements i demostrar versatilitat en el treball desenvolupat entre d'altres per ser competitiu i conservar el seu lloc a l'empresa.

Les causes que porten al *downsizing* en l'àmbit global, estan centrades en l'alt desenvolupament tecnològic i la creixent competitivitat internacional. En les empreses nord-americanes les causes són similars, donat que, per l'obertura de mercats, han de fer front a estàndards internacionals de qualitat i preu.

Les estratègies i pràctiques relacionades amb aquest enfocament son bàsicament sis:

Outsourcing. Des de fa uns anys s'ha intensificat la tendència a contractar serveis o productes a altres empreses, en lloc de fer-ho ells o fabricar-los en la pròpia organització. El *outsourcing* ha generat a Estats Units un nou concepte corporatiu: la corporació buida, que es caracteritza per haver deixat de produir la majoria dels components dels seus productes i els ha contractat externament o ha decidit produir-los en altres països.

Introducció de nova tecnologia. Les empreses consideren que l'automatització és la seva única forma de sobreviure. Les anàlisis plantegen que només la gran dependència de l'automatització ha permès a Europa mantenir-se competitiva en certs sectors industrials. Normalment la nova tecnologia implica personal amb un altre perfil i no en menor quantitat.

Reducció organitzativa o "Poda estructural". Quan les organitzacions tenen èpoques de "vaques grasses" tendeixen a créixer desordenadament i creen unitats o augmenten personal de serveis, de direcció i assessoria. Quan les condicions canvien, molts dels serveis simplement s'eliminen o es recarreguen de forma parcial a altres treballadors. En aquest cas es parla que s'ha tret el "greix" a l'organització.

Les fusions i adquisicions de companyies. La eliminació de duplicacions o el canvi de procediments més eficients porten a disminucions de personal.

Altres estratègies gerencials. Una de les estratègies que amb més força entra a nivell gerencial és la concentració, la qual implica que l'empresa es concentra només en aquell o en aquells productes o serveis en que poden ser altament competitius. La concentració ha provocat naturalment el desplaçament de personal.

L'aplicació de certes visions gerencials recents, poden provocar grans desplaçaments de personal, però no necessàriament han de ser així en tots els casos.

El *downsizing* té un angle gerencial i un altre social. Si bé hem donat la visió gerencial, és interessant observar dos fets en l'àmbit global que estan sorgint. La poderosa economia nord-americana ha enfrontat amb relatiu èxit el fenomen del *downsizing* i per altra banda, quan una gran empresa internacional abandona les seves operacions en un estat, país o comunitat, les conseqüències poden ser molt delicades des del punt de vista del treball, inclòs per les economies fortes. És per això que s'estan preparat plans alternatius per enfrontar aquestes eventualitats.

L'experiència amb el *downsizing* durant més d'una dècada ha deixat importants lliçons a la gerència moderna. Aquestes experiències acumulades permeten atenuar els riscos d'un fracàs i podem visualitzar-les des de tres perspectives. Els analistes, indiquen que el *downsizing* és un producte que ha sorgit de l'adormiment dels nivells gerencials. Assenyalen que les empreses que han estat més agressives en reduccions de personal es caracteritzen per estar en la galeria principal d'empreses dèbils o mal administrades.

Moltes vegades es fa servir el *downsizing* quan no s'ha actuat intel·ligentment i a temps per preparar l'organització contra les amenaces i canvis de l'entorn. Alternativament al *downsizing*, moltes empreses estan treballant amb el personal, en què la participació activa i amb alt grau de compromís de tots els treballadors permeten alts nivells de productivitat. El canvi organitzatiu no és fàcil, però l'experiència acumulada és molt valuosa. Un error comú és partir només de la intuïció i experiència d'alts executius. Moltes empreses que treballaven amb el *downsizing* han hagut de reconèixer l'alt cost d'errors, ja que han hagut de re-contratar personal, perdre clients pel deteriorament dels serveis i la falta de personal experimentat, el que s'ha denominat *rightsizing*, disseny de la grandària correcta de l'organització.

Un dels aspectes més delicats del *downsizing* es refereix a les conseqüències que aquest produeix en el personal que no és acomiadat, la qual cosa es denomina pels psicòlegs com la "síndrome del supervivent". Els que es queden a l'empresa han viscut l'acomiadament de companys, amics, encarregats, subordinats, amb els que han compartit molts anys.

La gerència ha de fer front adequadament aquest síndrome, el qual està molt lligat a la forma en què l'empresa tracta el personal acomiadat, no sols per raons humanes, sinó que a més a més es crea un clima de temor, de pèrdua de compromisos i de trencament amb els vincles de la lleialtat entre l'empresa i el treballador que pot ser trist per futurs projectes de l'empresa. El disseny d'aquest procés es un factor crucial i s'ha de portar molt controlat i anar amb peus de plom.

b) Conclusions

El *downsizing* és un terme que en el món empresarial significa una contracció o disminució del volum de l'organització, el qual es caracteritza per acomiadar massivament personal. Si els tancaments i obertures d'empreses han estat una característica de la dinàmica del mercat, el *downsizing* és diferent al procés normal de consolidació, fins i tot en economies tan dinàmiques com la dels Estats Units.

En organitzacions d'alt rendiment, l'aplanament o *downsizing* s'utilitza per una bona raó però no es la tònica general. Les organitzacions s'estan basant en el coneixement especialitzat dels empleats, prescindint de la resta, per tant, la manera de gestionar el conflicte que comporta la reducció de plantilla ha de ser considerada com un habilitat molt important per les persones que tenen empleats al seu càrrec, ja que de elles depèn què l'organització pugui arribar a solucions constructives dins de l'aplanament de les organitzacions. El conflicte sorgeix quan només es centre en el nombre de persones a acomiadar que dona com a resultat una reducció de la efectivitat de l'organització reduint la creativitat i la qualitat dels equips que es queden a l'empresa.

El predomini d'equips de treball és un resultat directe de l'aplanament o *downsizing* l'aparició d'equips autodirigits dóna més confiança, lleialtat i respecte mutu entre membres de l'equip i l'organització.

8. El sistema de qualitat total com a part de la cultura corporativa de la delegació de poder de Milan Ambroz

a) Ressenya

Les empreses han hagut d'adaptar-se a oferir productes de qualitat a causa del procés de globalització, però a canvi s'han obert noves oportunitats i nous mercats. TQM (*Total Quality Management*) és l'estratègia central per la millora contínua del producte i la qualitat del servei per aconseguir la satisfacció del client. Les empreses eslovenes van adoptar aquesta estratègia com una oportunitat per participar en l'economia global, canviant els sistemes tradicionals per una cultura corporativa de millora del producte i flexibilitat en la producció i en el treball.

Aquest article ens mostra com la cultura corporativa és el factor principal per l'aplicació del TQM. Els tres aspectes més importants de la cultura corporativa són:

1. Control sobre la tasca del treball
2. Motivació per crear una imatge pròpia positiva
3. Intentar conèixer les necessitats humanes bàsiques per connectar amb els altres.

La creixent demanda de qualitat per part del client accelera la necessitat de centrar-se en el funcionament, disseny, seguretat i capacitat de treball per a la contínua millora de la qualitat. La cultura corporativa és molt important perquè l'empleat conegui el seu treball. Tradicionalment es basaven en les característiques externes de la tasca en sí, el què disminuïa el paper que els treballadors i la cultura corporativa jugaven en la companyia.

La qualitat ha d'estar present en cada tasca del treballador i dintre d'un conjunt d'estàndards. Les tasques i qualitats estàndards signifiquen control sobre:

- El resultat del procés d'aprenentatge de la interacció mentre participa en el procés de millora de la qualitat.
- L'experiència de responsabilitat per conèixer la demanda del client.
- El significat de la tasca i la contribució a la qualitat dels productes o serveis.

Perquè les aptituds dels treballadors són tant importants en el procés de millora de la qualitat?. Doncs perquè és la gent la que fa realitat o no un programa de qualitat. Amb el TQM de vegades s'ignora la part humana, per tant la gent és el bloc més important en la percepció de la qualitat individual o col·lectiva.

TQM significa noves maneres de fer les coses, nous estàndards, nous sistemes i noves responsabilitats. Significa canvi, i quan un canvi és imposat des de fora es produeix resistència, pressió i estrès, en lloc de veure que pot ser una millora. La qualitat només esdevé una activitat autònoma quan és organitzada pels el conjunt de les persones implicades (*performers*). Aquests hauran de decidir lliurement les interaccions de qualitat requerides. Només llavors, les expectatives de qualitat dels altres empleats, processos i clients poden ser identificades.

“Les aptituds i comportaments que són consistents en el sistema de vàlua dels treballadors tenen un fort efecte motivador” (Kelman, 1958). Això és veritat quan parlem sobre els sistemes de vàlua per incrementar la qualitat en el lloc de treball. Aquest tipus de motivació es defineix com “Internalització de la vàlua” (Katz, 1986).

L'autoestima del treballador també té un paper fonamental en la motivació. Korman defineix tres tipus d'autoestima:

1. Crònica o duradora
2. Orientada al treball
3. Orientada a les expectatives

L'autoestima crònica es basa en l'experiència. L'autoestima orientada al treball té els seus fonaments en la competència i fa creure a l'empleat la seva pròpia habilitat per treballar. L'autoestima orientada en les expectatives està en concordança amb la direcció i expectatives de l'empresa.

Pel altre banda Conger i Canungo (1987) defineixen l'internalització de la vàlua com la facultat que incrementa els sentiments d'autoeficàcia dels empleats a través de l'identificació de condicions que promouen l'eliminació de condicions ineficaces. Thomas i Velthouse (1990) ho defineixen com la tasca de la vàlua en relació amb els ideals o estàndards propis dels individus. Beauvois (2000) proposa que el terme “internament acceptat com a vàlua” és l'explicació central de la tasca com a motivació potencial. Les interpretacions internes són més raonables que les externes. Un dels motius més importants és canviar les tasques i relacions que formen els seus llocs de treball per poder tenir un sentit d'ells mateixos més positiu i confirmat pel altres (Wrzesniewski i Dutton, 2001). Els canvis organitzatius basats en l'implementació del TQM si no estan en connexió amb la qualitat percebuda en el lloc de treball, poden tenir un efecte negatiu en l'eficàcia de la qualitat. D'altra banda, autors com en Parker (1995) mantenen que la incompatibilitat entre la cultura corporativa i les percepcions individuals de qualitat és necessària per encoratjar la creativitat.

El canvi de percepció de qualitat en el lloc de treball serà acceptat o rebutjat en funció de la comunicació. La comunicació ha de ser freqüent, de doble direcció i equilibrada. Veiem la connexió humana com a eina d'introducció del significat de qualitat en el lloc de treball. Els mètodes de treball, regulacions i processos de producció ajuden o empitjoren l'intercanvi de creences sobre la qualitat. Els empleats sovint tenen dificultats en identificar el canvi potencial del seu lloc de treball, especialment quan les seves tasques són fortament inspeccionades. La forta supervisió bloqueja el canvi i genera conflicte en els objectius a curt termini. L'eficàcia de la qualitat és més eficient si l'organització de la direcció és capaç d'unir la cultura corporativa i intentar construir les capacitats per tractar-ho. Els conflictes no són només blocs que disminueixen el potencial innovador de la tasca de treball. També són fonts d'inspiració perquè instiguen a la invenció de comportament dels empleats en qüestió.

La necessitat de controlar la tasca és més poderosa quan un empleat és conscient de la seva contribució a la qualitat que és valorada a la companyia i al mercat. Hi ha gent que vol tenir el risc i controlar el seu lloc de treball, però la majoria ho evita. Quan els empleats perceben el poder sobre la qualitat de la seva tasca, les seves expectatives personals d'eficàcia s'incrementen. Els

descobriments de Scott (1987) revelen que les tasques dels empleats tenen graus d'interdependència i complexitat. La interdependència de les tasques deriva dels *inputs* del treball, (Ex: recursos disponibles). Les expectatives dels empleats i altres són *inputs* valorables que contribueixen als processos de millora de qualitat en el grup, entre grups, i en concordança a la demanda de qualitat del client.

Per fer front als canvis globals i ser competitiu en qualitat dels productes i serveis, les companyies necessiten mirar més enllà de l'esfera de directives tradicionals i establir un comportament col·lectiu tancat. El canvi d'una empresa a TQM requereix un canvi de cultura. La cultura és una reflexió directe i el resultat del conjunt mental (creences, coneixements i habilitats) i del comportament (accions, decisions i activitats condonades) de directius i empleats. A l'article s'hi troben diverses definicions de la cultura de l'empresa segons diferents autors.

La cultura corporativa pot influenciar la motivació dels empleats en dues maneres: primer, pot rebaixar les expectatives del canvi de tasca dels empleats, o en segon lloc pot jugar el rol d'estimular el canvi i promoure l'energia creativa del canvi potencial esperat. Caudron (1993) afirma que l'estratègia d'habilitat humana coopera amb l'obtenció de qualitat total si l'empleat està involucrat en la direcció estratègica i descentralització de decisions a la companyia. Els executius sovint actuen com a fundadors i difusors de la cultura corporativa i obliden que les subcultures en l'empresa no poden ser universalment representades. La direcció de l'empresa ha d'assegurar-se de definir quines qualitats signifiquen pels empleats i com afectarà al seu creixement personal. L'autonomia del lloc de treball té moltes cares i consisteix en diferents realitats socialment construïdes. Pot ser tractada només a través de les oportunitats de millora de qualitat definides estretament, a través de l'orientació individual cap a la qualitat i a través de l'orientació motivacional interna.

A continuació es mostra la percepció de la qualitat en les tres empreses eslovenes de l'estudi. L'objectiu era trobar quins eren els factors d'èxit en la qualitat en relació a la cultura corporativa. Les tres companyies eslovenes eren del tipus empreses mitjanes, una del sector tèxtil, una del de l'electrònica i l'altre de sector de l'alimentació, amb afirmacions que reflectien actituds cap a la cultura corporativa i la percepció de qualitat dels treballadors en el lloc de treball. Un total de 900 empleats seleccionades per fer l'estudi, només 670 van tornar els qüestionaris contestats.

Els entrevistats es van dividir en tres grups:

- Supervisors
- Treballadors d'administració
- Treballadors de producció

El 50% eren dones. El 20% del total eren executius i supervisors, un 30 % eren d'administració i l'altre 50% eren treballadors de producció. L'estudi va durar 3 anys. Es van utilitzar dos qüestionaris, un de percepció de la qualitat i l'altre de cultura corporativa.

Els factors d'anàlisi del qüestionari de la cultura corporativa van ser els següents: ser visionari, tecnocràtic, tradicional, treballador en equip, burocràtic, democràtic, basat en el poder i competitiu. Aquests camps van donar resultats exitosos per els objectius de la companyia. Fent

servir l'anàlisi del component principal s'obtingueren tres factors: qualitat de la pròpia imatge, qualitat de relacions i significat de qualitat. Es va testar el model proposat amb el model de regressió general. El model proposat donava suport parcialment a la hipòtesi que les creences que la cultura corporativa influencien les percepcions sobre la qualitat en el lloc de treball.

La qualitat de les relacions entre el personal es basaven en:

- Importància de la qualitat en el mercat
- Qualitat del procés de treball
- Acompliment de les expectatives de l'equip de treball
- Qualitat en els mètodes de treball i incentius de treball

La importància de la qualitat i la seva visió en l'equip de treball, juntament amb la satisfacció del treball i l'organització de la tasca de treball eren els factors que més influïen de la cultura corporativa. Una important conclusió de l'estudi va ser la creença dels implicats en la importància de la qualitat i el procés d'aprenentatge de la qualitat en el lloc de treball, que és la base per la implementació del TQM. No obstant això, el punt més important del l'estudi és la absència de correlació entre la cultura corporativa i la qualitat de la pròpia imatge de l'organització. La qualitat és més fàcilment atribuïda si és el resultat de la creença interna de l'empleat en contradicció amb el comportament imposat externament, que és influenciat per models de comportaments comuns de la cultura corporativa.

L'anàlisi dels resultats indica que la imatge positiva dels empleats és suportada per l'estil de direcció, (factor visionari), com a un important factor en el procés TQM. No hi ha dubte que la cultura corporativa és la base per la qualitat dels models de comportament de l'empleat en produir i mantenir qualitat. L'empresa alimentària es diferencia significativament de les altres dues empreses estudiades. El significat de la qualitat dels serveis i els productes es correlatiu al factor visionari i en l'equip. L'empresa tèxtil es diferencia significativament de les altres en l'estudi, la direcció de la companyia construeix el significat de qualitat en el procés de producció. Els directius tenen un rol molt important en la construcció de les creences basades internament en la importància de la qualitat.

b) Conclusions

L'estudi mostra fonamentalment que la influència de la cultura corporativa és un factor important en la implementació dels principis TQM en les companyies eslovenes, essent molt important la pròpia imatge positiva. No hi ha influència externa de la cultura corporativa. Juntament en el procés d'internalització de la creença que la qualitat és un factor competitiu central de la companyia aquesta ha d'estar racionalitzada com un sistema fàcilment adaptable als canvis de demanda del client.

Factors com la importància de la qualitat en el procés de treball, en l'equip de treball i en els mètodes de treball i oportunitats, construeixen la millora de la qualitat de les relacions humanes.

A les tres empreses de l'estudi els manca algun dels aspectes de la filosofia TQM que a continuació es citen:

- Els empleats de l'empresa de components electrònics havien internalitzat la filosofia del TQM com a pròpia, demostrant la seva qualitat més alta essent el millor productor de commutadors del món.
- Els empleats de l'empresa tèxtil sentien la necessitat per millorar la qualitat en el lloc de treball. La companyia produïa productes d'alta qualitat per empreses automobilístiques. En l'estudi se'ls havia ajudat a crear grups de treball autònoms per substituir les línies de producció.
- Els empleats de l'empresa alimentària sentien la necessitat d'aclarir la definició de qualitat. La companyia feia productes alimentaris per mercats globals i nacionals. L'objectiu era canviar la burocràcia, i fer entendre la qualitat en el lloc de treball.

De tot plegat es pot dir que l'empresa electrònica tenia la millor posició en el mercat global, la tèxtil la segona i l'alimentària la tercera. Això no és cap sorpresa, els productes de l'empresa alimentària van ser rebutjats diverses vegades en el mercat global a causa de la gran diferència en qualitat del producte. L'estudi mostra que no hi ha un TQM ideal. No obstant això les empreses que entenen la filosofia del TQM de forma total tenen millors resultats en el mercat global perquè treballen en molts factors de qualitat al mateix temps. La distribució del poder entre direcció i empleats en el procés de la cultura TQM obre la cultura corporativa i dona a l'empleat l'oportunitat de controlar el lloc de treball i el procés de millora de la qualitat.

9. La gent és el nexa d'unió entre la competitivitat, *Benchmarking*, les “abcs” i la delegació de poder a la mà d'obra de E. Fawcett, Gary k. Rhoads i Phillip Burnah

a) Ressenya

En les empreses es poden trobar diferents maneres de valorar els recursos humans, unes creuen que s'ha aprofitat el factor humà per convertir-se en una avantatge competitiva o pel contrari altres creure que invertir en el personal és una pèrdua de temps i diners. Aquesta pèrdua és causada per haver donat preferència a la tecnologia i maquinària i no a la gent que forma l'empresa. La tecnologia és una avantatge competitiva, però això no vol dir que sigui la principal font del seu èxit. Avui dia ja hi ha directius que valoren a la gent de la seva companyia com el recurs competitiu més important, per a ells l'empleat és l'actiu més valuós. La creativitat i la col·laboració són dos elements necessaris en les empreses pel desenvolupament, per sobreviure i prosperar en un mercat global d'avui dia. La gent que forma part d'una empresa ha de ser entrenada a pensar, a aprendre, a diferenciar-se per arribar a ser competent. Pel contrari, les habilitats de la mà d'obra poden limitar les capacitats i competitivitat d'una companyia.

Dels autors que cita l'article es podria resumir les següents contribucions: Scott Adams (1996), va evidenciar la següent declaració: “els empleats són el nostre actiu més valuós”, com la gran mentida de la gerència de les empreses que havien promulgat fins a llavors. Hyland y Beckett (2002), altres autors, pensen que la cultura d'un empleat precedeix al tipus de lloc de treball, al seu coneixement i a la seva organització alhora d'aprendre. La cultura corporativa és important perquè li permet prendre decisions quan se li presentin oportunitats i a més a més, perquè li permet enfrontar a qualsevol problema que se li pugui presentar. Segons Blackwell (1997) i Tyndall, (1998), el treballador amb coneixements pot treballar amb eficàcia, així com compartir el lideratge de l'organització. Williams (2002) afirma que la majoria dels encarregats que fan avaluacions de la feina dels subordinats, arriben a la conclusió que en general els empleats se senten valorats, però per una altra banda, són conscients, que la llista de característiques favorables envers un empleat, acostuma a ésser curta per la seva exigència a l'hora d'avaluar-los. Fawcett y Magnan (2001) i Bowersox (1995) argumenten que els directius inverteixen el poc capital disponible en noves tecnologies fent difícil de justificar invertir la gent que pot treballar per a la futura competitivitat. Clockspeed, Fine (1998), afirma, que l'èxit absolut d'una companyia s'arriba simplement, entrenant als seus treballadors, i donant-los alguns càrrecs de responsabilitat.

Els estudis d'investigació que es detallen a l'article han servit per saber com conduir a la gent d'una empresa de manera que facin de motor cap a l'èxit competitiu. Els resultats varen reflectir que les característiques de l'entorn de treball, es condicionaven per la remuneració econòmica, és a dir, augment de sous, primes, cotització a la assegurança, o per altres com la flexibilitat en els horaris, cursets, etc. Aquestes últimes manifesta una major preocupació de l'empresa a favor del benestar dels seus empleats. Això implica una millora entre la gerència i empleats, creant una cultura familiar-amistosa, ja que l'empleat es sent, cada vegada més, la necessitat d'equilibrar el treball amb les seves necessitats personals o familiars.

Una cultura corporativa dels empleats es forma mitjançant l'afirmació, la pertinença i la capacitat, comuna entre ells conegut com "ABC's". Els encarregats que coneixen i manipulen els "ABC's" poden desenvolupar un mà d'obra creativa que faci contribucions significatives a l'èxit competitiu de la companyia. Entrenen els seus treballadors, els autoritzen per atendre els clients, i esperen un progrés de millora per operacions quotidianes i com a model de negoci de l'organització. Conseqüentment, les inversions en la gent es retarden darrera d'inversions en tecnologia i altres recursos estratègics.

Part de l'article se centra en els estudis que s'han realitzat per determinar la metodologia preferent perquè una empresa sigui més competent a través del seu personal de treballadors i evidentment, de la gerència. És a dir, es pretén aconseguir que els empleats siguin el pont a la competència després de seguir tot un procediment d'ensenyament; l'empresa perfila i manipula el treballador amb el propòsit de formar-lo com a persona creativa, col·laborativa, innovadora etc. S'han dut a terme uns estudis des de l'any 1997 fins a 2002 basant-se en aproximadament 500 empreses diferents en les quals s'han fet referència a diversos elements, per fer d'una companyia una gran llar de treball.

Els principals elements estudiats són els següents:

Els tipus d'instal·lacions que tenien els empleats: Les comoditats que proporcionava l'empresa com per exemple, el servei d'escola bressol, assistència mèdica, el servei de consergeria, trobant empreses que fins i tot oferien massatges i tenien cura dels animals domèstic de l'empleat. Companyies com Diesel de Detroit havien construït instal·lacions atlètiques en les seves infraestructures, tenien un preparador físic que vetllava per la salut dels empleats, mesurava el percentatge de greixos en el cos i l'ajudava a crear un programa personalitzat de la seva dieta i dels exercicis a realitzar. Totes aquestes activitats varen ser molt ben valorades i gratificants per part del treballadors.

Cultura de facilitats: Molts empleats, sentien el desig de treballar en una empresa que promogués diversitat i que tingués un alt nivell de socialització en el treball. Els menjars campestrs, les festes d'aniversari eren activitats que contribuïen en el sentiment de pertànyer a una cultura corporativa excepcional. La gent tenia el plaer de treballar en un lloc de treball on se senti bé amb ella mateixa, de posseir alts nivells d'autonomia, col·laborar en la millora de la productivitat i donar nivells més alts de serveis. En una representació gràfica de l'article observem que el factor de la cultura de facilitats ocupa una posició amb un 12% del total.

Relacions entre encarregat i empleat: Els empleats apreciaven als encarregats que confiaven amb ells per desenvolupar un paper actiu i formaven un bon ambient de treball. Els encarregats de personal que invertien temps a conèixer els seus empleats, reconeixien les tasques realitzades i preocupacions eren la font dominant de l'entusiasme corporatiu. Els consells de l'empleat eren cada vegada més escoltats i, conduïen a aprendre i a resoldre els problemes. Des de l'any 1997 i fins al 2002, havia disminuït el nombre d'empreses que tenien aquest factor.

Lloc de treball servicial: Per als empleats, la flexibilitat de llibertat d'opinió, suposava una gratificació cada vegada més important per a ells. Els treballadors estaven més o menys satisfets, ja

que, podien “programar” les seves hores de treball (horari flexible). Aquest fet, permetia equilibrar les obligacions de treball i de la família. Les grans companyies, reconeixien la necessitat de proporcionar als treballadors, oferir una varietat d'oportunitats per a la seva revitalització. Pel que fa a la representació gràfica del lloc de treball servicial, ocupa un 11%, i proporcionalment hi ha 139 companyies de 500 que complien aquests requisits.

Família amistosa: el propòsit dels empleats era arribar a un estat on es pogués combinar la feina amb els assumptes personals i família. Les companyies oferien una varietat de serveis i avantatges com per exemple, enllaços d'estalvi per a nens, concessions de quotes per a la universitat, etc. Tot i així, les companyies nord-americanes encara lluitaven per aconseguir la demanda d'una economia global fortament competitiva amb les necessitats d'un mà d'obra competitiva. Companyies europees com Volvo, Nokia i Nestlé estaven entre majoria de la família amistosa i proporcionaven exemples excel·lents. Aquest element, família amistosa, representat dins d'una gràfica equival a un 5% del total, i proporcionalment a la participació de 68 empreses de 500.

Invertir en un empleat competent: Els empleats reconeixien la necessitat de progressar en els seus coneixements. Segons el Ministeri d'Estadística del Comerç, els nous graduats de la universitat esperaven tenir molts treballs i moltes carreres professionals al llarg de la seva vida. D'aquesta manera, els empleats seguien diferents programes de tipus educatiu i ho veien molt beneficiós. Desafortunadament, els costos dels entrenaments havien repercutit en moltes companyies a prendre una decisió per donar la responsabilitat als seus empleats.

Compensació: Aquest requisit estava format per les primes, les assegurances, la jubilació, etc. Aquest era el punt més important, ja que tenia el percentatge més elevat, 38% i el nombre d'empreses que hi participaven que era de 470.

Per entendre millor com hem de manejar una persona en la feina de manera que ella actuï com a pont a la competitivitat, s'utilitza una metodologia de triangulació (“ABC”). Aquest mètode de triangulació, dona un nivell de cultura d'empleat, en la qual, es destaca la seva creativitat y col·laboració.

Les sigles “ABC” signifiquen el següent: primerament, “A” d'afirmació; ajuda a determinar el nivell de competència de l'empleat i les característiques de l'entorn de treball. En segon lloc “B” significa pertànyer i representa la necessitat natural que la gent té per formar part d'una companyia. Finalment “C” de capacitat que accentua la necessitat d'invertir en les capacitats de l'empleat a través de la companyia. És a dir, l'encarregat té la paraula per saber si l'empleat o treballador arriba o no als objectius determinats per l'empresa. L'organització, avaluarà si la persona que treballa per a ells és imprescindible o no. L'afirmació i el pertànyer són dos factors importants, però sense la capacitat, l'empresa no arribaria mai a obtenir èxit.

b) Conclusions

L'èxit de les societats industrials s'ha mantingut, gràcies a la capacitat i les ganes d'aprendre de la seva mà d'obra. Per aconseguir-ho els encarregats entrenen als seus treballadors, els autoritzen per

servir als clients i esperen millorar les idees que facin triomfar el negoci de la companyia, aquest fet és reflecteix per exemple en les companyies aèries. S'ajuda als encarregats a determinar si la companyia ha desenvolupat una millor cultura de l'empleat. És molt important tenir present que la tasca que ha de dur a terme l'encarregat no és fàcil d'assolir. Una companyia hauria de complir diferents condicions/propostes, com per exemple bones relacions entre la gerència i el treballador, un lloc de treball flexible etc.

El coneixement de l'empleat ve donada per la metodologia "ABCs", afirmació, pertinença i capacitat. Conseqüentment, les inversions en la gent es retarden darrera les inversions que es fan de tecnologia i altres recursos estratègics. La tecnologia frena el procés d'inversió de personal dins una empresa (producte substitutiu). Una de les possibles limitacions existents en una empresa, és l'aprenentatge fora dels horaris, és a dir, no tot el personal està disposat a dedicar un mínim de mitja hora diària per progressar en la seva especialitat. És per aquesta raó que moltes empreses intenten evitar, els horaris flexibles de la feina, bona relació del directiu amb l'empleat etc.

10. El poder és el principal motivador de David C. McClelland, David H. Burnham

a) Ressenya

Quins són els trets que defineixen millor un directiu d'una empresa moderna? Què els motiva? Com s'arriba a ser un bon directiu? En aquest article s'intenta donar una sèrie de pautes, un conjunt de conductes per definir el que poden ser els directius moderns, i com arribar a ser un bon directiu.

Normalment l'èxit va associat a la definició d'un bon directiu, la creença general és que un bon directiu és aquell que assoleix l'èxit, però molts d'aquests alts càrrecs cerquen més el seu propi èxit que el de l'empresa en general. La clau del seu èxit és el que els psicòlegs defineixen com la necessitat d'aconseguir nous reptes, però en realitat aquesta necessitat d'aconseguir ser més eficients, fer-ho millor ... no implica arribar a ser un bon directiu, per una raó molt senzilla, aquest afany d'aconseguir aquesta millora o progrés personal els porta a voler fer les coses per si mateixos, els directius d'avui en dia no poden fer totes les tasques per ells mateixos, les han de delegar en col·laboradors (subordinats), han de tenir una bona capacitat d'organitzar i distribuir les tasques en lloc d'intentar fer les coses per ells mateixos.

El que s'espera d'un bon directiu és que sàpiga com motivar als seus treballadors per aconseguir els objectius de l'empresa en la que treballa, podem dir que aquesta motivació pot venir de una necessitat de poder, però no un poder absolutista o de coacció, sinó més un poder de decisió o d'influència en el seu personal que els porti a aconseguir un objectiu empresarial comú.

En aquest article el que es busca és avaluar aquestes qualitats, estudiar-les a fons i veure com estan relacionades entre elles. Per observar-les, s'estudien gran quantitat de directius de grans corporacions nord-americanes que prenen part en grups de treball orientats a buscar una millora en l'eficàcia del seu estil directiu, classificar-los en diferents categories per després obtenir uns resultats objectius de com ha de ser o quines característiques ha de tenir un bon directiu.

Un concepte important tractat en aquest estudi és el grup de treball. Les dades extretes per aquest article provenen de molts d'aquests grups. S'han plantejat preguntes buscant respostes espontànies dels directius, per així fer una classificació dels resultats obtinguts segons la necessitat d'aconseguir, la necessitat d'afiliació (respecte dels companys o dels treballadors) o la necessitat de poder d'influenciar als treballadors. El procediment que segueix l'estudi és en primer terme lliurar un qüestionari als directius amb preguntes de com veuen les necessitats que fan falta per desenvolupar el seu càrrec actual, els resultats obtinguts es comenten amb tots els directius que han pres part al grup de treball i així s'intercanvien opinions.

Un cop fet el primer qüestionari, se'ls ensenyen vinyetes il·lustrades que descriuen una sèrie de situacions del lloc de feina i se'ls fa escriure el què opinen, que imaginin situacions fictícies explicant de que es tracta la història i què significa per ells o com ells resoldrien les diferents situacions. Posteriorment es comparen els resultats obtinguts amb els estàndards d'estudis

psicològics preexistents. D'aquesta manera determinen si el directiu està a la feina correcta, se'l ha de promocionar, o s'ha d'ajustar el lloc de treball que ocupa actualment. Després se'ls passa un altre qüestionari, aquest està encarat a descobrir quin estil tenen els directius que prenen part en l'estudi. Els autors de l'estudi creen diferents categories per classificar les respostes obtingudes, l'estil democràtic, l'estil afiliatiu, l'estil marcapassos (dirigeix estrictament els treballadors i no deixa lloc a la imaginació i l'enginy d'aquests), estil educador (guia als seus treballadors a com aconseguir els objectius, els ensenya com poden fer millor la seva feina, millorant així el resultat per la companyia), o l'autoritari. Es demana que comentin aquests estils proposats i que anomenin quin o quins són els seus preferits, per veure si la seva manera de veure com s'ha d'actuar es correspon amb com actuen realment.

A part de totes les proves que es fan passar a cada un dels directius, una bona manera de saber realment com són és preguntar als que treballen amb ells què en pensen. S'agafen com a mínim tres treballadors o col·laboradors per cada directiu i se'ls pregunta què en pensen d'ells, com es comporten a la feina, se'ls pregunta sobre sis temes en concret: si estan conformes amb les normes que posa el directiu, la responsabilitat que senten que els estan donant, l'èmfasi que posen al treballar, el grau de recompensa en el moment que fan alguna cosa bé davant del càstig que reben quan ho fan malament, el grau de claredat dins de l'organització del departament (com queda de clar com s'han de portar a terme les feines, qui s'ocupa de cada cosa, ...), i l'esperit d'equip que es respira dins l'organització. Aquestes preguntes es tornen a repetir al cap de sis mesos que el directiu hagi acabat el grup de treball, es fan als mateixos empleats, i serveixen per veure si la moral ha pujat després d'haver-lo realitzat, i com els ha servit als directius que hi han pres part per millorar la seva afectivitat i la seva manera de fer.

b) Conclusions

Les conclusions que s'han trobat un cop acabats aquests estudis varen ser sorprenents, si més no, han servit per deixar clar que obtenir l'èxit no és sinònim de ser un bon directiu.

A l'article es comenten tres casos particulars, el de Ken Briggs, el de Charlie Blake i el de George Prentice, tots tres amb estils molt diferents de direcció. Després d'analitzar els resultats de la primera part de l'estudi, el primer entrevistat Ken Briggs, un cap de vendes d'una gran empresa nord-americana, mostrava una forta necessitat d'aconseguir quelcom, de tenir èxits però una molt baixa necessitat de poder, també demostrava molt poca necessitat d'influenciar als que l'envolten, i això quedava reflectit en la opinió dels seus col·laboradors on el resultat del qüestionari passat als seus subordinats demostrava que el veien com a un directiu molt pobre i més preocupat per ell i la consecució dels seus objectius que un directiu obert i influent en els altres. Al Sr. Ken una vegada se li comentà els resultats es va sorprendre però afirmà que en tenia alguna sospita, i és que ell sempre volia fer-ho tot per ell mateix i no delegava mai cap feina, era un molt bon venedor però com a cap de grup no era efectiu perquè no aconseguia motivar el seu personal. En aquest cas, la decisió de l'empresa va ser tornar al senyor Ken on havia obtingut més bons resultats, a vendre, van crear una nova feina venent les existències sobrants d'altres temporades, el nou càrrec va ser un èxit i va aconseguir molt bons resultats, al senyor Ken no estava en el càrrec idoni, i gràcies al grup de treball se'n va donar compte.

En el cas de Charlie Blake, també un alt directiu d'una empresa nord-americana, era una persona amb un poder de motivació molt baix, la seva necessitat d'aconseguir objectius era normal (dins els estàndards), en el qüestionari d'opinió dels seus companys de feina tots li donaven un percentatge molt baix en el sistema de recompenses o de sancions, l'explicació era que delegava molt poques responsabilitats a la seva gen. Tot i que els resultats del seu departament (el de vendes) eren molt bons els empleats no sentien que els deixés participar, demostrava una gran necessitat d'aconseguir, poc poder d'influència i no transmetia gens de sentiment d'equip als que l'envoltaven. En primer moment, al veure les vinyetes o els vídeos preparats en les sessions en les que es comentaven els diferents estils de direcció el Sr. Charlie trià com a opció preferida l'estil de direcció autoritari, i en el moment que es discutia els pros i els contres d'aquest es queixava de tots els models presentats. El Sr Charlie no esperava obtenir els resultats tan dolents en què va ser puntuat i, finalment canvià la seva manera de fer. Abans castigava la seva gent, els amenaçava si no aconseguien resultats, ara intentava buscar que la gent s'integri més dins el projecte de l'empresa i si no s'aconseguien els objectius no se'ls castigava, tant pel que fa als objectius globals de l'empresa com dels particulars de cada un dels venedors. L'estil va canviar, i també la valoració dels que treballaven amb ell, del 10 % de valoració al sistema de recompensa i un 30 % d'esperit d'equip, va augmentar cada paràmetre d'un 30 a un 55 % més.

Per últim, el cas de George Prentice era diferent, també director d'un departament de vendes en una companyia nord-americana. El seu estil era d'una alta necessitat de poder, voler ser influent, tenir una baixa necessitat d'afiliació, exercir el seu poder de manera clara i marcant molt bé les línies a seguir però la manera no era la correcta, ell amenaçava a la gent si no feien el que ell volia i com ell ho volia, i per això, en la valoració dels treballadors s'apreciava que el veien com un dèspota. Primer tenia una visió molt autoritària de com s'havien de fer les coses, molta necessitat de poder però mal portada, dins del grup de treball s'adona del seu error inicial, i s'adona que la seva feina no era forçar a la gent a fer la feina sinó a ajudar-los a fer-la millor donant unes pautes i instruint-los per portar-la a terme de la manera més efectiva i més profitosa per a l'empresa. En l'estudi del cas de George Prentice s'adonaren que hi havia una altre característica que és molt important en un directiu, la maduresa, es va veure que un directiu més madur sempre és més receptiu davant de nous camps o noves maneres de portar a terme les tasques. Els autors de l'article divideixen en quatre etapes els passos fins a la maduresa, com són :

1. Els directius que depenen d'altres que els guïïn.
2. Els que estan interessats sobretot en l'autoritat.
3. Els que estan interessats en manipular els altres.
4. Els que perden el sentiment egoista i passen a voler servir els altres desinteressadament.

Resumint-ho tot, els millors directius són aquells que tenen dues característiques que actuen com a reguladors, la maduresa emocional (arribar a aquell quart estat en el que es busca servir els altres de manera desinteressada), i a més poc egoisme, un estil democràtic no autoritari, i també un estil d'ensenyança, ensenyar com fer la feina marcar unes guies a seguir, i com portar a terme les feines de la manera més efectiva i més prolífica per aconseguir els objectius de l'empresa.

Cal dir que totes les empreses o els departaments del directius que van participar dins aquest estudi, van augmentar les seves vendes l'any següent a l'estudi, i van seguir pujant en l'altre, i és que mai no és tard per canviar.

11. Treballadors amb delegació de poder en restaurants de Diane Ahsness i Conrad Lashley

a) Ressenya

Aquest article parla sobre els canvis portats a terme pels directius dels Restaurants Harvester per tal de millorar els seus serveis.

Els restaurants Harvester formen part de la Forte Restaurants Division i varen ser adquirits per la Bass Group format per aproximadament uns 3.000 treballadors repartits en 78 establiments. La firma oferia els serveis de restaurants i pubs els quals presentaven una imatge rústica per donar un ambient familiar en una cuina orientada a plats tradicionals anglesos.

Els preus i els menús estaven definits de forma centralitzada, per tant es podrien considerar estandarditzats. De manera contrària, els elements intangibles com per exemple el tracte al client no es podien estandarditzar a causa de la mateixa naturalesa del negoci. Els canvis que es van realitzar a la cadena Harvester volien animar als empleats a acceptar responsabilitats i a respondre adequadament a les necessitats dels clients. Aquestes millores s'han dut a terme mitjançant l'*empowerment*. L'*empowerment* es pot entendre com un terme que cobreix un ventall d'iniciatives en la direcció de recursos humans i reflexa un nombre d'intencions i preocupacions directives. La forma en què afecta als empleats individualment va des d'un ensenyament intensiu de tracte amb el client a cercles de qualitat i en el cas d'aquesta empresa s'intenta fer grups de treballadors autònoms. Es vol millorar la qualitat del servei i assegurar que la companyia respon millor als seus clients creant una estructura organitzativa més plana. S'ha d'intentar trobar empleats que acceptin responsabilitat personal per tal de satisfer el client i tenir l'autoritat de fer el necessari per aconseguir que el servei sigui un èxit.

Abans de la reorganització del negoci, l'empresa era portada de forma tradicional. Cada restaurant estava dirigit per un encarregat i dos o tres assistents d'encarregat. Aquest equip era responsable del funcionament dia a dia del restaurant. Externament 8 encarregats del restaurant depenien d'un encarregat regional i quatre d'aquests depenien de 2 encarregats d'operacions els quals responien a un director. Sota aquesta estructura hi havia 5 capes entre el client i el director. Aquesta estructura va ser criticada perquè semblava actuar com una barrera a la direcció de la empresa.

En la següent llista s'enumeren algunes de les dificultats identificades pels alts directius:

- Comunicació selectiva
- Dependència de l'encarregat
- Recursos infrautilitzats
- Visió dels empleats cap els directius com "Nosaltres i ells"
- Falta de confiança
- Massa atenció als processos, no als valors
- Es dona informació i no es rep
- No s'escolten les contribucions dels empleats
- Només es fa una tasca a la vegada

Donada aquesta anàlisi, la companyia va decidir reestructurar l'organització. Es van eliminar dos nivells de direcció, la qual cosa va suposar més que un simple aplanament de l'estructura. Va comportar un replantejament per tal que el negoci funcionés millor. Aquesta reestructuració es va basar en un model on es considerava cultura, organització, gent i sistemes.

Cultura: Per tal de donar veritable poder als empleats els valors esdevenen principals per a cada persona, en contra de la política i els manuals de procediment.

Organització: Si es té l'estructura adequada la gent amb talent seguirà endavant, mentre que la gent ineficaç acabarà marxant.

Gent: Per crear la nova estructura, es va utilitzar molt de temps ensenyant als treballadors amb una filosofia de treball.

Sistema: Un sistema de comunicació és vital i ha de ser sistematitzat.

Considerant aquests quatre punts es va fer una reestructuració molt important. A nivell directiu es van treure dos encarregats d'operacions que es van substituir per tres equips regionals. Cada equip regional estava basat en una oficina regional amb un encarregat d'ensenyament, un encarregat de control i tres encarregats regionals, cada un dels quals s'ocupava de 8 a 10 restaurants.

A nivell de restaurant (nivell d'unitat) es van crear tres equips (equip de restaurant, equip de bar i equip de cuina). Cada restaurant disposa d'un encarregat d'equips i un entrenador d'equips, els quals no "dirigeixen" el personal però són responsables de facilitar-los ser més autosuficients. Un coordinador per torns de cada equip ajuda a coordinar-ne les activitats. Aquesta persona és un membre de l'equip, el qual segueix exercint les seves responsabilitats (servir a les taules, al bar, cuinar, etc.) però a més adopta responsabilitats addicionals en el seu torn de coordinador.

L'entrenament a nivell d'unitat és organitzat i coordinat per l'entrenador d'equip. La seva responsabilitat és la d'assegurar que els nous empleats reben l'entrenament necessari per un funcionament efectiu. Els sistemes de comunicació inclouen reunions d'equip setmanalment on tots els membres d'equip estan invitats. Tant l'entrenador com l'encarregat d'equip assisteixen a cada reunió d'equip. Aquestes trobades actuen com a mitjà tant per compartir informació sobre el funcionament operacional com per identificar millores o problemes. L'*empowerment* als Restaurants Harvester involucra, fa partícip i compromet als empleats a través d'una simplificació de l'estructura organitzativa, però requereix un alt grau d'autonomia responsable, amb individus i equips aptes per organitzar les seves tasques d'una manera que sembli apropiada per la seva feina.

Finalment, el context cultural es va moure a un ambient de confiança, tot i l'existència de forts elements de control. Els individus poden fer la seva feina sense una supervisió constant.

b) Conclusions

Algunes entrevistes amb el personal que havia estat treballant a Harvester abans de la introducció de l'estructura horitzontal plana, demostren un alt nivell de satisfacció amb el canvi. Alguns comentaris recollits són els següents:

- “L'estructura plana dóna més responsabilitats, no es té la necessitat de recórrer en tot moment als encarregats, els empleats poden prendre les decisions per ells mateixos.”
- “Les reunions són bones perquè és necessari que sàpiguen com està el negoci..”
- “És agradable saber que els encarregats confien en tu i et deixen fer a la teva manera. Saber que estàs al càrrec, de fet no estàs al càrrec, però tenir la responsabilitat és reconfortant. Jo mai havia tingut tanta responsabilitat.... però si, està bé.”
- “Jo volia fer alguna cosa més que tan sols venir com una simple cambrera.”
- “Em sento molt més involucrat amb el negoci. Et fa sentir més important. Et fa sentir més confiat”.

En un cas, es va trobar un clar sentiment de rebuig on un individu adoptà una postura negativa resumida en la següent afirmació: “A mi no m'agrada la responsabilitat, jo només vull entrar, fer la feina i marxar cap a casa”. En canvi, els alts directius creuen que el total funcionament de l'organització ha millorat des de la introducció de l'estructura plana. Hi ha hagut un alt increment en la comprensió i el compromís dels objectius de l'empresa a través de l'organització i la comunicació ara és clarament molt més dirigida a la gent que vol desenvolupar habilitats. Actualment l'organització pot respondre més ràpidament als canvis, estant orientada als afers importants a través de processos de progrés constant. Els problemes es resolen molt més ràpidament sense la necessitat de recórrer als encarregats. Per exemple, si un client rep un plat que no el satisfà, o ha estat esperant molta estona, el membre de l'equip pot resoldre la situació per satisfer al client. Un encarregat d'unitat va dir: “Fa uns anys, si el congelador s'espatllava i jo era fora per un parell de dies, aquest es quedava espatllat. Ara tothom de la cuina sap què ha de fer si el congelador s'espatlla.... , reparar-lo. I com es repara?es repara, no hi ha altre solució, encara que costi 1000 lliures!”.

L'estabilitat laboral ha esdevingut una prioritat perquè els canvis de personal poden suposar una dificultat a l'hora de construir un equip estable. Des de la introducció de l'estructura plana, ha baixat la rotació de personal, tot i que seguia mantenint-se força elevat. Un altre ingredient important és el compromís de l'encarregat d'equip. Aquests han de tenir un estil de direcció adient als equips autònoms i al *empowerment*. De la mateixa manera, l'entrenador ha d'entendre els requeriments del rol i estar compromès amb el desenvolupament dels empleats i ha de construir els trets dels equips. Mentre que en les entrevistes no es van detectar dificultats ni amb els encarregats d'equip ni amb els entrenadors d'equip, els alts directius afirmen que alguns individus han tingut problemes fent els ajustaments necessaris per adaptar-se a l'estil requerit pel nou rol.

12. Disseny i implementació de grups de treball d'autocontrol de Mohsen Attaran, T T. Nguyen

a) Ressenya

L'article tracta sobre la creació i implantació d'equips de treball "autodirigits" com a nova forma organitzativa de les empreses.

Primerament s'explica en què consisteixen aquest equips, per després realitzar una petita evolució històrica per comprendre els seus orígens i transformació fins la forma en què es coneixen actualment, es descriuen diferents exemples d'aplicació en empreses reals i finalment s'aprofundeix en un cas concret d'implantació: l'empresa *Chevron*.

- Introducció als equips de treball "autodirigits".

Són grups d'empleats responsables d'una determinada tasca o projecte. No només realitzen el treball, sinó que també dissenyen i avaluen el procés. Els empleats prenen decisions i per tant són també responsables dels resultats. Es crea un clima de treball on es potencia la confiança en el treballador i en les seves habilitats així com la seva implicació.

- Evolució històrica.

No és un concepte nou, ja fa bastants anys que existeix i de fet són una evolució dels cercles de qualitat. L'objectiu principal segueix essent incrementar la participació i el compromís del treballador, però en aquest cas anem més enllà variant la relació amb el líder o cap. Es dona un protagonisme afegit al treballador, donant-li la capacitat de prendre decisions *empowerment*. Originàriament van ésser desenvolupats per Eric Trist per aconseguir una bona unió entre gent i tecnologia, centrant-se en el desenvolupament dels processos en comptes de les activitats i a l'hora fer-los adaptables als canvis de l'entorn; per la qual cosa se'ls va dotar d'una certa flexibilitat.

Aquesta flexibilitat va comportar un gran apropament entre les parts directives i els treballadors, la qual cosa va suposar un canvi de cultura organitzativa. Tothom participa en el procés i està centrat en la mateixa tasca. Evidentment requereix un compromís per part de tothom i una clara comprensió dels objectius.

- Casos d'aplicació als Estats Units d'Amèrica (EUA)

Segons l'article moltes són les empreses que se n'estan adonant de l'avanç que suposa a nivell productiu aquesta nova forma d'organització, després d'haver realitzat proves d'implantació. Un recent estudi realitzat en una col·lectiu de 1000 empreses mostra que només un 7% adopta aquestes estructures. Malgrat això més del 50% deien que hi podrien confiar en un futur. Diferents informes d'empreses amb aquest sistema implantat indiquen que s'ha millorat la productivitat, s'ha reduït l'absentisme, s'ha aconseguit una millor adaptació, tasques - habilitats personals, i les relacions entre els treballadors són més bones. *Harley-Davidson* ha recuperat en tant sols 6 anys la

inversió realitzada per a la seva implantació. *Johns Hopkins Hospital* ha augmentat el nombre de pacients en un 21%. *Logan Aluminium* ha reduït les devolucions en un 20%. *Hallmark* ha reduït els seus temps de desenvolupament de producte en un 200%. *Liberty Mutual* (empresa d'assegurances) ha reduït el temps de realització del contracte amb els seus clients a la meitat tenint ara més temps per realitzar nous contactes.

- En cas de empresa Chevron.

Kern River Assent és una sub-divisió de l'empresa *Chevron*, i la seva principal activitat és la producció de petroli cru. Antigament aquest departament (ara equip de treball de 80 persones) estava organitzat amb la típica estructura piramidal.

Reestructuració de l'organització: els primers passos van consistir en un *downsizing*, a partir del qual es va començar a proposar emfatitzar la direcció de processos, creant un equip (*Kern River*) per a realitzar aquesta tasca. Es van seleccionar els membres que es creien més adients, segons capacitats personals, experiència, etc. i es va donar autonomia de decisió al grup. Això mateix es va anar expandint a altres àrees de forma que es va anar implantant aquesta estructura en tota l'empresa.

Factors per a la implantació: equips amb un alt nivell de compliment, qualitat de l'equip humà, dotació al treballador de la capacitat de gestió i decisió, i finalment concentrar-se en la millora dels processos.

Implantació: la nova estructuració es va posar en marxa el juny de 1995 i es va fer seguint quatre principis.

- Deixant un marge de temps considerable als treballadors per entendre i donar suport al nou sistema.
- Involucrant a tots els equips en la solució dels problemes que apareguin durant la implantació
- Explicant clarament què s'esperava de cada equip de treball i finalment
- Donar una formació continuada des de l'inici fins que els equips assoliren realment una autonomia

Garantia d'èxit: per aconseguir un triomf d'aquest nou sistema organitzatiu és bàsic que "connecti" amb els propòsits reals de l'empresa, és a dir, donar un valor afegit al nostre producte que la nostra competència no li dona, centrant-nos en aquells desenvolupaments i processos que ens diferencien i a més a més reduint costos. Per aconseguir aquesta fita i a causa de la nova forma de fer les coses el protagonisme humà és bàsic, i s'ha d'extreure el millor de cada persona, per la qual cosa una formació en com resoldre conflictes, en la millora de la comunicació, en estructuració d'equips de treball, en com participar i en responsabilitzar-se serà crucial, tant a nivell directiu com de treballadors.

Problemes a millorar: manca de la identificació concreta de l'objectiu de cada equip, el temps d'aprenentatge, de com treballar amb aquesta nova filosofia, la coordinació entre els diferents

grups. Aquest últim (el més greu) es va solucionar amb la creació d'un equip encarregat del suport i la coordinació entre tots els demés i la creació d'un altre equip encarregat d'alliberar a tota la resta de tasques comunes.

Entrebancs: evidentment els principals problemes que varen sorgir durant la implantació van ser humans, per desconeixement del nou sistema, per conflictes entre treballadors, per manca de comunicació etc. L'equip de suport va ser l'encarregat d'anar polint tot això.

b) Conclusions

Els beneficis obtinguts, després d'un cert caos inicial i passat un període de temps, van ésser una millora dels processos productius, els qual es van traduir en beneficis, molt més alts que les despeses d'implantació del nou sistema.

Moltes són les empreses que han demostrat que el nou sistema funciona i millora el rendiment de les mateixes, sempre i quan s'estigui disposat a aportar les eines i el canvi de mentalitat necessari, i no es demanin resultats a curt termini.

13. Creació d'una bona estructura per als grups d'autocontrol de Mohsen Attaran, T Nguyen

a) Ressenya

Aquest article ens presenta el procés de reestructuració de l'organització utilitzant equips autodirigits, definits com a grups d'empleats responsables d'un conjunt de processos el quals estan implicats en el seu disseny, avaluació i realització dels canvis pertinents per la millora, grups on la confiança substitueix la por, la creativitat substitueix al risc, i on els membres s'escolten els uns als altres.

La finalitat de l'estudi era analitzar les empreses dels Estat Units d'Amèrica que utilitzaven amb èxit aquests tipus d'equips i discutir sobre la seva evolució històrica. El concepte de treball autodirigit prové d'una extensió dels cercles de qualitat i altres programes de millora de qualitat que promouen l'augment de responsabilitats dels empleats incentivant la participació en l'empresa. Tenen una conseqüència directa amb la teoria dels sistemes sociotecnològics (STS) on es fa un acostament dels esglaons de la piràmide jeràrquica fent que els encarregats i empleats parlin una mateixa llengua, és a dir, centrar els esforços en mateix producte-client. A més, els sistemes STS milloren l'eficàcia de l'organització reconeixent la importància del factor humà en el procés, la seva creativitat i la seva capacitat de comunicar-se.

Els autors de l'article afirmen que per arribar a assolir el concepte d'equips autodirigits cal que els equips entenguin quines són les seves fites, i que han d'estar implicats i confiats en realitzar totes les tasques. Els estudis realitzats sobre equips autodirigits, es varen fer en companyies dels EEUU com ara CEO Jerry Junkins, Ford, General Motors, Xerox, Henry Well, Westing House, AT&T, General Electric, Monsanto, Harley-Davidson, Luga Aluminum. Aquests estudis van revelar que les companyies només tenien un 7% de la mà d'obra organitzada seguint l'estructura d'equips autodirigits. Les dades recollides indicaven que la qualitat i productivitat havia millorat, el volum de vendes havia augmentat, absentisme s'havia reduït, l'organització del treball era més efectiva i es milloraven les relacions personals.

Les companyies que utilitzen equips de treball per donar als treballadors més llibertat i participació (Monsanto) han augmentat la qualitat i productivitat un 47% en 4 anys. Per fer un estudi més a fons i saber quins són els passos a seguir s'estudià l'experiència d'una subdivisió d'una empresa que es dedica a la producció de petroli cru (Kern River Asset que forma part de Chevron Production Company). Aquesta empresa va decidir canviar els seus processos basant-los en equips autodirigits. Per aconseguir-ho es varen seguir els passos següents: una reestructuració de l'organització, una definició dels elements conductors del nou disseny i anàlisi de les millores previstes, un disseny dels equips de procés autodirigits i la seva posada en pràctica, i finalment es va analitzar la garantia d'èxit, és a dir, esbrinar quines dificultats es podien plantejar en un futur i quines avantatges s'havien obtingut.

- Reestructuració de l'organització

Abans de 1995, l'empresa estava estructurada en diversos equips petits amb diferents funcions cada un d'ells. Amb la finalitat de millorar la qualitat, la gerència va proposar una nova manera de fer negoci, tractar la mà d'obra com un sol equip i establir equips autodirigits. Van dissenyar els equips de forma que tots tinguessin un procés comú. Els equips eren petits (de 5 a 8 individus) de tal manera que tinguessin un equilibri entre la tècnica, habilitats socials i direcció. Cada equip era només responsable pel plantejament, organització i això va millorar els processos de treball i els seus resultats.

- Elements conductors

Com a elements conductors per al disseny dels equips autodirigits destaquem: els equips d'alt rendiment, el poder de l'empleat i la millora del procés.

Els equips d'alt rendiment proposen canvis totals en l'estratègia de direcció així com aquest nou disseny lluita per aconseguir un alt rendiment dels equips estructurats al voltant de la millora de qualitat i dels processos de treball.

El poder de l'empleat i la seva participació resulten ser fonamentals a l'hora de crear equips autodirigits de forma que, de mica en mica, els empleats anaven acceptant cada cop major responsabilitat de forma continuada i no tot d'una sola vegada. Els objectius d'aquest element conductor eren explotar el nou coneixement i informació de moltes noves especialitats, tecnologies i factors humans en organització.

Finalment, en la millora del procés cal destacar que els objectius passaven per convertir-se en un productor de baix cost per poder afrontar les noves oportunitats que apareixen en sector del negoci. Fixant-se amb altres estructures que utilitzaven equips petits van aprendre que els resultats en la reducció de costos d'explotació s'aconseguien quan els equips se centraven en un mateix procés de treball. D'aquesta forma en el disseny d'equips autodirigits es va pensar amb la idea que els membres integrants d'un mateix equip estiguessin centrats en un sol procés on cada membre tenia opinió vàlida i acceptable per a trobar solucions als problemes que sorgien en els processos de treball.

- Millores previstes

Els equips d'on es partia inicialment, tenien nombrosos problemes. El primer problema a resoldre consistia en que cada equip era responsable de tot el procés de treball de forma que tenien difícil lligar amb eficàcia de la seva tasca amb els seus objectiu globals del procés. En segon lloc els treballadors no treballaven en un mateix torn per tant no es podia compartir la informació recent que es tenia sobre el procés de producció. Finalment i en tercer lloc el fet de no treballar junts donava com a resultat la duplicació de les tasques, utilitzant de forma molt pobre els recursos. Així doncs, l'estructura d'equips autodirigits tenia com a objectiu solucionar tots els problemes inherents enumerats anteriorment.

- Disseny d'equips de processos autodirigits

Per al disseny d'equips autodirigits es següen els següents passos: Primer es definiren uns principis de guia, llavors es formaren els equips i finalment es separaven els equips de direcció i els equips comuns. Per dissenyar aquest tipus d'equips s'agafaren cinc membres de diferents àrees de l'organització que afectaven directament al procés. Aquests membres representaven una àmplia gamma de coneixement i talent. A més a més, l'equip havia d'incloure entre un o dos membres del comitè de direcció. Això va assegurar millor comunicació i major continuïtat.

Els principis de guia per al disseny d'aquests tipus d'equips que proposa l'article són: disseny previ d'un negoci natural que accentuï la importància de l'excedent dels beneficis dels equips de processos individuals, dissenys simples i flexibles i que l'estructura permeti una millor relació entre membres. Repassar les tasques existents per a cada grup funcional i operacional i les limitacions del sistema per a cadascun dels equips autodirigits.

En el cas analitzat en aquest estudi, es van formar 11 equips autodirigits per cobrir tots els processos principals de l'activitat econòmica del negoci. Un cop establerts els equips cada equip havia de seguir un programa d'entrenament on cadascun conduïa les seves reunions, la prioritat de tasques, les oportunitats i el procés a seguir de forma que l'equip sempre haurà de tenir present la necessitat d'anar millorant contínuament.

Els equips de la direcció eren els entrenadors dels nous equips formats proporcionant-los ajuda amb el seu coneixement i, a més, supervisant el progrés i eficàcia de cada procés.

Per acabar, cal esmentar els equips comuns que tenien com a tasca redactar un conjunt de factors, normes o punts que havien de complir o seguir per igual tots els equips autodirigits. Entre aquests destaquem: alineació de la meta, desenvolupament d'equip i individu, relacions de treball i balanceig de la mà d'obra.

- Posada en pràctica

Kern River Asset, subdivisió de la *Chevron Production Company*, va posar per primer cop en pràctica l'estructura d'equips autodirigits a mitjans de juny de 1995 i es va basar en quatre principis generals:

- Ajuda per a la nova organització
- Implicació de la mà d'obra en la resolució de les edicions que van sorgir durant el *start-up*
- Expectatives clares: definir objectius, model de la direcció i relacions entre diversos equips.
- Entrenament: proporcionat durant el *start-up* i continuat fins assolir un funcionament suau de tots els equips.

- Garantitzar l'èxit

Per aconseguir uns nivells extraordinaris d'èxit, la nova estructura havia d'incloure els següents factors estratègics:

Addició de més valor d'actiu amb l'exploració, desenvolupament i adquisició que els faci competidors. Es necessari donar prioritat a projectes que donin avantatges en l'organització, reduir la duració dels cicles per millorar economia i escollir amb eficàcia les tecnologies aplicables.

Generar més benefici per barril (petroli en cru) que els competidors reduint costos d'explotació i utilitzant eines per la millora de qualitat buscant les millors pràctiques, *benchmarking*.

Trobar un sistema més eficaç que estimuli la participació i implicació de l'empleat ja que des de la gerència es creu que la mà d'obra és l'actiu més important de la empresa i es busquen empleats amb la seguretat que tenen les habilitats i coneixements per fer el treball, on cap d'ells a nivell individual és més intel·ligent que tot el conjunt (Taylor y Felten, 1993)

Un programa d'entrenament que eviti qualsevol problema i ajudi a desenvolupar els equips. L'entrenament que es realitzà fou d'habilitats bàsiques com ara: participació, responsabilitat, poder, implicació, solució de conflictes i problemes, temps de gerència, comunicació,...

Generar un procés de transició en el canvi d'estructura de forma que els canvis s'introdueixen de forma gradual augmentant responsabilitat i autoritat perquè els empleats es familiaritzin.

- Dificultats

En el procés aparegueren una sèrie de dificultats i frustracions després del període de transició. Moltes de les dificultats i frustracions foren causades per la no familiarització amb la nova organització, les noves rutines diàries i les limitacions de la responsabilitat adherides a les limitacions de l'equip. Altres problemes venien de la personalitat i del comportament dels individus de forma que aquests havien d'aprendre a deixar de banda les diferències i prendre decisions conjuntament per millorar el procés.

- Avantatges guanyades

A pesar del caos inicial, s'observaren millores pel fet d'utilitzar equips autodirigits. En general, els avantatges que es varen trobat respecte a l'estructura organitzativa anterior és que la responsabilitat estava clarament definida, s'eliminà tot allò que no era estrictament necessari i que dificultava el progrés, i els empleats tenien més temps per fer diverses tasques.

b) Conclusions

En aquest article s'han mostrat els resultats positius d'utilitzar una estructura d'organització basada en equips autodirigits aplicat a la subdivisió Kern River Asset de l'empresa Chevron Production Company dedicada a l'elaboració de petroli en cru.

El canvi d'una estructura tradicional a la d'equips autodirigits va tenir un període de transició de diversos anys. En els equips autodirigits s'ha vist que una de les principals avantatges és la de sistematitzar el tenir en compte les opinions, les habilitats i capacitats de cada un dels membres que el formen. Aquest estudi serveix de model per a moltes altres empreses que vulguin aplicar la nova estructura sabent per avançada les dificultats i repercussions de la reestructuració. L'aportació científica dels equips autodirigits toca camps com l'economia i l'organització on la seva qualitat i millora de la gerència són inqüestionables. A més és aplicable en una àmplia varietat d'àrees, tant en sectors públics com privats. Aquesta estructura d'equips autodirigits permet que la mà d'obra i altres treballadors com ara tècnics i encarregats treballin conjuntament des del mateix nivell, amb igualtat d'opinió i responsabilitat. No obstant això, perquè funcionin és necessari una implicació total dels empleats on hi ha de posar responsabilitat, paciència, habilitat, personalitat i capacitat de raonament deixant de banda les petites diferències que puguin tenir, sabent escoltar les opinions de tots i cada un dels membres, és a dir, la unió és la clau dels equips autodirigits.

14. Disseny organitzatiu per als grups d'autocontrol de Mary s. Thibodeaux, Sandy K. Faden

a) Ressenya

Avui dia l'entorn laboral experimenta canvis constants, les empreses cal que s'adaptin a aquest canvis per poder ser uns competidors viables. Antigament, es treballava sota la supervisió d'un gerent el qual controlava la qualitat del treball. Els nous temps apunten a un procés laboral d'autogestió, on les iniciatives personals són la solució als problemes generals de l'empresa. El treball individual ha donat pas al treball en equip el qual està valorat com una de les claus d'èxit de les actuals corporacions.

Els grups de treball autogestionats són els responsables del control de qualitat, les compres, l'inventari, l'entrenament del treballador i l'absentisme d'aquest. Tjosvold (1991) suggereix que els equips exploren a fons les tasques tenint en compte les diferents visions que tenen els membres. Els equips estimulen l'expressió d'idees d'oposició i la seva integració en solucions realitzables. Cal incloure en l'equip persones amb diversos estudis, experiències, opinions, punts de vista... Però per aconseguir-ho cal estudiar detingudament els components organitzatius que són crítics per desenvolupar un equip autogestionable heterogeni. En aquest sentit hi ha dos components d'organització dominants: estructura de l'organització i les estratègies de gerència.

- L'estructura de l'organització

L'estructura de l'organització cal que es basi en l'adocràcia (organització amb una estructura petita, estructura orgànica), terme definit per Warren Bennis com el contrari de la burocràcia. Mintzberg ha identificat diverses característiques que distingeixen l'adocràcia d'altres formes d'organització aquestes són entre d'altres.

- La formalització limitada del comportament
- La tendència a utilitzar especialistes en treball en grup
- La confiança en l'entrenament formal de l'expert
- Ús de dispositius d'enllaç per animar la compenetració mútua
- La descentralització selectiva
- La innovació com un mitjà per trencar els patrons establerts

Les estructures orgàniques obren els canals de la comunicació, l'autoritat basada en l'individu, l'èmfasi en assolir les metes, i l'ús de la participació d'aconseguir el consens del grup. Aquestes característiques donen a l'organització més flexibilitat i capacitat d'autorenovar-se.

L'ambient d'equip tendeix a crear estructures d'organització més planes i informals. La informació es comparteix fàcilment entre els treballadors, i s'espera que aquests aprenguin tots els treballs i tasques demanades de l'equip. Portar a la pràctica els dissenys de treball participatiu inclou

flexibilitat entre les unitats de treball, poques regles formals, la descentralització de l'autoritat, i la confiança entre els treballadors i els encarregats.

A continuació s'explicarà com la realització, la socialització, l'entrenament i la descentralització, les estratègies gerencials, la comunicació, els valors compartits i la confiança s'han d'estructurar perquè puguem assolir l'èxit de les iniciatives d'un equip de treball autogestionat o autodirigits.

- La realització o formalització

Mintzberg (1979) defineix la formalització com el grau en què les regles, procediments, instruccions, i les comunicacions s'apunten. Els encarregats se centren en els aspectes formals del treball que inclouen polítiques, hores de treball, seguretat, i papers. Segons Kinlaw (1991), hi ha 4 processos informals que animen al desenvolupament d'equips superiors de treball:

- Comunicant i contractant.
- Responent i adaptant.
- Influenciant i millorant.
- Apreciant i celebrant.

Els equips requereixen un alt nivell d'interdependència i aquests processos informals promouen la compenetració entre els membres del grup i altres grups.

- La socialització

Schein (1968) defineix la socialització com el procés d'aprendre fil per randa el que és més important en l'organització. L'eficàcia d'una organització depèn de la socialització perquè ajuda a determinar la lleialtat de l'empleat, la comissió, la productivitat, i el volum de vendes. A més, la socialització informal augmenta la influència del grup de treball en el nou empleat: cada persona comença amb igualtat de condicions que la resta de participants. La idea d'estat igualitari promou un esperit més cooperatiu i més participatiu entre la gent de l'organització. L'eficàcia del procés de la socialització s'incrementa perceptiblement si els sistemes formals i informals es complementen.

- L'entrenament

En un ambient orgànic, l'orientació i l'entrenament preparen als treballadors perquè treballin de manera autònoma. Els equips requereixen l'entrenament massiu perquè els membres no només han d'obtenir noves habilitats, sinó que també han d'aprendre com treballar en equip. La redistribució del poder de l'autoritat, i la responsabilitat de la gent més pròxima al client permet que els equips de treball autogestionats funcionin de manera autònoma, amb poca o gens supervisió.

- La descentralització

La descentralització del poder és un esforç per autoritzar a tots els treballadors que s'incloguin en el procediment de prendre decisions. L'atribució de poder es defineix com distribuir o compartir la responsabilitat a través de les organitzacions. Les organitzacions poden facilitar el repartiment del poder compartint la informació sobre el funcionament de l'empresa. Les organitzacions que funcionen de forma correcta tenen una alineació de valors entre l'estructura d'organització i les estratègies de la gerència.

- Les estratègies de gerència

Diferents investigadors han demostrat que varies de les empreses més importants a nivell mundial van incentivar als seus treballadors a ser més adaptables, més oberts a la comunicació, més consensuals, a controlar més lliurement les seves responsabilitats, i a descentralitzar més la presa de decisions. Però per desenvolupar aquestes estratègies gerencials cal una bona comunicació, valors compartits i confiança entre treballadors.

- La comunicació

Perquè una organització sigui més creativa i pugui respondre als canvis de l'entorn, cal que segueixi aquestes pautes de comunicació:

- Comunicació bidireccional.
- Facilitar la regeneració immediata.
- Controlar les respostes excessivament formals a les preocupacions.
- Desenvolupar les relacions informals, cooperatives entre els grups de treball.
- Grups de treball multi-funcionals.

La comunicació oberta facilita que cada contribució dels membres sigui escoltada, fet que pot suposar conseqüències importants i positives. Els nous temps són cada vegada més competitius i requereixen noves i millors habilitats en la comunicació. En l'individu es requereix flexibilitat personal, col·laboració i autonomia, capacitat d'escoltar les opinions dels altres, actuar segons el medi i l'entorn on es desenvolupa... i, és clar, competència laboral.

- Els valors compartits

Les organitzacions que volen equips eficaços es decanten per valorar el cooperativisme per sobre de la competitivitat. Recolzen l'entrenament per a les habilitats interpersonals, comparteixen la informació i el coneixement, redueixen els nivells jeràrquics, programen reunions amb freqüència, i s'esforcen per la igualtat en el tracte. Kinlaw (1991) proposa que els equips de treball poden aconseguir un rendiment alt sense imposar regles, utilitzant els valors compartits.

- La confiança

La confiança entre els membres d'una organització és essencial en organitzacions d'alta implicació. Facilita el diàleg i promou els nivells d'habilitat exigits en un ambient més democràtic. Fa més fàcil la sensació de pertànyer a un grup i confiar en aconseguir les metes i els valors de l'organització.

Analitzant les diferents opinions, els membres tenen l'oportunitat no només d'assolir una millor comprensió interpersonal, sinó també de desenvolupar la confiança quan estan en compromisos. Quan els treballadors veuen la gerència com un adversari, la confiança ens pot servir per unir l'individu i l'organització.

b) Conclusions

Les conclusions de l'article son les següents. Ha d'existir una correlació d'ajut entre l'estructura d'organització i les estratègies de gerència per assolir un equip de treball autogestionat, i considerar que cada membre és important per assolir l'èxit perquè l'ambient competitiu d'avui ho requereix.

Una millor eficiència en la coordinació d'activitats i resolució de problemes, amb la participació activa dels involucrats. Comptar amb equips generadors d'una cultura organitzativa que incitin les ganes de contribució, participació i ganes d'obtenir bons resultats. En definitiva, disposar d'equips capaços d'autoadministrar el seu desenvolupament i implicació.

15. Recerca de problemes en la delegació de poder de les organitzacions de C. Lashley

a) Ressenya

Aquest article tracta sobre l'atribució de poder que ofereixen algunes empreses als seus empleats per tal de millorar el rendiment de l'empresa i intentar fer-la més eficient, tant en els aspectes relacionats amb el tracte directe amb el client, com en els aspectes estructurals i organitzatius. Existeixen una gran varietat de mètodes d'atribució de poder; els cercles de qualitat, els grups de treball autònoms, els programes de suggeriments en són alguns exemples que han resultat efectius per augmentar els beneficis de l'organització.

Si repassem la literatura existent sobre l'*empowerment* sovint és bastant contradictòria, Barbee i Bott (1991), defineixen l'atribució de poder com “un acte de concedir una responsabilitat substancial a la gent que es troba més a prop del possible problema”. En canvi Bowen i Lawler (1992) l'atribució de poder és definida com “unes estratègies directives per prendre decisions per tal de produir poder”. Molts escriptors veuen l'atribució de poder com una estratègia directiva que ve causada pels canvis soferts per la tecnologia (Van Oudtshorn i Thomas; 1993), la gran pressió competitiva (Ripley i Ripley; 1993), “l'era del servei” (D'Edgidio, 1990) o la necessitat de contractar treballadors amb un alt grau emocional. Per tots ells, l'atribució de poder, resulta una millora automàtica de la funció de l'organització i reconeixen els beneficis de l'*empowerment* per les organitzacions que les utilitzen.

S'ha de considerar que cada organització té un punt de vista diferent sobre el significat de l'atribució de poder, l'*empowerment* produeix uns canvis en els plantejaments de treball i en la manera de fer de les empreses. Aquestes tècniques potencien una millor conducta en el lloc de treball i una manera d'organitzar-se més eficient.

- Expectatives de l'atribució de poder:

Segons (Lashley i McGoldrick, 1994), l'atribució de poder s'entén millor com un terme genèric, el qual avarca un gran rang d'iniciatives en l'administració dels recursos humans, i aquests reflecteixen un ampli rang d'intencions i assumptes directius. Alguns escriptors han comentat la necessitat de desenvolupar una “conducció de servei”, orientar el client. La investigació de Conrad Lashley demostra que aquestes iniciatives són demandades per cobrir uns determinats esquemes de l'atribució de poder als empleats (McDonald's), aconseguir grups de treball autònoms (Restaurants Harvester), millorar el rendiment de treballadors en fase de proves (Marriott Hotels), cercles de qualitat (Accord Hotels), sessions informatives (TGI Fridays) i aplanament en les estructures directives (Mc Donald's, Bass Taverns). Moltes d'aquestes iniciatives tenen molt en comú amb les estratègies directives que es poden descriure com la implicació del empleat (Marchingston et al. 1992) i la participació dels empleats (Nykodym et al.; 1994). Per tant l'atribució de poder pot ésser molt diferent. Marchingston descriu la implicació dels empleats com: “ un conjunt d'iniciatives dissenyades per directius amb la intenció de millorar les comunicacions, augmentar les contribucions a l'organització per part de l'empleat i incrementar els

beneficis corporatius. En canvi segons Ripley i Ripley resumeix la manera en que l'atribució de poder reconeix els sentiments dels treballadors, la seva eficàcia personal i fer que els empleats arribin a un nivell sentimental. Ripley defineix l'atribució de poder com “la realització i actualització de la oportunitat potencial del treballador”. Foy (1994) afirma que l'atribució de poder avui en dia tan important pels empresaris com “aconseguir participar als anys 70 o implicant-los als anys 80”. Des del punt de vista de Conrad Lasley autor de l'article, aquests comentaris no poden reconèixer la continuïtat de les preocupacions en aquestes iniciatives. En primer lloc, perquè són apropaments iniciats per la gerència, conduïda per un desig d'establir una perspectiva unitària a través de l'organització pel fet que els empleats comparteixen metes directives i objectius. Foy proporciona un exemple útil que revela molt sobre les aspiracions i les realitats de l'atribució de poder.

“Si dones diners a la teva filla per comprar uns texans nous, això és delegació... Si li dones permís perquè es compri qualsevol peça de roba mentre ella pugui escollir, això és atribució de poder.”

Aquest exemple és interessant perquè lliga la relació entre pares i fills, amb la relació que tenen els treballadors i els directius. Fonamentalment la relació acostuma a ser individualista. Segons Van Outdshoorn i Thomas (1993) hi ha una petita cambra per a la negociació sobre el conjunt total de l'acció a portar a terme. Per alguns escriptors, l'atribució de poder suposa més democràcia en els llocs de treball, mentre que per altres, l'atribució de poder no té res a veure amb la democràcia. Conrad Lasley opina que algunes formes d'atribució de poder, permeten una extensió de la democràcia en el lloc de treball dins d'uns límits directius establerts, perquè l'atribució de poder, essencialment es refereix a la comissió del control.

Les etapes dominants de l'atribució de poder en organitzacions de poder són:

- Significats i motius directius
- Forma objectiva de l'atribució
- Canvis en les practiques de treball
- L'estat de l'atribució
- Canvis en el comportament del lloc de treball
- Funcionament millorat de les organitzacions

La investigació sobre l'atribució de poder segons Conrad Lasley, suggereix que hi ha intencions directives diferents, però solapades per aconseguir l'*empowerment*. Per aquestes raons Conrad Lasley i el seu equip proposen un conjunt d'iniciatives enfocades en gran part als operaris, particularment al personal de “primera línia”. Un exemple d'aquestes iniciatives serien; donar autoritat als empleats per organitzar el seu horari de treball, millorar les relacions amb els clients, satisfer les peticions impredecibles del servei sense cap referència dels seus caps, les sessions d'informacions d'equips (realitzades en els *Hilton Hotels* i *TGI Fridays*) i els cercles de qualitat (*Accor Hotels*) són alguns exemples. Algunes iniciatives són encarregades i dirigides pels encarregats i pels seus caps. Aquestes iniciatives són: atribució de poder per delegació, la reestructuració (en el cas *McDonalds*), l'eliminació de la gerència (en el cas *Harvester Restaurants*), o l'atribució de poder dels encarregats (en el cas de l'hotel *Jones i Davies*).

Les intencions directives inclouen un desig de proporcionar un benefici per a l'organització, major sensibilitat de les necessitats del client, reduir els costos de la gerència i l'estímul empresarial. El suggeriment de Conrad Lasley d'aquests quatre significats directius no té la intenció de crear quatre categories exclusives d'intencions dels directius sinó donar-ne algun exemple.

La recerca ha identificat un numero de dimensions de l'atribució de poder, que provenen de descripcions i anàlisis de la manera com les companyies intenten atribuir poder als empleats.

- Dimensió de la tasca
- Assignació de la tasca
- Energia
- Comissió
- Cultura

Cada una de les 5 dimensions es basa en un model bipolar, el qual assumeix una línia de producció tradicional, apropament baix en un extrem i atribució més gran en l'altre. Utilitzant aquests models és possible localitzar les maneres diferents d'atribució que tenen les organitzacions.

L'estudi amb treballadors de ram dels serveis turístics, proporciona alguns instruments útils per analitzar les formes de l'atribució. Per exemple, és possible descriure el Restaurant Harvester com una atribució directa del personal a través de la participació.

Els sentiments de l'atribució són fonamentals per entendre el concepte d'atribució de poder i les variacions en la manera i en l'aplicació. L'individu al qual se li atorga el poder, té la sensació de llibertat per usar aquest poder, i a més se sent valorat i eficient.

Thomas i Velthouse (1990), suggereixen 4 models dimensionals de les motivacions dels empleats: el primer basat en una valoració de la competència, el segon en l'impacte, el tercer en el valor i el quart en l'associació escollida en un sistema de canvis. En altres paraules, l'estat de l'atribució de poder és bo com a conseqüència de la valoració personal, de les seves habilitats per ésser efectiu, i que tingui un cert grau de llibertat per actuar coma ell li sembli, sense unes pautes donades.

L'estudi ensenya dos punts individuals. Les persones assignades a un lloc de treball responen de diferent manera. Per exemple una cambrera podria dir: "Jo vull fer més del que he vingut a fer" i en canvi un treballador amb responsabilitats podria dir "A mi no m'agraden les responsabilitats, jo el que vull és venir, fer la meva feina i marxar a casa". Així, la investigació sobre l'atribució de poder, necessita tenir en compte les percepcions, experiències i personalitats de la persona autoritzada. Canvis en el comportament del lloc de treball i un millor funcionament de l'organització.

Les iniciatives de l'atribució de poder als empleats, són introduïdes per conèixer objectius comercials. En el cas dels treballadors, els objectius poden ser millorar la qualitat del servei i la producció..., en els directius han de seguir una investigació sobre els serveis dels treballadors que identifiquin els factors de l'atribució del treball per mitjà de satisfacció, del sou, de la promoció, ja que d'aquesta manera podran descobrir l'eficiència i eficàcia dels seus treballadors. Depèn de quines remuneracions els atribueixin, el treballador respondrà de maneres diferents.

Segons un estudi de Kelly i Kelly (1991), és d'esperar que aquests canvis en els acords de remuneració faci canviar les actituds del treballador, i faci guanyar en millores de productivitat i de qualitat. Tot i així Kelly i Kelly suggereixen que els 4 factors tinguin un impacte negatiu:

- Una carència per escollir en la selecció de les tècniques
- Una carència de la confiança entre les parts.
- Una percepció de desigualtat
- Una carència d'ajuda institucional

En el nostre punt de vista, la recerca de les necessitats de l'atribució de poder reconeix que els canvis en el camí de la gent son manejats amb el resultat de produir sentiments positius sobre l'experiència del treball, sense la necessitat de traduir els canvis de comportament del lloc de treball i/o la millora del funcionament de l'organització.

L'interès de l'atribució de poder, preocupa principalment, amb les temptatives de millorar la qualitat i el servei dels elements, diguem-ne intangibles, de la compra dels consumidors. Els elements intangibles és la definició de la característica dels serveis.

Com a exemple, tenim Pizza Hut. El mercat de la companyia essencialment té els mateixos productes, però a través de dos canals de distribució. El primer és un servei a domicili i el segon a través dels seus restaurants. El significat de tangible i intangible per a la satisfacció dels clients és diferent en cada situació. Pel servei a domicili, l'aspecte tangible del producte serà més important, tot i així, els terminis d'expedició i de cortesia de la persona que ho serveix també influeixen. En la situació del restaurant, els elements intangibles esdevenen més significants per la satisfacció del client.

Una segona característica és que mentre que adquireixes la satisfacció a través dels aspectes tangibles aquests incrementen amb el preu, les satisfaccions que tu adquireixes dels aspectes intangibles augmenten molt més.

En l'article es reproduceix un "gràfic" que intenta ensenyar la relació entre el lloc geomètric del control de la funció del treballador i el grau d'estandarització/personalització del servei al client. Es proposa l'existència de 4 quadrants en els quals el lloc geomètric del control, el grau de predicció, el significat de tangible i intangible, interactuarà amb la dimensió de l'atribució de poder per ajudar a formar una organització d'estratègia de treball. La recerca suggereix que és possible localitzar diferents branques dins d'aquests quadrants. A més és necessari considerar que l'estratègia de l'atribució de treballar és una opció Watson(1986). Els directius volen apropaments particulars, els quals tindran molta rellevància per les seves experiències, percepcions, processos polítics i cultura d'organització. Conrad Lashley suggereix aquestes posicions com un significat de model identificatiu sense una estratègia organitzativa del treball. La recerca en el camp de l'atribució de poder, necessita establir el context en el qual les diferents empreses estan operant per establir un millor coneixement dels factors que probablement formen el model que l'atribució agafarà dins de les situacions donades.

b) Conclusions

La preocupació per captar els treballadors en un nivell emocional per guanyar la major comissió, genera una major implicació en el servei de qualitat i l'increment de l'estabilitat del treball no està restringit només a les empreses que operen dins del sector dels negocis. Empreses de tots els sectors, han mostrat interès en aquestes iniciatives, que estan basades en la participació i el moviment dels treballadors.

Cada empresari tindrà els seus motius i les seves preocupacions per aplicar si creu convenient l'atribució de poder segons els seus interessos, per fer més competent i factible l'empresa.

La recerca dins de l'atribució de poder dels empleats, necessita desenvolupar un anàlisi de les iniciatives, les quals es mouen sota les demandes evangèliques dels escriptors, que veuen l'atribució de poder com una garantia d'èxit organitzatiu. La recerca necessita tenir en compte la varietat de significats, percepcions i factors influencials que abarquen la introducció d'esquemes que reclamen per l'atribució de poder dels empleats.

16. Coneixement de la delegació de poder als empleats en l'hosteleria de C. Lashley.

a) Ressenya

Aquest article explica bàsicament un model de gestió empresarial, l'*empowerment*, que surt de l'interès per part dels directius en delegar poders (donar més responsabilitats) als treballadors per tal de guanyar competitivitat i millorar la qualitat del servei. Segons l'article, aquesta delegació de 'funcions' animarà les empreses i els treballadors a millorar la competitivitat i intentar complaure l'usuari del centre.

L'article analitza el significat de 'delegar poders', com ho apliquen els directius, els contextos on es pot aplicar, per exemple en l'hora de dissenyar iniciatives concretes en organitzacions específiques, i finalment indaga en els sentiments i les sensacions dels que reben l'atribució dels poders. A continuació es veurà amb més profunditat i més clarament aquestes característiques.

Ens els últims anys hi ha hagut un creixent interès en la reducció de la quantitat d'esglaons en l'estructura organitzativa de l'empresa a nivell directiu. Uns dels primers precursors foren Peters i Waterman (1982) els quals van parlar per primera vegada sobre el concepte de companyies 'igualitàries' i 'properes al client'. Un altre autor, Marchington (1992), expressa la necessitat de la implicació dels treballadors, la participació dels treballadors, l'increment de les seves responsabilitats i fins i tot el compromís dels treballadors per generar uns resultats òptims.

Segons l'article, aquests treballadors tenen un paper molt important dins l'empresa ja que incideixen de manera decisiva en l'opinió dels usuaris sobre la qualitat del servei. Així, per tal de involucrar al màxim aquests treballadors en l'objectiu de satisfer els clients, serà important tenir unes bones estratègies en els recursos humans dins l'empresa. Cada vegada més, els especialistes defensen que hi ha d'haver un compromís permanent cap a la millora de la qualitat del servei. Això fa que s'estigui implantant a les empreses la cultura de la qualitat total amb el suport de la direcció de recursos humans que asseguri més implicació dels treballadors i delegació de poders.

Els defensors de donar responsabilitats als treballadors reclamen beneficis importants als treballadors, ja que aquest sistema introdueix l'atorgament de responsabilitats en les seves organitzacions. A més, les empreses que treballen amb un sistema tradicional es creen problemes a elles mateixes amb la manca de responsabilitats als seus treballadors. Hi ha qui suggereix que el fet de donar responsabilitats és una estratègia d'ocupació laboral que representa un moviment en les percepcions de les directives del control cap al compromís.

Si el punt clau de les estratègies de negocis de les organitzacions és guanyar competitivitat a través del millorat servei de qualitat, els beneficis de repartir responsabilitats és la de millorar la comunicació amb els treballadors, generar més compromís, i destacar les contribucions dels treballadors a l'organització. A part d'això, el treballador en ésser-li assignades aquestes responsabilitats, reconeix certa afectivitat cap a la seva persona i així, es pretén involucrar els

treballadors a un nivell emocional. El fet de donar poders, es pot interpretar diferent per cada dirigent, però el sentit més important de l'expressió és descriure una sèrie de diferents canvis organitzatius, que reflecteixen una varietat de motius directius apropiats en cada situació.

Hi ha diferents formes de donar poder als treballadors, que tot seguit es defineixen i s'expliquen:

1- Donar poder mitjançant la participació: Quan una organització delega un cert poder decisorí als treballadors, es pot dir que és donar poder a través de la participació. Els treballadors participen en l'important tasca d'identificar i satisfer les necessitats del client. Un exemple que cita l'article és el cas dels hotels Marriott. En aquests establiments els treballadors prenen decisions sobre l'organització de la feina o la planificació de les tasques a realitzar, com en el cas dels restaurants Harvester. En alguns casos, i particularment en l'Europa continental, els treballadors poden participar a l'hora de prendre decisions a nivells no operacionals. Aquí, l'ús dels comitès d'empresa o els directors de treball suposen representants del personal en les decisions més rellevant en temes de política de negoci i d'estratègia.

2- Donar poder mitjançant la implicació: Quan la preocupació de la directiva és obtenir beneficis de les idees i suggeriments dels empleats, la intenció ha de ser donar poder als treballadors mitjançant la seva implicació en compartir informació i aportar suggeriments. Els treballadors que estan de cara al públic, tenen una posició molt important per contribuir a la resolució de problemes que sorgeixen en les polítiques de tracte amb el client. Així doncs, els directius continuen prenent decisions però els treballadors es veuen amb prou poder com per ser consultats, resoldre processos, i s'espera que adquireixin un major grau de compromís amb els objectius de l'organització i amb la millora de la qualitat dels serveis.

3- Donar poder a través del compromís: donar poder als treballadors, encoratja a aquests a prendre més responsabilitats en la seva activitat. Les temptatives per aconseguir un major grau de compromís per part dels treballadors se superposen amb el fet de donar poder a través de la participació. En aquests casos, s'espera que en resulti un major compromís del desenvolupament de les actituds positives per a l'organització i més estabilitat entre la plantilla. L'actuació dels treballadors va més relacionada a les necessitats del client i de l'organització. Altres maneres per aconseguir més compromís per part del treballador és millorar la seva satisfacció laboral i fent-los sentir importants dins l'empresa.

4- Donar poders a través d'aplanar l'estructura organitzativa: Els beneficis de l'aplanament de l'estructura organitzativa estan tant en les retallades de despeses en les tasques administratives com en apropar l'organització als clients. Segons explica l'article la reducció de la quantitat d'esglaons de la direcció en estructures de l'organització és un bon mètode per incentivar i motivar els treballadors.

Cal tenir molt clar que els apartats anteriors referents a donar poders, es parla d'una manera molt generalitzada, així moltes no tenen en compte les intencions ni les circumstàncies concretes en què es troba cada empresa. Així l'article cita *Watson* el qual opina que l'estratègia laboral es basarà en la

variabilitat i la selecció, i que cal adreçar una sèrie de consideracions contextuals que han de formar les consideracions dels directius.

La majoria d'empreses, satisfan els seus clients amb una combinació de qualitats tangibles i no tangibles. En la majoria de vegades però, els intents d'establir un avantatge competitiu es troben al costat dels intangibles. Mitjançant aquest exemple que cita l'article s'entén una mica més: Pizza Hut comercialitza el mateix producte a través de dos canals de distribució diferents: El servei a domicili (en el qual les fonts tangibles seran menys importants) i en els restaurants (les fonts tangibles seran més importants), ja que els qui treballen de cara al públic han de mantenir un comportament més acurat que els que fan el servei a domicili. Les intencions a l'hora de donar poders seran diferents en cada cas.

Els atributs de la marca. Cada marca representa una sèrie d'atributs en els quals els clients se senten identificats i per tant, això fa que tornin a comprar el producte. En alguns mercats, els atributs de les marques tenen més a veure amb aspectes tangibles del producte i es manifesten al consumidor per satisfer les seves necessitats. En altres casos però, els atributs de la marca tenen a veure amb el lliurament del servei, el qual pren valors no tangibles. La naturalesa de la marca i el grau de flexibilitat en la seva definició i interpretació són temes que influiran en la discreció i autonomia que es doni a la plantilla per interpretar les necessitats dels clients. Si ho associem als atributs de la marca i a la barreja entre tangibles i no tangibles, la personalització d'un producte es pot classificar segons el grau en què l'empresa subministra productes estandarditzats i experiències, cada vegada més, les empreses varien en aquest grau. Per exemple, en els establiments de menjar ràpid es basa en una fórmula altament estandarditzada, el clients sap el què vol i com ho vol i l'empresa es preocupa d'així fer-ho. En altres casos, les necessitats del client són difícils de predir, i els treballadors poden necessitar que se'ls doni més poder per satisfer-les. Aquí l'estructura encoratjarà els treballadors a prendre responsabilitats en una cultura de donar càrrecs. L'article cita Bowen i Basch (1992) els quals suggereixen que els altres factors (com per exemple la relació amb els clients, el volum de vendes, la tecnologia que s'utilitza, el grau de turbulència ambiental i la mena de gent que treballa en l'organització) influenciaran en la manera i el nivell en què cada organització donarà poders.

El sentiment de poder és fonamental per entendre el concepte de 'donar poder' (i les seves variacions en les seves formes i aplicacions). Moltes de les definicions d'aquest sentiment de poder fan èmfasi en la necessitat de l'individu de sentir-se en un cert control, de tenir poder personal i a més, llibertat per fer-lo servir, és a dir, tenir la sensació d'autodeterminació i d'eficàcia personal. L'article cita comentaris de Van Oudtshoorn i Thomas (1993) els quals suggereixen que els sentiments de donar poder inclouen tant els fets objectius del que un individu pot fer, com els sentiments subjectius d'energia i capacitat ('tenir un sentiment de poder'). Així doncs, hi ha diferents maneres efectives de donar poder pel fet que generen una sensació de poder a la persona que ho rep.

Donar poders i satisfacció: Segons treballs de Kelly i Kelly (1990) i de Guest (1993) diuen que els intents d'establir vincles directes entre les iniciatives i la satisfacció laborals, i la millora de la situació dels treballadors són simplistes. Tot i això, hi ha factors que influenciaran en el

desenvolupament de sentiments positius i un major compromís cap als objectius del servei de qualitat.

Aquests treballs també suggereixen que el canvi d'actitud és el producte d'una sèrie de circumstàncies que envolten la selecció i imposició de tècniques concretes. Suggereixen 4 factors que poden afectar negativament en l'acceptabilitat d'aquestes tècniques: una manca d'elecció en la selecció de tècniques, una falta de confiança entre les parts, una percepció de desigualtat en els beneficis, i una falta de suport institucional. Totes aquestes mancances tindran un efecte negatiu en la manera en què els empleats perceben les tècniques que han de suposar un propòsit comú amb l'empresari.

Un cop dit això, si el donar poders es distingeix en alguna cosa d'alguna de les iniciatives anteriors és en el grau en què aquests aproximaments porten a implicar emocionalment el treballador. Els sentiments de poder personal a l'hora de satisfer els clients són fonamentals per a l'efectivitat de donar poders com a estratègia laboral.

b) Conclusions

Aquest article exposa, argumenta i analitza una estratègia laboral anomenada *empowerment* en el context de l'empresa es pot interpretar com donar més responsabilitat als treballadors. Així doncs, l'article de Conrad Lashley defensa l'estratègia laboral de donar poders com a un mitjà eficaç per tenir motivats els treballadors d'una empresa i d'aquesta manera, argumenta Lashley, es produeix dins l'empresa una millora de qualitat del servei i esdevé un avantatge competitiu per l'empresa.

L'article també posa molt èmfasi en les contextualitzacions i les maneres diferents que hi ha de seguir aquesta estratègia laboral de donar poders. És clar, que cada consell directiu de les empreses identifiquen les circumstàncies i els contextos, que perfilen les formes d'atorgament de poder apropiades a cada situació. També es comenta les diferents formes de donar poder que hi poden haver, mitjançant la participació, mitjançant la implicació, a través del compromís, o simplement a través d'aplanar l'estructura organitzativa d'una empresa. L'autor argumenta però, que totes les formes de donar poders són satisfactòries pels treballadors, ja que aquest ho valora com un reconeixement a la seva persona, a la tasca que porta a terme dins l'empresa, i la confiança que l'empresa diposita en ells per ésser consultats i tenir poder decisor. Tots aquests elements, i d'altres ja descrits en el punt del resum de l'article, fan que el treballador adquireixi més motivació, més compromís, és a dir, que el treballador tingui una gran implicació en l'empresa i els projectes que es porten a terme. Ja per últim, només esmentar que Conrad Lashley sovint justifica o es recolza amb comentaris d'altres autors per aprofundir i contrarestar l'anàlisi del mètode descrit.

17. Delegació de poder als empleats en els serveis: estructura per a l'anàlisi de C. Lashley

a) Ressenya

L'obtenció de poder dels empleats està considerada com una tècnica de direcció que pot ser aplicada a qualsevol empresa de qualsevol sector, amb l'objectiu de tractar amb les necessitats del modern negoci global. Però és en el sector serveis on cobra més importància i d'on va sorgir la idea d'aplicar la tècnica d'obtenció de poder dels empleats. Hi ha diverses maneres de dur a terme l'esmentada tècnica de direcció. Podríem dir que cada empresa té les seves pròpies visions i la seva pròpia manera de fer les coses. No és menys veritat, que els directius tenen les seves peculiaritats a l'hora de dirigir l'empresa. Cada persona i, més concretament, cada directiu té unes percepcions diferents de possibles problemes comercials que puguin afectar a l'empresa.

L'article estudiat tracta, en primer lloc d'explicar el concepte d'obtenció de poder dels empleats per seguidament introduir-nos en les diferents maneres d'aplicació d'aquest poder, ja que com hem dit no només hi ha una única manera universal d'aplicació de la tècnica sinó, que hom pot fer-hi tots els matisos que cregui convenients. Tota aquesta informació d'anàlisi, està evidenciada gràcies als contactes i entrevistes fetes a directius de tres empreses del sector serveis, entre els quals, el més conegut possiblement sigui la cadena de restaurants *McDonald's*.

L'estudi s'ha pogut realitzar gràcies a les col·laboracions establertes amb tres empreses de reconegut prestigi dins del sector de la restauració (*McDonalds, Harvester restaurants i TGI Fridays*). Els estudis realitzats s'han vist motivats pel fet de la creixent demanda de la clientela a obtenir unes atencions personalitzades i, en general, unes característiques que antigament hagueren estat impensables en el món de la restauració. La participació del client en el negoci i el diferent tracte rebut per part dels empleats va generar la necessitat d'estudiar el perquè de tot plegat i començar a extreure certes conclusions que mica en mica han acabat donant fruit i ara parlem de la tècnica d'obtenció de poder per part dels empleats (*employee empowerment*). En aquesta mena de negocis és vol oferir el producte de la millor manera possible i el més ràpidament possible – en anglès "*one best way*" - .Els empleats han de detectar que el client demana a crits aquests serveis i, tant es així, que a poc a poc, han anat adquirint protagonisme en els negocis.

Per entrar més profundament en el de l'*empowerment*, Conger i Kanungo (1988) distingeixen dos tipus d'obtenció de poder per part dels empleats:

- Relacional
- Motivacional

La primera ve més imposada per la direcció de l'empresa, i exigeix certes condicions de comportament i d'actitud enfront als clients.

La segona, la motivacional, permet que sigui el treballador qui prengui les seves decisions sobre com ha d'establir el contacte amb els clients. Tal i com indica el seu nom, està basada en la

motivació que pot tenir el treballador per realitzar la seva feina correctament. Per tant, en aquesta última, l'obtenció de poder de l'empleat es individual, personal i de lliure albir. S'ha de fer notar que els estudis també han revelat que, a vegades, massa obtenció de poder pot ser perjudicial per l'organització. Com ho és el fet que per aquest tipus de feines hi ha treballadors temporals que no tenen els mateixos interessos que els directius o els propietaris i, això fa que aquesta tècnica sigui inestable. També revelen que la societat té un factor de canvi bastant considerable i el que avui està bé, demà ja no ho està tant, la qual cosa influeix també en aquestes modernes tècniques del també modern sector dels serveis. Però, avui per avui, un empleat autoritzat o que prengui decisions per si mateix està ben valorat, evidentment, si la decisió que pren es la correcta, si la seva forma de tractar amb els clients és immillorable, etc...

Altres estudis realitzats mostren alguns mètodes que fan servir les empreses per atorgar poder als empleats. Un exemple clar és l'ús de cercles de qualitat utilitzat pels restaurants McDonald's (Barbee i Bott, 1991) o els esquemes de suggeriments (Bowen i Lawler, 1992). Sovint, es pot confondre el que es l'obtenció de poder dels empleats amb el que seria la participació d'aquests en la empresa o el compromís que adquireixen. De fet, es bastant raonable perquè no hi ha massa distincions però els estudis han ajudat a marcar-ne els límits. Marchington (1992) diu que la participació de l'empleat es fa servir per descriure iniciatives que son dissenyades en gran part per la direcció de l'empresa i es volen per millorar la comunicació interna d'aquesta, és a dir, perquè existeixi una millor comunicació entre empleats i directius. També es veu clarament que la motivació és un factor de caire personal. Així doncs, es pot concloure que l'obtenció de poder dels empleats és una tècnica de l'administració dels recursos humans, per tant engloba la participació en l'empresa d'un treballador com la seva motivació, Legge (1995).

Watson (1886) suggereix una estratègia d'empresa basada en potenciar la participació i la motivació per tal d'aconseguir el control dels treballadors i el seu compromís. Segons ell, això farà que els treballadors estiguin més controlats sense que ells se n'adonin, la qual cosa beneficia a l'empresa. Per Watson doncs, l'obtenció de poder per part dels treballadors és vista com una bona estratègia de direcció per compartir el poder en la presa de decisions i com un acte de concebre la responsabilitat substancial a la gent que està més a prop del client, a la gent que està més a prop d'un problema. Aquestes idees també són compartides per Bowen i Lawler (1991) i per Barbee i Bott (1991). Tots aquest estudis s'inclouen dins de les intencions directives per atorgar el poder.

L'autor de l'article distingeix tres intencions directives:

- Obtenció de poder per participació
- Obtenció de poder compromís
- Obtenció de poder per delegació

Conrad Lashley ja engloba la participació i el compromís dins de l'obtenció de poder. Les dues primeres intencions directives es preocupen directament dels treballadors mentre que la última es preocupa de crear i autoritzar a persones encarregades i gerents pel bé de l'empresa. Malgrat tot, en un camp com en el sector serveis i més, en les tres empreses estudiades (McDonald's, Harvester restaurants i TGI Fridays) sempre hi ha una component molt personal del treballador per servir els clients. Si l'empleat està motivat i se sent identificat amb el projecte de l'empresa sempre tendirà a oferir els seus serveis d'una manera millor als clients.

Hi ha varis factors que poden aconseguir la motivació i implicació de l'empleat, entre elles podríem destacar el fer que es senti valorat, útil, ben pagat, etc. Però fins a quin punt es pot prendre la llibertat un empleat de satisfer al client mitjançant el seu lliure albir? Com hem dit anteriorment, els clients tenen un alt factor de canvi. Qui assegura a l'empleat que realment ha satisfet els desitjos del client?. Si un client es queixa del menjar rebut l'empleat ja li pot donar un altre plat? Són coses delicades per les quals es fa evident que a Mcdonald's o TGI Fridays per arreglar problemes d'aquest caire tinguin contractats supervisors i gerents. Per contra a Harvester restaurants els empleats estan autoritzats a fer la feina dels supervisors i gerents. Aquest tipus d'iniciativa dóna realment més obtenció de poder a l'empleat?. Marchington va ser qui va exposar la idea de dóna més llibertat en funció de cada persona de manera diferent, tot i que ell pensava que no sempre es podrien prendre tantes llibertats i que no era bo un excés de poder individual. Aquest autor ho argumenta explicant, amb paraules planeres, que hi hauria gent a qui ràpidament li "pujarien els fums". En el seu estudi proposa doncs que la direcció de l'empresa sigui la que reguli el procés de delegació de poders.

Un bon mètode per combatre l'excés de poder individual el proposen Pickard (1993) i Geary (1994), proposen que es formin grups d'empleats per prendre decisions i que no es depengui de la decisió d'un sol treballador. D'aquesta manera es lleven protagonisme a la decisió individual per atorgar-ne a la decisió conjunta. En totes les entrevistes fetes a empleats de Mcdonalds, Harvester restaurants i TGI Fridays van coincidir majoritàriament que s'havien sentit a gust treballant en grup i que no sentien el pes de tanta responsabilitat com si haguessin de prendre decisions individuals, per tant, els estudis realitzats sembla ser que van ser ben acceptats en les estratègies de les intencions directives.

En una nova dimensió dels estudis realitzats s'intenta demostrar que en el sector serveis hi ha moltes més coses essencials, com per exemple considerar els elements tangibles i intangibles del producte-servei que s'ofereix. Es podria definir tangible com la part física d'un producte mentre que intangible seria la part no material d'un producte. Per exemple, en una empresa de pizzes l'element tangible seria una bona presentació de la pizza mentre que l'element intangible seria que el client percebés que el repartidor arribés a l'hora acordada, és a dir fos puntual, amable i servicial la qual cosa potencia la marca de l'empresa en qüestió i potencia la fidelització de clients. Aquí doncs és interessant que l'empleat sempre estigui atent als gustos i les necessitats dels clients per tal de poder ajudar a l'empresa a oferir o mantenir la qualitat desitjada pel consumidor.

Evidentment, els estudis revelen que és molt important per a l'organització un bon grau de previsió de les exigències del client. Schmenner (1995) i Heskett (1990) són dos dels principals estudiosos d'aquest aspecte i tots dos coincideixen en el fet que contractar persones disposades a ajudar a l'empresa és crucial. Una vegada més queda patent que els recursos humans són cada vegada més importants per a l'empresa del segle XXI.

Per tant, i una mica en clau de resum la satisfacció dels clients és en gran part per culpa del producte tangible, encara que la part intangible adquireix molta importància si s'ofereix un bon servei o s'és capaç de preveure les necessitats dels consumidors als quals va dirigir el producte.

b) Conclusions

En l'article es posa de manifest la necessitat que tenen les empreses del segle XXI de contractar assalariats que disposin d'un nivell emocional estable perquè puguin guanyar compromís amb la institució i tinguin una major participació en les decisions i indirectament obtenir més qualitat amb el producte. Aquesta necessitat no només és present en el sector de serveis sinó que és perfectament extrapolable a qualsevol sector industrial. La prova és que firmes de tots els sectors de l'activitat econòmica han mostrat un major interès a potenciar iniciatives que estan empleades en la participació de l'empleat mitjançant la seva motivació. Si una empresa vol ser líder en el mercat entre altres coses ha de ser capaç de fer una previsió anticipada (abans que les seves competidores) de les exigències dels consumidors. Uns empleats incisius, identificats amb els objectius de l'empresa són imprescindibles per a aquesta estratègia. És lògic doncs que s'hagin estudiat mètodes i tècniques per tal de conèixer més a fons tot aquest sector que creiem que porta poc temps instaurat; estem parlant de finals de segle XX, als anys 90. Totes aquestes tècniques d'obtenció de poder per part de l'empleat no fan res més que demostrar la intenció de créixer de les organitzacions i, que aquestes tècniques serveixin per intentar canviar les regles del joc com per exemple aconseguir més quota de mercat, més fidelització de clients, gaudir de més prestigi etc.

L'article argumenta que els recursos humans i en concret els empleats de les empreses del sector serveis poden anar adquirint cada vegada més importància en la estratègia corporativa.

18. Programes de participació i delegació de poder als empleats de Car A. Rodrigues

a) Ressenya

El ferotge ambient competitiu que existeix actualment a través del globus està forçant a moltes organitzacions a transformar-se en un nou paradigma per a la producció. Les organitzacions s'han vist forçades a posar en marxa programes amb el propòsit de millora de les seves operacions a través de la qualitat per tal de poder servir als seus clients millor que els seus competidors. Un programa que moltes organitzacions tenen implementat o que estan procurant d'implementar és el que n'anomenen *Total Quality Management* (TQM). Per garantir aquest TQM es requereix que les organitzacions facin efectives la implementació i el manteniment de la participació dels empleats en els programes de preses de decisions (EPEP's). Aquest article tracta la participació dels empleats en programes de presa de decisions, la naturalesa dels EPEP's i les nombroses barreres que s'han de superar per a la seva implementació i manteniment. Posant de relleu moltes qüestions que necessiten ser respostes abans de que aquests programes puguin ser implementats.

Al llarg de la història el concepte de qualitat ha estat discutit per molts autors. Segons Juran, la qualitat consisteix en dues dimensions bàsiques: “l'execució del producte que resulti en una satisfacció del client” i “llibertat de deficiències en el producte, que evitin la insatisfacció del client”. Aquest article es centra en els mecanismes que intenten garantir-ne la qualitat.

El treballar amb un sistema de TQM significa que una organització té un compromís a llarg termini per la millora contínua de la qualitat a través de tot el seu personal, a tots els nivells que participen activament en la producció de béns i serveis que reuneixin o excedeixi les expectatives dels consumidors al més baix cost possible i sense oblidar que el client es troba tant dins com a fora dels límits de l'organització.

La Societat Americana pel Control de Qualitat recolza el terme “*management* de la qualitat” que significa que les activitats estan generalment associades amb la millora de la qualitat en l'organització. Segons el concepte TQM tots els empleats són proveïdors d'un servei, no només pel client extern, sinó que també als seus companys que formen el client intern.

El premi Baldrige National Quality Award també ajuda a descriure TQM. Basats en el mateix concepte de qualitat, el Baldrige es va establir al 1987 per proveir un marc sistemàtic nacional per determinar els nivells de qualitat de les empreses dels Estats Units d'Amèrica. Blackburn i Rosen van entrevistar executius d'organitzacions que havien guanyat el distintiu Baldrige amb el propòsit de codificar les polítiques i pràctiques de recursos humans d'aquestes organitzacions.

Es va identificar les següents pràctiques en recursos humans: les tasques a complir emfatitzen la consecució de la qualitat a través de treballadors compromesos i amb poder de decisió. La creença que una comunicació freqüent, honesta i oberta amb els empleats és necessària per reforçar la cultura de qualitat; fent que la comunicació sigui ascendent per assegurar que les veus dels treballadors s'escolten en els despatxos de direcció. L'afavoriment de la participació dels empleats

en grups de consulta, grups de treball, i grups multifuncionals per la solució de problemes i la millora de sistemes. La utilització de poder de decisió com a eina base que permeti a empleats individuals solucionar problemes i satisfer als clients sense consumir temps en l'aprovació d'accions per part del caps. La focalització dels esforços de formació en la qualitat. La incorporació de dimensions de qualitat en la revisió de sistemes i actuacions individuals que reflecteixin les demandes dels clients siguin internes i/o externes. La varietat en les recompenses econòmiques i no econòmiques, formals i informals pels individus i els equips. I finalment la creació d'un ambient de treball saludable i segur que reafirmi els valors dels empleats en la cultura del TQM.

Blackburn i Rosen (1993) van trobar que els guanyadors del Baldrige Award aplicaven un *management* participatiu, donaven poder als empleats tenien una estructura organitzativa plana. El *management* participatiu el podem entendre com un conjunt d'activitats com per exemple fixar objectius, solucionar problemes, implicació directa en la presa de decisions dels empleats, inclusió en comitès de consulta, representació en polítiques d'empresa, i la selecció de nous cotreballadors. Segons Shashkin (1984) el *management* participatiu es una ètica imperativa.

Un altre mecanisme interessant que usen les organitzacions TQM és l'apropament participatiu en la presa de decisions. Un dels beneficis és que la gent acceptarà una decisió mes fàcilment quan ha estat involucrat en la seva presa de decisions. A més participació normalment comporta a una decisió de més alta qualitat. A més a més , la participació ajuda a desenvolupar un entorn en la confiança, que ajuda a desenvolupar una orientació exitosa entre els treballadors. Cole (1990) després d'observar una de les plantes de *General Motors* descobrí que els treballadors i els seus sindicats eren igualment d'entusiastes pel que respectava a la nova èmfasi sobre la qualitat. Aquesta participació i determinació dels estàndards d'alta qualitat proporcionà un sentiment més elevat d'autoestima i dignitat als treballadors. Cal destacar que un altre fet beneficiós és que els empleats de més baix nivell generalment es troben més a prop del client i són precisament ells el que coneixen quines són les necessitats que s'han de satisfer.

A part dels conceptes de *management* participatiu i presa de decisions, aquest article fa èmfasi en la delegació de poder en els grups d'organitzacions que apliquen el TQM, ja que l'efectivitat es troba en els grups petits, més adaptables, més interdependents, amb resolució paral·lela dels problemes i amb una alta participació de la informació que fa d'aquests equips relativament autosuficients. És el cas dels *team self-management*, una gestió que s'ha aplicat en els darrers anys en moltes empreses nord-americanes. El 1994, 1 de cada 5 empleats nord-americans utilitzaven *self-management teams*, i a finals dels 90, experts predeien que entre el 40 o 50% de tots els empleats nord-americans podrien autogestionar-se a través d'aquests mecanismes. La idea bàsica d'un *team self-management* és que els membres de l'equip tenen un grau elevat d'autonomia per decidir i controlar activitats, és a dir, el què es coneix com l'atorgament de poder (*empowerment*). Pauline Brody presidenta del fòrum de qualitat de Xerox , posa de manifest que les pràctiques de recursos humans en organitzacions TQM han de ser congruents amb una cultura corporativa, incluint-hi un canvi de treball individual pel d'un treball en equip.

Els directiu tindran que adaptar-se fàcilment als canvis. Una bona manera de procedir quan sorgeix un problema és formar grups de treball composts per membres que tenen coneixement

rellevant de la situació per poder prendre decisions. Els grups estan formats per treballadors de planta, encarregats, tècnics, proveïdors i clients, i una vegada solucionat el problema el grup es dissol. El cas d'empreses com *Cypress Semiconductor* o *Apple* han fabricat el seu propi sistema anomenat Spider (sistema de videoconferències combinat amb una base de dades d'empleats) per formar grups de presa de decisions.

Bàsicament, el *management* participatiu unit amb una forta capacitat de decisió genera una cultura organitzativa que desafia als treballadors. Babbar i Rai (1993) van proposar que l'organització "ha de desafiar empleats i involucrar-los intel·lectualment de tal manera que s'optimitzi l'ús i el desenvolupament dels recursos humans". Clarament, un dels components més forts de l'efectiu TQM és el compromís amb el desenvolupament dels recursos humans. Babbar i Rai indiquen que "els mànagers ho poden fer possible proveint la necessària infraestructura requerida per aconseguir el millor dels seus empleats i construint mecanismes per tal que els empleats els utilitzin per obtenir resultats de l'entorn. Això alhora ha de facilitar la millora contínua en els processos bàsics i ha d'incrementar la productivitat dels individus". En aquest aspecte el TQM és doncs dependent de les capacitats de l'organització per recollir i compartir informació obertament així com aplicar de manera genuïna un *management* participatiu i amb forta capacitat de decisió. El *management* participatiu però, no es nou. En l'economia industrial de EEUU aquest concepte de *management* conductista arrenca en els anys 1930 i el seu pseudo-ús per part dels directius queda ben establert en la filosofia sobre recursos humans de la *management school*.

Les organitzacions TQM tenen una estructura plana, és a dir, tenen menys nivells de direcció que les organitzacions jeràrquiques tradicionals. L'estructura plana és imprescindible per fer possible els programes de presa de decisions, els EPEP's. Com diu Tom Peters "una companyia amb 12 capes no pot competir amb una companyia de 3 nivells". Això és en part perquè molts nivells jeràrquics provoca lentitud en les decisions i perquè en un entorn dinàmic fa menys competitives les organitzacions existents. Una altra raó és que una organització pot crear una atmosfera de màxima creativitat només si redueix els elements jeràrquics al mínim, i crea una cultura corporativa en la qual la visió, la filosofia de la companyia i les estratègies poden ser implementades per empleats que pensin independentment i prenguin iniciatives. A més, Mintzberg (1983) en diu que molts nivells d'administració restringeixen les capacitats d'adaptació de l'organització. Segons afirma Peter F. Drucker l'estructura plana ha estat possible gràcies als avanços en les tecnologies de la informació i la comunicació que permeten als directius comunicar-se millor amb els individus. L'extensió dels controls dona per tant pas a l'amplitud de comunicació.

Cal remarcar que la teoria de camí-objectiu suggereix que per aconseguir grans fites només és possible si els empleats estan ben entrenats i amb experiència i que aquestes premisses bàsiques en el TQM depenen de la capacitat de l'organització per dur a terme i mantenir programes de EPEP's. I les capacitats de l'organització per dur a terme aquests programes a l'hora depenen d'una estructura plana.

Una de les característiques de la cultura TQM identificada per Blackburn i Rosen (1993) és la de tenir un ampli control sobre tot el sistema productiu. Aquest també depèn de la posta en marxa de programes de formació continuada. Fonamentalment, la cultura organitzativa de participació i

forta capacitat de decisió requereix un canvi “d’una focalització en els resultats a una focalització en una millora contínua dels processos que repercuteixin en els resultats”. Això per tant, requereix desenvolupar cultures i estructures més flexibles, noves pràctiques organitzatives i la incorporació i/o socialització dels empleats en aquestes. Segons Walton (1989), els programes de formació són un mecanisme primari a través dels quals socialitzen els empleats a nous valors organitzatius; també assenyalen un desig d’organització per una major involucració i un compromís recíproc per incrementar el bon fer dels empleats. Hirschhorn i Gilmore (1989) indiquen que un gir de poder d’aquesta magnitud i un canvi cultural poden causar un increment d’agressió a totes les parts i severs problemes amb les relacions d’autoritat.

Bàsicament la posta en marxa i el manteniment de les EPEPs requereixen d’una nova cultura organitzativa. No obstant això, la cultura organitzativa no es canvia fàcilment. Schein (1984) defineix la cultura organitzativa com “patró d’assumpcions bàsiques que un grup donat ha inventat, descobert o desenvolupat en l’aprenentatge per la lluita amb els problemes d’adaptació externa i integració interna i que han estat provats suficientment per considerar-se vàlids per ser ensenyats a nous membres com la manera correcta de percebre pensar i sentir en relació a aquests problemes”. L’organització cultural és definida com el patró del comportament dels seus membres de referència articulats per declaracions de propòsits organitzatius, polítiques, mites, històries, i rituals. Segons Hofstede et al. (1990) Els aspectes de valor de la cultura organitzativa estan determinats per la cultura nacional, i els aspectes pràctics estan determinats per l’organització, com a resultat d’adaptar les demandes de canvi de l’entorn.

L’article posa de manifest la diferència que hi ha en els sistemes educatius dels EUA amb una educació que fomenta els esforços individuals vers el sistema d’Alemanya o Japó que fomenta l’harmonia i la cooperació de grup. Així doncs es planteja el dubte de si seria necessari reformar el sistema educatiu ja que per implementar els programes de presa de decisions (EPEP’s) es requereixen grups de cooperació. Si observem la societat també es veu que els individus dominats per una forta evasió de la dimensió cultural de la incertesa (per exemple francesos) no necessàriament volen les responsabilitats que esdevenen dels programes de participació i *empowerment*. La gent dominada per una dimensió cultural individualista (per exemple els nord-americans) no encaixen bé en els aspectes de grup d’orientació d’aquests programes. El dubte doncs està en com les organitzacions proven d’implementar aquests tipus de programes que superin els valors culturals nacionals. Un exemple il·lustratiu és el cas de Junkerman (1982) que ha observat que hi ha una forta pressió social al Japó per fer suggeriments “voluntaris” per la millora en el lloc de treball. Aquests tipus de pressió causen estrès als treballadors japonesos o nord-americans. Hofstede (1980) també conclou que els americans tenen molt en compte la distància de poder entre directius i subordinats. Els agrada ser consultats en les decisions però no necessàriament participar. Per exemple, una enquesta publicada al Wall Street Journal revela que els treballadors americans estan sovint poc disposats a prendre iniciatives a no ser que tinguin un sindicat/gremi que els doni protecció. Tampoc no tots els treballadors els agraden els objectius que proposen aquests programes. La recerca ha revelat que alguns treballadors sembla preferir treballs monòtons amb poca varietat de tasques. A més a més, per la participació en el treball segons Tannenbaum et al. (1961) hi ha d’haver temps suficient, els temes han de ser importants i de rellevància per a l’interès dels treballadors, els empleats han de tenir la capacitat de participar i la cultura organitzativa ha de suportar la implicació dels empleats. En entorns dinàmics no hi ha sempre temps suficient i es necessiten decisions ràpides i sovint és millor que una persona les

prengui. Quan s'analitzen els resultats d'aquests estudis sembla que la participació tingui un moderat impacte en les variables com motivació, productivitat, i satisfacció de treball. L'efectivitat d'un *self-managed team* (grup autogestionat) no és uniformement positiva.

Child (1987) ha observat que quan es dona una cultura organitzativa ben consolidada freqüentment té els seus orígens en la ideologia d'un fundador empresarial que inicia una perspectiva estratègica en la tasca de l'organització i una filosofia en la forma de realitzar el treball. Per tant, la posada en marxa dels canvis poden provablement estar influenciats per l'anterior cultura corporativa. Bartlett i Ghoshal (1989) mostren com l'herència d'una organització administrativa i les normes de gestió condicionen les capacitats d'una organització per reconfigurar-se ella mateixa.

Segons Quinn Rohrbaugh (1988) algunes organitzacions tenen valors orientats a la flexibilitat que emfatitzen la descentralització i la diferenciació i alguns tenen valors orientats al control als quals emfatitzen la centralització i la integració. Cal remarcar també la visió que tenen Quinn i Kimberly (1984) que indiquen que cap organització provablement reflectirà un sol valor. En el seu lloc, les organitzacions reflecteixen una combinació de valors malgrat que un pot ser més dominant que els altres, així doncs un altre dilema que presenta l'article es de com les organitzacions tracten d'implementar aquests programes. Els canvis culturals i estructurals son molt cars i consumeixen temps degut a la necessitat de construir confiança, desenvolupar habilitats i superar resistències. Per exemple, canviar de forma mecànica a forma orgànica consumeix temps i cost perquè requereix que els empleats, els supervisors i els comandament intermitjos siguin reeducats en el coneixement, les habilitats i les capacitats necessàries per dur a terme el seu nou paper. Aquests canvis desorganitzen poders existents i circuits establerts, fent probables resistències així com consumint cost i temps per superar-los.

Un altre inconvenient a destacar és que les organitzacions tinguin costos substancials de formació continuada després de la seva inversió inicial a causa de la contínua necessitat de posada al dia dels coneixements i habilitats dels empleats. La qualitat té un preu i el consumidor és qui finalment ha de suportar aquestes despeses, sobre cost que no tots els clients estan disposats a pagar.

Segons Greiner (1972) les organitzacions evolucionen com a resultat de les crisis. Nombrosos estudis revelen que empreses que es troben en situacions de crisis incrementen la formalització i estandardització dels procediments tendint a la centralització dels processos de presa de decisions. Aquestes mesures són més freqüentment en períodes de crisis que en períodes d'estat d'abundància, deixant d'aplicar els EPEP's. Encara més, organitzacions que es troben en aquesta situació tendeixen a reduir personal administratiu, produint un efecte desmoralitzant en els empleats que han de marxar i en els que es queden.

Segons Mintzberg (1973), la interacció de les set forces del disseny organitzatiu (la competència, la cooperació, la concentració, la direcció, l'eficiència, la innovació i la professionalitat), es mantenen en un equilibri natural. L'equilibri serà desestabilitzat si una sola força domina el sistema, però si es manté l'equilibri l'organització pot tenir problemes al no haver-hi moviment ja que cap força per ella mateixa és suficientment poderosa per despuntar. La resolució d'aquest problema organitzatiu

és l'hàbil manipulació del pol oposat de les forces de competició i cooperació. Aquestes dues forces han de estar, per tant, balancejades simultàniament amb les altres forces.

Tenir implantat un sistema de TQM, haver guanyat un premi *Baldrige Award* o posseir una certificació ISO 9000 simbolitzen el compromís de l'organització amb la qualitat tant a nivell dels empleats com de l'organització però no sempre es mantén aquests compromís en el temps. Algunes de les companyies que apareixen en la famosa llista de corporacions excel·lents de Peters i Waterman poc després de ser incloses van deixar de ser excel·lents molt ràpidament. Wallace Wilson de *CEO of Wilson Industries*, cita textualment: "penso que algunes companyies utilitzen el TQM com a una eina de marketing per promoure estrictament la seva marca. Exageren i en parlen però en realitat no l'apliquen". Brooke (1993) qüestiona si les tècniques de qualitat s'han de prendre seriosament.

Segons Mintzberg (1991) l'empresari de petites empreses o de recent creació, no treballa bé en organitzacions estructurades i tendeix a centralitzar la presa de decisions demostrant poc interès en la participació dels empleats. Vol dir això que els EPEPs no poden ser implementats en petites organitzacions?. Té a veure amb les fortes necessitats individuals de poder i de presa de decisions en l'èxit del programa?. Molta gent està motivada per la necessitat de poder afirma McClelland (1975). Què passaria doncs si aquests individus no volguessin renunciar al seu poder? es pregunta l'autor de l'article.

b) Conclusions

En l'article planteja diferents qüestions sobre els programes TQM que suggereixen que malgrat saber que aquests programes són imperatius per l'efectivitat organitzativa encara hi ha molt per aprendre sobre el seu vertader propòsit i del que realment significa per l'organització. Són un procés ràpid de solucions pels negocis? Son una metodologia? Wilkinson dedueix que TQM no n'és cap, sinó que és una actitud, un conjunt de valors. Wilkinson també conclou que hi ha molt poca discussió en la literatura de quins són els requisits necessaris per treballar segons TQM. Aquest article ha intentat mostrar el que és necessari, no obstant això, totes les barreres, el concepte de participació i presa de decisions encara és valuós. Permet almenys una franja de treball per pensar en conceptes d'organització i millora en la direcció.

19. Límits de la delegació de poder: una crítica valorativa de l'estratègia dels recursos humans en les operacions d'hosteleria de Conrad Lashley i Jim Mcgoldrick

a) Ressenya

Actualment la majoria de les empreses coincideixen en la importància de la gestió dels recursos humans. La planificació de personal és una activitat pròpia de les organitzacions, i té la seva màxima eficàcia quan s'és capaç d'integrar els objectius individuals dels treballadors dintre els objectius de la empresa. És per això que actualment moltes organitzacions, consideren la gestió dels recursos humans com una estratègia de competitivitat i de negoci. Llavors el factor humà deixa de ser un cost a minimitzar i passa a ser un recurs a optimitzar. Adquirida aquesta cultura, el següent pas consisteix en dissenyar els processos de gestió encaminats a aconseguir la integració de l'empleat tant en el servei que proporciona a l'empresa, com en la seva integració social dins l'organització.

Les organitzacions es remunten als orígens de la nostra civilització i en conseqüència resulta difícil assenyalar l'origen de les primeres tècniques de gestió de recursos humans, però les principals teories es van efectuar entre els anys 1960 i 1970. Els precursors d'aquestes teories van ésser McGregor (1960), amb la teoria XY. McClelland (1961) amb la mesura i definició de la motivació humana. El pensament organitzatiu evoluciona amb els estudis de Atkinson (1966) sobre la forma de pensar les persones, aquesta teoria es basa en la consecució personal i en la consecució de grup. Mentre que la consecució personal es preocupa pel benestar del treball individual, la consecució de grup s'interessa per la qualitat de consecució del grup. L'evolució del pensament continua amb la teoria de Herzberg (1993) amb la teoria del factor dual de la motivació fonamentada en el model de la jerarquia de les necessitats de Maslow. Per Herzberg hi ha factors motivadors i factors higiènics, els factors motivadors son la consecució, el reconeixement, la responsabilitat i l'avanç, mentre que els higiènics son extrínsecs al treball, la política, i l'administració de l'organització, el salari, el status, les condicions de treball, les relacions interpersonals, i la seguretat.

La gestió dels recursos humans va començar a tenir força a partir dels anys 80 quan es va veure que tota aquesta tecnologia no podria desenvolupar-se sense la intel·ligència, la voluntat i l'instint de superació de les persones. L'objectiu d'aquest article és la de veure d'una manera objectiva la gestió dels recursos humans dintre les organitzacions. Per aconseguir un bons resultats en primer lloc el que s'ha de fer, és utilitzar un llenguatge que pugui entendre l'empleat, que faci que el treballador se senti identificat i segur dintre l'organització i que pugui aportar les seves pròpies idees per millorar les condicions laborals, la qualitat i la competitivitat de l'empresa, això farà que l'empleat se senti important i integrat. J.W. Marriot, té una dita que argumenta molt bé la importància dels empleats en l'èxit del negoci, diu: "agafa empleats feliços per tenir clients feliços". El fet de tenir empleats feliços implica una major harmonia dintre l'organització que es tradueix en què la feina es faci millor i amb més ganes.

Actualment els clients valoren molt més la qualitat del producte que fa uns anys. Si l'empresa opta per una estratègia de baixada de preus, haurà d'extreure el seu marge econòmic d'un altre lloc, que pot ésser entre altres: disminuir la plantilla, retallar sous, etc. Tot això comportarà una insatisfacció dels empleats, que es veurà repercutit, en diferents aspectes, entre ells la qualitat del producte o servei, i per tant, en definitiva la imatge de l'empresa. Això fa que l'estratègia de baixada de preus en base a una reducció del personal poc a poc vagi desapareixent, i apareix la idea actual d'incloure dins l'organització la gestió dels recursos humans com estratègia de negoci. Aquest fet comporta que es creïn una sèrie de lligams entre el treballador i l'organització, que farà que els dos, convergeixin cap els mateixos objectius. Per un costat el treballador s'haurà d'implicar en la feina, i per l'altra l'organització haurà d'aportar els elements motivadors per fer-ho possible.

En l'article es mostren exemples de diferents maneres de com implicar als treballadors en una organització. Per Bowen i Lawler (1992) el grau d'implicació d'un empleat és causat per una sèrie de factors rellevants de cada negoci. Per exemple, en una línia de muntatge, l'estratègia es tenir un volum alt de vendes i baixos costos, encara que el client fa transaccions a curt termini i encara que la tecnologia utilitzada sigui simple, aquí el grau de implicació dels treballadors serà baix i les habilitats interprofessionals també seran baixes. La teoria X de D. McGregor (1960) assegura que a la gent li disgusta treballar, i l'evitarà en la mesura que li sigui possible).

Aconseguir que la gent treballi cap els objectius de l'organització exigeix un control estricte sobre l'activitat del treballador, i un permanent exercici de l'autoritat. Les recompenses en forma de diners, no són suficients, i en qüestions de diners els treballadors mai no en tindran prou. Un exemple podria ser una empresa de béns o serveis on els productes siguin especialitzats i personalitzats, en aquests casos la relació amb el client serà a més llarg termini, s'utilitzarà tecnologia complexa, els empleats tindran altes necessitats de creixement, altes necessitats socials, i altres habilitats interprofessionals, la teoria Y de McGregor afirma que un cop proporcionada l'oportunitat i la recompensa, la majoria de la gent vol treballar. Si una persona es troba compromesa amb els objectius de l'empresa, ella mateixa controlarà el seu comportament sense necessitat d'amonestacions, i en la majoria dels casos, buscarà responsabilitats. En aquest entorn la implicació de l'empleat ha d'ésser major i per tant una manera d'incentivar podria ser per exemple atribuir-hi una comissió o una prima.

Per tant el grau de implicació dels empleats d'un i altre exemple seran diferents, també seran diferents les estratègies de les empreses, que estaran determinades per:

- Relació amb el client
- Tecnologia
- Ambient de negoci
- Tipus d'empleats

Però per l'autor d'aquest article hi ha altres estratègies a part d'aquestes. Unes que són tangibles i altres que són intangibles.

En l'article es comenta l'exemple de la cadena d'hotels *Scott's Hotels* que per determinar quines són les necessitats dels clients agafa els empleats i els fa fer de clients durant un temps determinat, això els fa empatitzar amb els clients, i per tant poder determinar quines són les debilitats de l'organització, o bé poder implantar una estratègia diferenciadora. Un altre exemple és la cadena d'hotels *Hampton Hills Hotels*. que per obtenir la satisfacció del client el que es fa és que quan el clients estan descontents per algun dels serveis rebuts, i ho comuniquin, reben una bonificació. En els dos casos quan hi ha un problema els empleats l'intenten resoldre'l ràpidament estalviant-se els procediments burocràtics. En els tres exemples anteriors els empleats es classificaran en dos grups, uns que seran autònoms i altres que seran semi-autònoms. La manera de com voler arribar a la satisfacció del client, determinarà la estratègia de recursos humans més apropiada. El fet que els empleats siguin més autònoms implica que l'estructura jeràrquica de la empresa sigui molt més plana, i les eines de comunicació entre empleats sigui més complexa.

b) Conclusions

La gestió dels recursos humans a l'empresa es basa en un conjunt de tècniques de gestió de personal que abraça els aspectes següents:

- Coneixement del personal que treballa a l'empresa (arxiu de personal)
- Organització del personal (definició de tasques i valoració de llocs de treball, assignació de funcions, definició d'organigrames i responsabilitats)
- Integració del personal a l'empresa
- Gestió de la plantilla (assignació de recursos humans, formació tècnica i professional, seguretat, control, contractació, incentius i motivacions, retribucions, etcètera)
- Política sindical

L'empresa constitueix un sistema social, en el si del qual es defineixen tasques i es perfilen relacions i xarxes de comunicació. Sota aquesta òptica, hom pot considerar l'empresa com una forma particular i concreta d'organització.

Aquest concepte d'organització, definit com una unitat social l'activitat és el resultat de la coordinació racional d'un grup de persones que s'esforçen per obtenir uns objectius determinats, és un concepte aplicable tant en una empresa privada com a l'administració pública, a un hotel, a una universitat....

En totes aquestes unitats socials apareixen una sèrie de característiques comunes pròpies de tota organització, i que són:

- Una divisió fonamental del treball
- La presència d'un o diversos centres de decisió
- L'existència d'una jerarquització de l'autoritat i de les responsabilitats
- La possibilitat de reemplaçar les persones de la unitat social

La concepció autoritària de l'organització del treball a l'empresa ha anat evolucionant al llarg dels darrers vint o trenta anys. Actualment, un treballador no és solament un “ factor de producció “, és també un ésser humà que accepta les condicions de treball i que es influeix per l'entorn del seu lloc de treball.

La gestió dels recursos humans ha de guiar-se per les premisses següents: Ha d'existir una comprensió realista i global de les persones que treballen a l'empresa, tenint en compte les seves actituds, els seus comportaments, els seus desigs i les seves causes de motivació. Les tècniques de gestió del personal han d'adaptar-se als condicionaments necessaris que el desenvolupament econòmic i social actual imposa a l'empresa.

En primer lloc, la direcció dels recursos humans ha d'establir el grau d'influència dels treballadors. En segon lloc, una tasca essencial és la necessitat de precisar i delimitar el contingut del treball. En tercer lloc, la gestió dels recursos humans ha de plantejar-se de quina manera hom pot motivar el personal.

La gestió dels recursos humans, per tant, comporta l'assoliment d'uns objectius a llarg termini:

- Benestar individual, consecució d'un benestar dels individus en els seus llocs de treball.
- Benestar social, un benestar a la comunitat que envolta l'organització.
- Eficàcia de l'organització.

Per tant, finalment, els criteris de valoració propis d'aquesta gestió són:

- Integració. Grau d'integració en l'organització. Sentiment de pertinença a l'empresa i lleialtat a ella. Grau “tangible” i “intangible” de “ realització personal “ en el treball i en la motivació.
- Competència. Nivell d'atracció, retenció i desenvolupament de les persones. Grau d'utilització de les seves capacitats i coneixements.
- Costos. Manteniment d'índexs econòmics acceptables en la gestió dels costos de personal (sous, absentisme, rotació, conflictivitat...).
- Harmonia. Grau de comunicació i relació entre directius i empleats, entre diferents grups i departaments de l'organització.

20. Delegació de poder: teoria i pràctica de Adrian Wilkinson

a) Ressenya

Empowerment ha esdevingut part del llenguatge diari de l'administració, gestió i direcció d'empreses. La teoria del *empowerment* neix com a solució alternativa a la teoria de Taylor, la qual posava èmfasi sobre l'especialització dels processos, però sense un lligam definit entre els diferents treballadors i la direcció de l'empresa.

Pròpiament, el terme *empowerment* és generalment utilitzat per referir-se a la forma de la participació col·lectiva dels treballadors i la seva implicació en la pròpia empresa. Un altre dels pilars d'aquesta estructura és la contribució dels treballadors a l'empresa sense deixar que arribin a assumir un rol significatiu en quan a decisions que es prenen, tan sols es dediquin a millorar les tasques que tenen assignades. Els plans d'*empowerment* tendeixen a ser directes i basats en individuals o petits grups (normalment grups de treball), un clar contrast amb la democràcia industrial i ideals participatius com per exemple comitès consultius. Mentre que hi hagut molta discussió del terme d'*empowerment* des de la perspectiva humanista, durant els anys 80 i 90 la delegació de poder ha estat molt més pragmàtica que el QWL (*Quality Working Life*), moviment aparegut durant els anys 70.

Als anys 20 Frederic Taylor va ser el pare de l'Administració Científica. Les seves idees estan basades en la divisió del treball en petites tasques i decidir el millor mètode per dur a terme cada una de les tasques utilitzant mètodes científics en l'estudi del treball. Sota aquest règim, els treballadors tenien petites diferències en la concepció separada de l'execució, i el poder intel·lectual, que estava centrat en els càrrecs administratius. El sistema estava basat en el conformisme del treballador, que l'administració científica justificava en termes d'augmentar la productivitat.

Elton Mayo i l'Escola de Relacions Humanes criticaven les idees de Taylor i suggerien que la implicació dels treballadors era fonamental, tan important com els beneficis morals. En aquest sentit, l'any 1978, Rose va exposar que els treballadors podrien ser auto-motivats duent a terme un bon treball sense una supervisió estricta i directa. També als anys 70 hi va haver un gran interès en la democràcia industrial la qual emfatitzava els drets dels treballadors a ser participants de l'empresa. Durant aquest període, firmes com General Motors, *Procter & Gamble* i *Mars* eren líders en la innovació del treball als Estats Units, segons Walton (1985). No va ser fins a finals dels 80 quan el terme d'*empowerment* va esdevenir el seu significat modern. La definició d'*empowerment* encaixa amb la idea d'individualitat que cada membre de l'empresa és propietari del seu destí i treballa per aportar el màxim de beneficis a l'empresa; i no està lligat a una estructura burocràtica totalment definida. Aquestes idees van ser exposades per escriptors de gran renom mediàtic en el món de la gestió empresarial com T. Peters (1989) on la frase "involucrar a tots els treballadors en tot liderats per l'administració" resumeix el seu pensament i R. Schonberger (1990) "Nosaltres volem tenir treballadors amb càrrecs". Ambdós pretenien que els treballadors treballessin en cadena, sense estar regits per unes normes concretes.

L'any 1982 Peters and Waterman van publicar un llibre anomenat *In Search of Excellence*, el qual va esdevenir un *best-seller*, i va ajudar a establir els fonaments del moviment modern *empowerment*. El principal missatge era la necessitat de canviar els estrictes models racionalistes que eren utilitzats pels directius a un estil simple i intuïtiu d'administració. Frases com “Productivitat a través de la gent”, “Autonomia i relacions d'empreses” combinades amb la idea de “el client és el rei” proporcionaven les bases del moviment *empowerment*. Cap a finals dels anys 80, la mentalitat dels negocis va canviar. Es va veure que els mercats eren molt competitius en gran mesura per la globalització de competència i liberalització per part dels governs. També es van adonar que cada cop més, les demandes dels clients estaven enfocades cap a la qualitat, el disseny i el servei. En el sector privat, les organitzacions estaven intentant buscar petites quotes de mercat (nínxols) de manera que responguessin ràpidament a les demandes dels clients més que no pas als grans mercats, molt més impersonals.

Tampoc el sector públic era immune a les pressions del sector privat. A causa d'això aquest sector públic va posar més èmfasi en ell mateix per tal de trobar altres criteris d'actuació. Un dels canvis va ser passar a utilitzar economies d'escala més flexibles, innovades i organitzacions més responsables.

La qualitat també va ser important durant aquest període. Mentre els seus principis havien estat desenvolupats per les companyies japoneses a finals dels anys 50 i principis dels 60, a finals dels 80 va assolir el seu màxim esplendor i va acabar esdevenint un dels pilars fonamentals de la teoria d'*empowerment*. La pràctica d'un millorament continu és vista com a increment de la implicació dels treballadors a l'hora de prendre decisions, tot i que hi ha una petita discussió de si aquesta implicació és una tasca a baix nivell o una forma de participació significativa i de decisions compartides.

Molts directius descriuen al terme *empowerment* com una eina molt actual però no el saben veure en un context històric més ample. L'*empowerment* en la seva forma actual reflecteix innovacions, però les bases i les idees són molt més profundes del que sembla. *Empowerment* pot ser vist en molts àmbits com una diferenciació del model clàssic tradicional d'administració associat a Taylor i Ford on els productes estàndards eren fets a través d'economies d'escala i la divisió del treball, i els treballadors duen a terme treballs repetitius i fragmentats.

Dues grans idees justifiquen la utilització del terme d'*empowerment*. La primera és l'humanisme democràtic, vist normalment com a resposta dels problemes de l'administració científica i les dificultats en el procés de cadena. L'humanisme democràtic (o naturalesa humana) pot ser vist segons McGregor i la seva Teoria XY. Això també estava reflectit en el treball d'humanistes i psicòlegs com ara Maslow i la seva piràmide de les necessitats i també la teoria dels factors higiènics i els factors motivadors de Herzberg. Als anys 70, el moviment de la qualitat de la vida al treball consolida i desenvolupa aquestes idees i les posa en pràctica, les més famoses són les fàbriques de cotxes sueques, com per exemple Volvo a Kalmar.

La segona idea es pot resumir en que els treballadors tinguin la oportunitat de contribuir en l'èxit de l'organització i com a participants en la situació de treball, poden ser capaços de suggerir millores en els seus llocs de treball, beneficis que la direcció seria incapaç de veure a causa de la subjectivitat de la posició que ocupa a dins l'empresa. *Empowerment* pretén incrementar la

satisfacció del treball i reduir les rotacions de treballadors per tal que aquests se sentin més identificats amb els objectius de l'organització. La idea emfatitza la necessitat de decisions més ràpides en un mercat de canvi constant amb els treballadors més propers al client/producte i millor localitzats per prendre decisions importants.

Totes aquestes teories tenen un punt en comú: els treballadors no són explotats, són una font de coneixement i d'experiència i tenen un interès en sentir-se involucrats en l'empresa, proporcionant oportunitats i estructures per la seva millora. També cal destacar que es produeix una simbiosi entre els treballadors i els directius. Mentre que els treballadors guanyen en sentiment de satisfacció en el treball, els directius tenen un augment de l'eficiència i de l'eficàcia; ambdues parts hi surten guanyant.

Tot i que els treballadors ajudin a millorar el seu propi treball involucrant-se en l'empresa, no vol dir que comparteixin l'autoritat o el poder amb aquesta. Un altre punt important és que no es pretén que es formin sindicats de treballadors, sinó que cada treballador (o grup de treball) pugui manifestar els acords i les desavinences amb el seu lloc de treball i que la direcció de l'empresa és la que en última instància pren les decisions.

Podem identificar cinc punts clau sobre els quals s'assenten les bases de la teoria d'*empowerment*:

- Informació compartida:

Mentre que tradicionalment els directius donaven les ordres als treballadors d'una manera directa i impersonal, convertint-se en una comunicació més aviat distant es pretén millorar aquest aspecte donant la oportunitat als treballadors d'expressar els seus punts de vista directa i obertament als directius. No només els problemes de caire laboral, sinó que també donar la oportunitat d'expressar els seus sentiments/pensaments personals.

- Solucionar problemes en la producció:

Els treballadors tenen la capacitat d'interrompre la cadena de producció quan es produeix un error, a més, si algun producte surt defectuós i el client es queixa, els mateixos treballadors han de respondre a les reclamacions argumentant i justificant les decisions preses durant la fase d'elaboració del producte. Els treballadors han de suggerir als directius les possibles mesures a adoptar per tal de solucionar els incidents, tenint els directius l'última paraula.

- Autonomia en les tasques:

Cada grup de treball té una certa autonomia en la seva feina. Té la capacitat de prendre decisions relatives al seu lloc de treball sempre i quan els afavoreixi a ells i la resta de treballadors. També té la responsabilitat de solucionar els problemes amb el coneixement dels membres del grup de treball.

- Motlle d'actitud:

Empowerment és vist com un procés psicològic aplicat al sector serveis (Jones et al. 1997). No hi ha canvis en el treball o en l'estructura organitzativa, però els empleats són entrenats/educats per sentir-se autoritzats i sentir-se més confiats en la relació amb el client.

- Auto-administració:

L'auto-administració hauria d'involucrar relacions de confiança entre directius i treballadors.

Aquests cinc punts no es poden dur a terme de manera separada perquè no tindrien el mateix valor que si els agaféssim com un conjunt. Per exemple, la informació és important en general per *empowerment* i no com una forma separada. Un canvi d'actitud i una auto-eficàcia és vista per alguns autors com el cor de qualsevol forma d' *empowerment* (Conger and Kanungo, 1988).

b) Conclusions

Es pot constatar que en organitzacions amb processos flexibles i especialitzats confiar en les habilitats de treballadors (de més baix nivell jeràrquic) i aplicar tècniques d'*empowerment* té més influència sobre decisions que no pas en organitzacions on hi ha un procés rutinari estàndard.

Es dona també la paradoxa que quan els treballadors han estat autoritzats a millorar els procediments, l'únic canvi que s'ha realitzat ha estat l'estandardització dels procediments.

Empowerment ha evolucionat des de les iniciatives d'involucrar als treballadors dels anys 80 i ha estat concebut en una era on les nocions de la democràcia industrial eren vistes com passades de moda. *Empowerment* s'ha basat en dos objectius: augmentar la productivitat i augmentar la responsabilitat dels objectius corporatius. Les condicions que fan que *empowerment* sigui més efectiu són la responsabilitat i la obligació dels treballadors i que les seves idees siguin tingudes en compte en tot moment.

Conclusions

En aquesta part del treball s'ha intentat recopilar idees suficients per identificar l'estat de l'art dels temes que es consideraven més interessants. Les ressenyes dels articles seleccionats ens han servit per continuar desenvolupant el treball de recerca on la lectura i síntesi dels articles ens han servit per generar idees per a futurs camps d'estudi i a més, ens ha permès veure diferents models d'articles científics amb la intenció de desenvolupar-ne un en la segona part d'aquest treball.

A model de resum s'ha arribat a les següents conclusions.

- S'ha fet una recerca selectiva dels principals articles relacionats principalment amb motivació, *downsizing* i *empowerment*.
- En el procés de lectura dels articles s'ha vist que el tema de motivació i *downsizing* està molt directament relacionat amb l'*empowerment* i que aquest últim és un tema més actual per a posteriors estudis.
- S'ha descartat el tema de la motivació i el *downsizing* a tema principal per a possibles futurs estudis centrant-se en l'*empowerment* com a tema principal.
- Després d'analitzar els articles seleccionats s'han extret unes ressenyes que ens mostren l'estat de l'art sobre el tema tractat i la recerca desenvolupada pels principals investigadors.
- S'ha identificat que en els articles d'*empowerment* consultats no hi ha una classificació clara de quines són les condicions que s'han de complir entre les persones perquè el procés d'*empowerment* sigui efectiu.
- Per acabar, s'ha escollit com a camp de recerca determinar quines són les variables primàries que ens porten a un *empowerment* efectiu.

Segona part:

**Article científic, Variables efectives
de l'*empowerment***

Segona part: Article científic, Variables efectives de l'empowerment.

Introducció

La segona part del treball sintetitza l'estat de l'art del empowerment i proposa un nou model de classificació de les variables que faciliten l'èxit del procés. Està estructurat en cinc blocs. El primer bloc resumeix les principals definicions de l'empowerment. El segon bloc descriu els principals objectius classificats en objectius adreçats al directiu, objectius adreçats al subordinat i objectius adreçats al client. El tercer bloc mostra les eines més utilitzades per arribar a l'empowerment. El quart bloc enumera les principals dificultats del procés. Per últim, el cinquè bloc proposa un model teòric de classificació de les variables que contribueixen a què el procés de delegació de poder sigui efectiu. Aquest model està format pel conjunt de les variables primàries que han de tenir els directius i subordinats d'una empresa per aconseguir amb èxit un procés de delegació de poders, són les anomenades variables efectives d'empowerment. Aquestes estan formades per quatre tipus de variables, les recíproques, les unidireccionals, les compartides i les reflexives. La classificació proposada es fruit de la reflexió personal i la recerca sistematitzada.

La metodologia utilitzada en aquesta part del treball ha estat en primer lloc un estudi exploratiu de l'estat de l'art, una posterior classificació de les principals idees, una reestructuració de la informació extreta i posterior redacció del nou model teòric. El model proposat és producte de la recerca bibliogràfica realitzada en la primera part que ens han permès detectar una manca de criteri comú en la determinació de quines són les variables inicials que més influeixen en l'èxit del procés d'empowerment. Aquesta part està redactat en format d'article científic, a l'annex es pot trobar l'article traduït al castellà.

Objectius

Els principals objectius que d'aquesta segona part són els següents:

1. Revisar l'estat de l'art consultat.
2. Estructurar la documentació elaborada dels resums d'articles en la primera part del treball.
3. Construir el model conceptual sobre quines són les variables efectives que ens porten a l'*empowerment* que sigui una contribució a l'estat de l'art.
4. Elaborar un article científic que contingui les principals idees desenvolupades.

Variables efectives per a un bon “empowerment”

Variables recíproques, unidireccionals, mútues i reflexives

Abstract

Aquest article fa una revisió de l'estat de l'art del empowerment centrant-se en els objectius que persegueix l'organització per als directius, els subordinats i els clients. Presenta les eines més utilitzades per a la implantació, així com també mostra les principals dificultats que comporta el procés de delegació de poder. Finalment, proposa un model de classificació de variables primàries que s'han de donar perquè el procés empowerment sigui efectiu. Aquestes variables s'anomenen, variables recíproques, unidireccionals i mútues i reflexives.

General Terms

Empowerment, Design, Theory and practice.

Keywords

Empowerment, delegació de poder, necessitats, variables efectives, objectius, dificultats, implicació de l'empleat, treball en equip, poderositat.

1. Introducció

La globalització de l'economia ens ha portat a un ambient competitiu en què només les millors empreses sobreviuen. Aquesta situació ha obligat a moltes organitzacions a transformar-se i orientar-se cap a un nou paradigma el qual afecta la manera de fer negocis, la producció, la qualitat, el tractament i la relació amb el client, amb l'objectiu de resistir en un ambient d'hostilitat competitiva.

L'interès del terme *empowerment* neix com a conseqüència de la necessitat de millorar la qualitat del servei al client, que afecta principalment als empleats d'una organització que hi està en contacte directe. La millora de la qualitat la podem escometre des de dos flancs: la qualitat tangible i intangible del producte-servei. El *empowerment* és una eina per millorar la tangibilitat i intangibilitat del producte augmentant l'autonomia i el poder de decisió dels empleats. Alhora és una eina de marketing, ja que permet conèixer les opinions i els desigs per mitjà dels treballadors que estan en contacte amb el client.

En aquest article es recull la definició segons la literatura del terme *empowerment*, els objectius que persegueixen les organitzacions que l'apliquen, les principals estratègies d'implantació i les conseqüències derivades de la posada en pràctica amb la finalitat de proposar una classificació de les variables que comporten un “*empowerment* efectiu” segons el grau de relació entre els col·lectius i les condicions que han de tenir lloc entre aquests per tal que aquestes variables siguin efectives.

La majoria dels processos d'*empowerment* són aplicats als empleats que estan en contacte directe amb el client, que adquireixen més importància a les organitzacions del sector dels serveis. Tanmateix, es

pot aplicar indistintament tant als empleats que estan a prop del client (extern) com a la resta d'empleats de l'organització (client extern).

2. Anàlisi del terme *empowerment*

2.1. Definicions del terme *empowerment*

A la literatura actual podem trobar una gran diversitat de definicions del terme anglosaxó *Empowerment*. La traducció a al català podria ser: enfortiment, atribució de poder, donar més responsabilitat, obtenció de poder, delegació de poder, poderositat ...

Diane Ashness et al. (1995)[1] defineix *empowerment* com a un ventall d'iniciatives en la direcció de recursos humans que reflecteix un nombre d'intencions i preocupacions directives que afecten tant als empleats individualment (formació, treball en cercles de qualitat, major autonomia), com a l'empresa (estratègia organitzativa, millora de la qualitat del servei, millora del temps de resposta al client).

Altres autors el defineixen com "el fet de permetre als empleats que prenguin les decisions pertinents i necessàries" (Bowen i Lawler, 1995) i adquireixin responsabilitat en les pròpies accions (Pastor, 1996). Wing (1996) el defineix com a una eina analítica que permet a l'empleat canalitzar les opinions i experiències amb els clients per tenir èxit en el procés de canvi. Collins (1996) el defineix com a una eina que ofereix prou potencial per garantir l'actuació d'un empleat a través d'un nivell més alt d'autodomini.

Dickmeyer i Williams (1995) defineixen el terme "*empowerment* catalitzador" per referir-se a un conjunt de tècniques utilitzades per als directius per transformar empreses productives, provocar una reacció en cadena i millorar les relacions entre els proveïdors, els clients i els empleats (anomenats stakeholders).

La delegació de poder no és un terme nou, sinó una evolució dels cercles de qualitat (Mohsen Attaran, Tai T. Nguyen, 1999)[3]. L'objectiu principal de l'*empowerment* és incrementar la participació i el compromís del treballador,

portar un canvi en la relació cap-subordinat i donar al subordinat la capacitat de prendre decisions.

Margaret Erstad (1997)[2] considera que l'*empowerment* no només és una manera de pensar sinó part de la cultura corporativa de l'empresa, i no significa una pèrdua de poder gerencial sinó un mètode per disminuir el temps de control i millorar la productivitat de l'empresa.

Barbee i Bott (1991), defineixen l'atribució de poder com a "un acte de concedir una responsabilitat substancial a la gent que es troba al més a prop possible de problema". En canvi, per a Bowen i Lawler (1992), l'atribució de poder es defineix com a "un conjunt d'estratègies directives per prendre decisions amb la finalitat de delegar poder". Molts autors consideren l'*empowerment* com a una estratègia directiva causada per: els canvis que ha introduït la tecnologia (V. Oudtshorn, Thomas. 1993), la gran pressió competitiva (Ripley, Ripley. 1993), l'"era del servei" (D'Edgido, 1990), i la necessitat de comptar amb treballadors amb un alt grau emocional. Per a aquests autors, l'atribució de poder resulta una millora automàtica de la funció de l'organització.

Segons Lashley i McGoldrick (1994), l'atribució de poder s'entén millor com a un terme genèric, que abasta un gran nombre d'iniciatives en l'administració dels recursos humans. Diane Ahsness i Conrad Lashley[1] (1995) defineixen l'*empowerment* com a un conjunt d'iniciatives de la gerència amb la finalitat d'aconseguir que els empleats comparteixin les mateixes metes i objectius que té l'organització. Les investigacions posteriors de Conrad

Lashley demostren que aquestes iniciatives són utilitzades per aconseguir nous esquemes organitzatius que introdueixen l'atribució de poder als empleats (McDonald's)[7], formar grups de treball autònoms (Restaurants Harvester) [6], millorar l'eficàcia dels treballadors en fase de prova (Marriott Hotels), establir cercles de qualitat (Accor Hotels), sessions formatives (TGI Fridays)[4], i en el manteniment (fase de creixement) o reducció (fase d'optimització) de les estructures directives (Mc Donald's, Bass Taverns). Moltes d'aquestes iniciatives tenen força en comú amb les estratègies directives descrites com a implicació de l'empleat (Marchington et al., 1992) i participació de l'empleat (Nykodym et al., 1994).

Marchington (1992) descriu la implicació de l'empleat com a una eina dissenyada pels directius per millorar les comunicacions internes (directiu-subordinat), realitzar contribucions a l'organització per part de l'empleat i generar més beneficis.

Pel que fa referència a l'afectació de l'empowerment a l'empleat, Conrad Lasley (2000)[3] afirma que n'augmenta la llibertat amb l'objectiu de donar un millor servei al client (empowerment de l'empleat) i que el procés pot anar acompanyat d'un augment en la implicació i la participació del treballador així com d'una comissió en els beneficis més gran si es produeix un augment en la satisfacció del client. L'augment de llibertat afecta a l'estratègia de l'empresa amb una millor presa de decisions al establir mecanismes que permeten compartir la informació i l'opinió a causa dels canvis que comporta dins de la jerarquia (empowerment d'opinió). Per a alguns autors (van Outdshoorn y Thomas, 1993) l'atribució de poder suposa més democràcia en els llocs de treball. Conrad Lasley (1996) opina que algunes formes d'atribució de poder permeten una extensió de la democràcia en els llocs de treball, dins d'uns límits establerts per la direcció, perquè l'empowerment comporta una reducció del control. Això no obstant, per a altres (Piunkett y Fournier, 1991) l'atribució de poder no té res a veure amb la democràcia.

Segons Ripley i Ripley (1993) l'atribució de poder reconeix els sentiments, les aptituds i l'eficàcia personal dels treballadors, que és un vehicle que els motiva. Resumeixen l'atribució de poder com la materialització del potencial de l'empleat.

Conger i Kanungo (1988)[9] distingeixen dos tipus d'obtenció de poder per part dels empleats: l' "empowerment relacional" i l' "empowerment motivacional". L' "empowerment relacional" és imposat per la direcció a canvi de certes normes de comportament i actitud davant al client. L' "empowerment motivacional" permet que sigui el treballador qui prengui les decisions sobre com s'ha de establir el contacte amb el client. Aquesta última obtenció de poder és individual, personal i de lliure albir.

Foy (1994)[8] recalca la importància de l'empowerment per als directius com a fruit d'un procés evolutiu que es va començar a desenvolupar als anys 70 per aconseguir la participació dels empleats, va continuar als anys 80 amb la seva implicació i va culminar amb l'atribució de poder als anys 90. Conrad Lasley (1996), en el seu article "Research issues for employee empowerment in hospitality organisations", nega aquesta evolució de continuïtat perquè es tracta només d'un apropament iniciat per la gerència amb l'objectiu d'establir una perspectiva unitària perquè els empleats comparteixin les metes i objectius dels directius.

Foy proporciona un exemple molt il·lustrat que compara la relació pares i fills amb la relació directiu-treballador per mostrar la realitat sobre l'atribució de poder.

"Si dones diners a la teva filla perquè es compri uns texans, això és delegació..., si en canvi li dones permís perquè es compri qualsevol peça de roba, això és atribució de poder".

El següent esquema mostra els termes i contribucions associats al terme *empowerment*, objectiu final del qual, i més important, és el d'obtenir més beneficis per a l'organització.

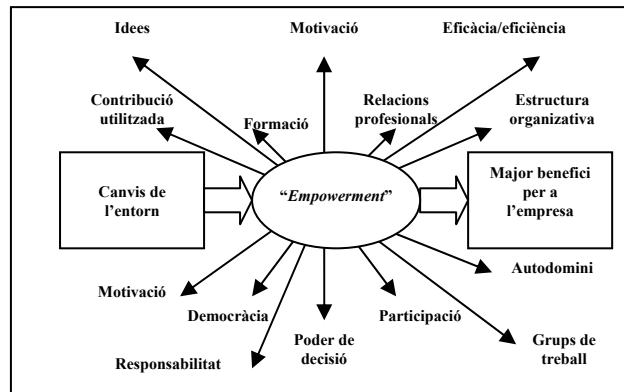


Figura 1. Resum dels termes i contribucions relacionats amb l'*empowerment*

Per tal de resumir, podríem dir que cada organització té una idea diferent del que significa *empowerment* i que la majoria d'articles consultats reconeixen els beneficis que aporta, independentment de la idea i de la forma d'atribució de poder utilitzada.

Taula 1. Resum cronològic de les definicions d'*empowerment* esmentades

<u>Autor</u>	<u>Definició</u>
Conger-Kanungo (1988)	Un canvi de comportament i actitud davant el client imposats per la direcció, que permet al treballador prendre les seves decisions sobre com servir millor al client.
Barbeee-Bott (1991)	Acte de concedir una responsabilitat substancial a la gent que es troba el més a prop possible del problema.
Bowen-Lawler (1992)	Conjunt d'estratègies directives per prendre decisions amb la finalitat de poder delegar.
Marchington (1992)	Eina per a millorar les comunicacions internes, realitzar contribucions a l'organització per part de l'empleat i generar uns beneficis més grans.
Outdshoorn-Thomas (1993)	Gaudir d'una major democràcia en els llocs de treball.
Ripley-Ripley (1993)	Reconèixer els sentiments dels treballadors, la seva eficàcia personal i motivar als empleats.
Bowen-Lawler (1995)	Permetre als empleats que prenguin les decisions pertinents i necessàries.
Dickmeyer-Williams (1995)	Conjunt de tècniques utilitzades pels directius per canviar les empreses improductives en productives.
Ashness-Lasley (1995)	Conjunt d'iniciatives en la direcció de recursos humans amb la finalitat que els empleats comparteixin les mateixes fites i objectius que tenen l'organització.

Wing (1996)	Eina analítica que permet canalitzar les opinions i experiències amb els clients per tenir èxit en el procés de canvi.
Collins (1996)	Eina que ofereix prou potencial per garantir l'actuació d'un empleat a través d'un nivell més alt d'autodomini.
Pastor (1996)	Permetre als empleats que adquireixin més responsabilitat a través de les seves accions.
Erstad (1997)	No només és una manera de pensar sinó part de la cultura corporativa. No implica una pèrdua de poder sinó la disminució del temps de control.
Attaran- Nguyen (1999)	Terme que evoluciona dels cercles de qualitat.

Font: Elaboració pròpia

2.2. Objectius, metes i avantatges d'un procés d'empowerment

Per poder determinar millor quines són les metes i objectius de l'atribució de poder, primerament farem una classificació dels col·lectius implicats en un procés d'empowerment.

Podem dir que afecta a un primer nucli format per: (1) els empleats i (2) els directius, aquests dos col·lectius formen el capital humà de l'“Empresa”, però l'empowerment també afecta (3) als clients. Aquest trinomi (empleat-directiu-client) constitueix el nucli de la delegació de poder. El següent quadre ens mostra les relacions entre ells. Cal destacar les relacions bidireccionals entre clients i empleats, entre directius i subordinats (moltes vegades asimètriques) i entre directius i clients (generalment, unidireccionals o inexistent).

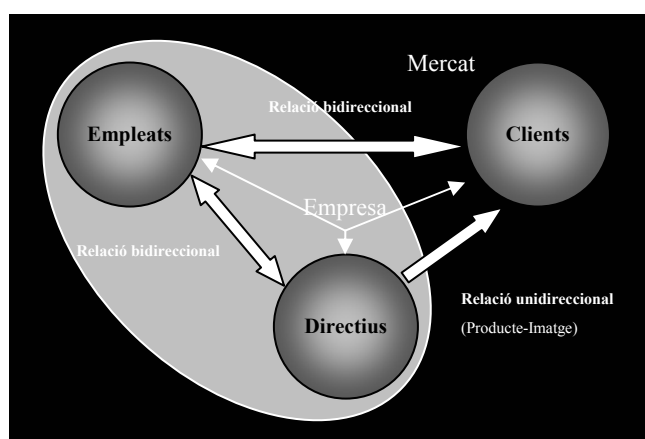


Figura 2. Relacions entre els col·lectius implicats en un procés d'empowerment

Els avantatges de l'empowerment són múltiples. Al augmentar el grau d'autonomia del treballador augmenten els beneficis de l'organització. Això és possible si s'aconsegueix un grau de responsabilitat més gran que faci disminuir els costos de control. L'empleat que coneix les necessitats del client pot augmentar la qualitat de servei. Al aplicar l'empowerment es millora la qualitat i la quantitat d'informació tant interna (organització) com externa (clients-mercat), ja que és compartida entre la direcció i els empleats, i ens aporta més idees. Donar

el poder a l'empleat beneficia a l'organització, ja que millora el flux d'informació. Com més bona informació tinguem, més ben preparats estarem per afrontar els reptes i perills que afectin a l'organització, augmentarem el grau de coneixement i desenvoluparem estratègies per fer front a les forces competitives.¹

Que el subordinat tingui un cert control sobre el treball influeix en la millora de l'eficiència, l'eficàcia, l'energia interna i la capacitat (Van Oudtshoorn and Thomas, 1993). El resultat d'aquestes mesures ha estat una organització en què els empleats han crescut i han desenvolupat habilitats per canviar. Els avantatges per als empleats inclouen nivells més alts de satisfacció del treball, un millor servei al client, una millor capacitat i rapidesa de resposta i un desenvolupament personal més gran (M. Erstad, 1997)[2]

Les següents taules relacionen les conseqüències derivades en un procés d'empowerment amb els objectius que persegueix l'organització per a cada grup implicat en el procés de delegació de poder.

Taula 2. Objectius corporatius pels subordinats

BINOMI SUBORDINAT – EMPRESA	
Objectius i metes que persegueix l'empresa per al subordinat	
- Millora en la relació amb els directius	- Major satisfacció emocional
- Increment de la satisfacció	- Major democràcia
- Increment de la participació	- Major responsabilitat
- Increment del compromís	- Compartir els mateixos objectius i metes
- Major protagonisme	- Major energia
- Major implicació	- Major capacitat
- Millora de la comunicació interna	- Major motivació
- Major eficàcia	- Millora del potencial de l'empleat
- Major autocontrol	- Millora de la competitivitat
- Millora de la comunicació amb el client	- Creativitat
- Millora de la comunicació interna (directiu)	- Millora de la confiança
- Major autocontrol (disminució del control)	

¹ Michael Porter (1980) distingeix cinc forces competitives de l'empresa: poder de negociació dels proveïdors, poder de negociació dels distribuïdors-clients, amenaça de nous ingressos, amenaça de productes substitutius i competència en el sector.

Taula 3. Objectius corporatius pels directius

BINOMI DIRECTIUS - EMPRESA
Objectius i metes que persegueix l'empresa per al directiu
<ul style="list-style-type: none"> - Disminució del temps de control de l'empleat - Estructura organitzativa més plana - Augment de la productivitat - Millor comunicació interna - Millor delegació - Millor estabilitat laboral del subordinat - Millor reconeixement del subordinat

Taula 4. Objectius corporatius pels clients

BINOMI CLIENTS - EMPRESA
Objectius i metes que persegueix l'empresa per al client
<ul style="list-style-type: none"> - Millora en la qualitat del servei - Millora de la resposta al client - Millora en el tractament rebut - Major comunicació interna - Millor presa de decisions - Major sensibilització de las necessitats dels clients - Augment de la percepció positiva del client

Taula 5. Conseqüències directius

CONSEQÜÈNCIES DERIVADES PER ALS DIRECTIUS
<ul style="list-style-type: none"> - Canvis en l'estructura organitzativa - Relació amb l'empleat - Canvi en la comunicació amb l'empleat - Productivitat - Control de l'empleat - Informació - Major confiança amb el subordinat

Taula 6. Conseqüències subordinats

CONSEQUÈNCIES DERIVADES PER AL SUBORDINAT
<ul style="list-style-type: none"> - Més formació: en el tracte amb el client, en el treball en equip, en millora de la qualitat - Major autonomia - Treball en equip - Cercles de qualitat - Canvi en la relació amb els directius - Major capacitat en la presa de decisions - Augment de la llibertat - Canvi en la comunicació amb el client - Canvi en la comunicació amb el directiu - Reconeixement de les seves actituds - Autocontrol - Presa de decisions - Satisfacció - Energia - Capacitat - Responsabilitat - Objectius - Motivació

Taula 7. Conseqüències clients

CONSEQUÈNCIES DERIVADES PER AL CLIENT
<ul style="list-style-type: none"> - Servei rebut - Resposta de l'empresa a les seves peticions - Tracte rebut - Comunicació - Presa de decisions

En resum, l'objectiu principal per portar a terme processos d'atribució de poder és una millora en els beneficis com a conseqüència d'una competitivitat més gran de l'organització, combinat amb dos objectius secundaris com una millora en la relació amb els stakeholders (client extern, client intern-treballador, proveïdors) i una reducció dels costos gerencials.

2.3. Com arribar a l'empowerment

En un entorn de gran competitivitat, les empreses es veuen obligades a implementar programes de millora contínua. Primerament, es van iniciar amb programes de millora de la producció, els quals incloïen sistemes d'assegurament de la qualitat i un millor servei al client. El TQM "Total Quality Management" és un sistema de gestió per garantir la qualitat que moltes empreses estan utilitzant a nivell mundial. Aquest sistema requereix que les organitzacions facin efectiva la implementació i el manteniment de la participació dels empleats en els programes de presa de decisions (EPEP's).

La garantia de l'èxit per aquests processos segons Mohsen Attaran (1999)[3] és aconseguir que tots els grups implicats "conectin" amb els propòsits reals de l'empresa i donin el màxim valor afegit als nostres productes-servis, per així poder diferenciar-nos de la competència, a més de reduir els costos. Per aconseguir-ho és imprescindible la col·laboració de tot el factor humà de l'empresa combinat amb estratègies que facin aflorar el millor de cada persona, perquè donin una formació en resolució de conflictes, una millora en la comunicació, estructurin els equips de treball, i sàpiguen com participar i com adquirir responsabilitat, tant a nivell directiu com a nivell dels empleats per assegurar-se uns resultats òptims.

A continuació, profunditzarem cadascun dels mètodes o processos estratègics a través dels quals s'arriba a l'empowerment: a través de l'organització, de la formació, del treball en equip, de la motivació, de la participació i de la implicació.

A través de l'organització: Peters i Waterman (1982) van ser uns dels primer autors que van divulgar el concepte de companyies "igualitàries" i "pròximes al client" amb una estructura plana a nivell directiu. Disposar d'estructures més planes a l'organització ajuda a l'empowerment, (Attaran-Nguyen 1999), afecta a l'estratègia de l'empresa (directius) amb una presa de decisions més gran al compartir-se l'opinió i comporta canvis dins la jerarquia.

Per tant, l'estructura de l'organització ha de ser "adocràtica" (organització amb una estructura orgànica petita), terme definit per Warren Bennis com a l'antònim de burocràcia. Mintzberg (1989) va identificar diverses característiques que distingeixen a l'adocràcia d'altres formes d'organització encara vigents avui en dia:

- Formalització limitada del comportament.
- Tendència a utilitzar especialistes en el treball en equip.
- Confiança en l'entrenament formal de l'expert.
- Ús de dispositius d'enllaç per fomentar la compenetració mútua.
- Descentralització selectiva.
- La innovació com a mesura per trencar amb els patrons establerts.

Aquestes estructures obren nous canals de comunicació, en què l'autoritat es basa en l'individu, i posen èmfasi en l'aconseguitment de les metes proposades i l'ús de la participació a aconseguir el consens del grup. Aquestes característiques doten a l'organització de més flexibilitat i capacitat d'autorenovar-se (Thibodeaux et. Tal. 1994)[14]. Aplanar les estructures organitzatives redueix les despeses administratives i aproxima més l'organització als clients, al trobar-se la direcció més a prop del client. A més, és un bon mètode per estimular i motivar als treballadors (Conrad Lasley 1995)[16].

Una altra manera d'arribar a una bona atribució de poder, que s'ha evidenciat en diferents estudis, és que l'organització (directius) tingui en compte les percepcions, experiències i personalitats dels individus que intervenen en el procés d'*empowerment*, a part dels valors corporatius que són imprescindibles per a totes les persones implicades en el procés. Els directius formen part de la cultura corporativa de l'organització i han d'estar per sobre de la política i dels manuals de procediments provocant un clima de confiança. En conseqüència, s'han de formar els treballadors en aquesta nova filosofia de treball. [2] Finalment, l'organització s'ha de quedar amb la gent amb talent i valors afins, la gent ineficaç ha de marxar per si sola.

A través de la formació: Per poder aconseguir una major participació, socialització, implicació, compromís, comunicació, confiança, coordinació i acompliment dels empleats és fonamental disposar de bons programes de formació (Walton 1989) que a part de millorar la cultura corporativa els orienti en allò que poden o no poden fer. Igualment d'importants són els programes de formació per a directius, atès que els nous reptes exigeixen noves habilitats de direcció per augmentar al màxim el potencial de l'empleat (Erstad, M.1997)[2].

A través del treball en equip: L'ambient d'equip tendeix a crear estructures organitzatives més planes i informals. La informació es comparteix fàcilment entre els treballadors i és l'equip qui espera la màxima col·laboració i eficiència dels seus membres. Portar a terme aquest tipus d'iniciatives millora la flexibilitat entre les unitats de treball, redueix les normes formals i jeràrquiques, produeix una descentralització de l'autoritat, i millora la confiança entre els treballadors i els encarregats. (Thibodeaux 1994) [14].

Per aconseguir l'èxit, la coordinació dels diferents equips de treball és fonamental, perquè la creació d'un equip, les tasques principals del qual siguin donar suport i coordinar als altres equips, és recomanable. Com també ho és la creació d'un altre equip que lliberti als altres de les tasques comunes i agiliti la burocràcia.

A través de la motivació: Thomas i Velthouse (1990), van suggerir 4 models dimensionals de les motivacions dels empleats en un procés d'atribució de poder. Aquestes quatre variables són: una valoració de la competència, l'impacte sobre la competència, el valor o la importància de la competència i l'opció d'escollir. Per tant, perquè un sistema d'*empowerment* funcioni s'ha d'actuar sobre la motivació dels treballadors a través de tres punts: valorar les habilitats dels empleats, atribuir-los un cert grau de llibertat a l'hora de portar a terme el treball i que el procés reverteixi positivament sobre el treballador, donant-li un benefici, ja sigui tangible o intangible.

A través de la participació: El "management participatiu" es pot definir com un conjunt d'activitats en què s'inclou la participació dels empleats, com per exemple la fixació d'objectius, la solució de problemes, la implicació directa en la presa de decisions, els comitès de consulta, el disseny de polítiques d'empresa i la selecció de nous treballadors. El management participatiu podríem dir que forma part de la cultura corporativa de l'empresa, la qual requereix estructures més flexibles, noves pràctiques organitzatives i una major incorporació i socialització de l'empleat cap a aquests nous valors organitzacionals (Carl A.Rodrigues 1994)[11].

Segons Shashkin (1984) el management participatiu és una ètica imperativa[12]. Un exemple de "management participatiu" és el que va desenvolupar British Gas el 1995, a través de l'aplicació d'un programa de suggeriments de l'empleat, dissenyat per permetre'ls

reconèixer problemes i trobar possibles solucions. En el últim període de l'any, British Gas va rebre més de 11.000 suggeriments, dels quals aproximadament el 10% es van portar a terme per millorar els valors afegits a l'organització, per un total de £10 milions de lliures estarlínes (Lloyd, 1996)[18].

Parry (citada per Collins 1996) [17] incideix més profundament en la teoria de la participació i proposa analitzar-la en tres passos:

- 1- Analitzar com té lloc la participació (directa o indirecta).
- 2- Esbrinar en quin grau té lloc la participació (la intensitat i la freqüència).
- 3- Mesurar la qualitat de la participació (l'impacte resultant o canvi).

Tradicionalment, el tracte col·lectiu havia estat la forma més activa de participació de l'empleat, però els nous temps exigeixen noves habilitats de direcció per augmentar al màxim el potencial de l'empleat amb la finalitat de relacionar la coordinació i facilitació del treball amb la comunicació, el compromís, la confiança i el coneixement que se'n pot fer o no, a més de promoure l'aprenentatge. La identificació amb els valors corporatius, la millora de la competència, el sentiment d'estima i la formació personalitzada són les qualitats fonamentals per augmentar la participació de l'empleat (Alfarero, 1994).

El 1995 Nicholls va desenvolupar un mètode de tres fases per millorar la participació. La primera fase consistia a fer un anàlisi de les capacitats actuals dels empleats i ajudar-los a arribar al seu ple potencial. La segona fase consistia a utilitzar tècniques per part dels directius per aconseguir que els empleats treballassin més enllà de les seves capacitats actuals. L'última fase consistia a aconseguir el compromís dels empleats mitjançant el compartiment de les tasques i els valors. Nicholls afirma que quan l'última fase s'ha completat, s'ha assolit l'empowerment al complet.

Augmentar el grau de participació de l'empleat contribueix a identificar, planificar i satisfer millor les necessitats del client. La identificació de l'empleat amb els valors corporatius, la millora de la competència, el sentiment d'estima i una formació personalitzada són les qualitats fonamentals per augmentar la participació de l'empleat (Alfarero, 1994).

A través de la implicació: Implicar emocionalment al treballador és fonamental per a una bona efectivitat en el procés de delegació de poder i també és una estratègia laboral. La creació de grups de decisió que estableixin els mètodes i les fórmules que s'han d'utilitzar pot ajudar a allò que anomenen "participació a través del compromís" Lasley (1995).

Conrad Lasley, en el seu article "Research issues for employee *empowerment* in hospitality organisations"[5], exposa sis etapes en el procés de l'atribució de poder, fruit d'un estudi aplicat a organitzacions del ram de l'hoteleria i la restauració, aplicable a altres sectors productius i de serveis: 1.- Significats i motius directius, 2.- Forma objectiva de l'atribució de poder, 3.- Canvis en les pràctiques del treball, 4.- Revisar l'estat de l'atribució, 5.- Canvis en el comportament del lloc de treball i 6.- Millora funcional de la organització.

Per a l'autor d'aquest article, els dos primers passos són primordials per portar a terme amb èxit un procés d'*empowerment*, atès que són els directius els que han de tenir clar els motius, objectius i conseqüències d'aquest procés per realitzar posteriorment els quatre passos següents.

En cas d'implicar l'empleat en els objectius de l'organització, s'augmenta la capacitat de compartir informació i els suggeriments per millorar la competitivitat de l'empresa. Aquesta implicació es veu reforçada si l'empleat té prou autoritat per resoldre els problemes del dia a

dia. Aquesta premissa adquireix més importància si l'empleat està en contacte directe amb el client.

Una implicació més gran comportaria un compromís millor amb els objectius de l'organització i una responsabilitat més gran.

2.4. Dificultats d'implantació

Un cop revisades les diferents definicions, els beneficis i com arribar a l'empowerment, aprofundirem en les dificultats trobades en la implantació de les tècniques d'atribució de poder.

Marchington[15] (1992) exposa que cada individu té un caràcter i una percepció diferent del concepte de llibertat i per això, no sempre és bo donar més llibertat a l'empleat ja que un excés de poder individual pot, fins i tot, ser perjudicial per a l'organització, si s'argumenta que "li pujarien massa els fums". Els estudis de Conrad Lashley (1996) han obtingut com a conclusió que a vegades massa empowerment pot ser perjudicial per a l'organització, ja que els empleats no tenen els mateixos interessos que els directius. L'aparició de disparitat de criteris fa que aquesta tècnica sigui inestable.

Un bon mètode per combatre l'excés de poder individual consisteix en la formació de grups de treball amb l'objectiu que la decisió final no la determini un únic treballador, (Pickard 1993 i Geary 1994).

Kelly-Kelly i Guest (1990) suggereixen que hi ha quatre factors que poden afectar negativament a l'acceptació de les tècniques d'empowerment per part de l'empleat: una mala selecció de les tècniques, la falta de confiança entre les parts implicades, una percepció de desigualtat en els beneficis i una falta de suport institucional.

Hirschhorn i Gilmore (1989)[13] adverteixen que un gir en el poder i un canvi en la cultura corporativa de l'empresa poden incrementar l'agressió a totes les parts implicades i causar seriosos problemes en les relacions d'autoritat.

La participació, la socialització, la implicació i el compromís són valors organitzacionals que formen part de la cultura corporativa i que no es poden canviar fàcilment (Shein, E. 1984) donat que estan determinats per la cultura nacional i la pròpia organització (Hofstede, G. Et. tal 1990).

La implicació i el compromís de l'empleat són punts claus en el procés de delegació de poder. L'estudi que va fer Conrad Lashley en l'article "Research issues for employee empowerment in hospitality organisations" (1996) [5] ens mostra dues actituds diferents que poden adoptar els empleats sotmesos a un procés d'empowerment". Aquestes actituds estan molt ben resumides en les frases següents: "A mi m'agrada acceptar més responsabilitats i millorar en el treball" o "Jo no vull treballar més del que em correspon ni acceptar més responsabilitats, jo vull fer la meua feina i anar a casa". Les dues actituds són radicalment oposades i la dificultat radica en el nombre de treballadors amb la segona actitud, ja que seria inútil qualsevol intent de delegació de poder i implicació en el procés. La solució en aquest cas seria prescindir-ne.

Altres dificultats en l'enfortiment estan relacionades amb el dèficit de comunicació, les pràctiques de treball dubtoses, els nivells més alts de pressió en el personal i l'augment de la competència entre els empleats, així com la recerca del procediment òptim, els canvis necessaris a la direcció per adoptar l'organització als canvis, el desenvolupament d'un alt grau de confiança entre els directius-empresa i els empleats, la promoció de la participació en els processos de decisió, les dificultats de comunicació, trobar els mètodes per afavorir la comunicació vertical, la formació en la resolució de conflictes i l'excessiva pressió sobre

l'empleat (M. Erstad, 1997)[2]. Diane Ahsness, et al. en l'article "Empowering service workers at Harvester Restaurants", 1995 [1] enumera com a dificultats: una comunicació selectiva, l'alta dependència dels encarregats per portar a terme els processos de delegació de poder, la falta de recursos a disposició del projecte per part de la direcció, les barreres entre la direcció i el personal, la falta de confiança entre les parts, massa atenció als processos d'*empowerment* i massa poca als valors personals i de l'organització, els obstacles a llibertat de circulació d'informació, la falta d'escolta i credibilitat en la informació subministrada per l'empleat entre d'altres.

Precisament les dificultats es troben a la base del procés d'*empowerment*. Aconseguir que tots els grups implicats "conectin" amb els propòsits reals de l'empresa, obtenir el millor de cada persona, la millora de la comunicació, articular els mecanismes de participació, la voluntat per part dels empleats d'adquirir responsabilitat és tot un repte, la falta d'identificació concreta d'objectius de cada equip, el temps d'aprenentatge per poder treballar amb la nova filosofia, la coordinació entre els diferents grups. (Mohsen Attaran, 1999)[3]

La veritable complicació de l'*empowerment* radica a posar en pràctica tant els processos més qualitius (motivació, participació, implicació, treball en equip) com els processos més quantitius (millora de l'estructura organitzativa). La majoria de variables que intervenen en cadascun dels processos són interpersonals (compostes per actituds, valors i percepcions) i d'entorn corporatiu (ambient de confiança, cooperació, clima laboral), però a part de ser difícils de controlar, s'ha d'afegir-hi la complicada interrelació que hi ha entre elles. A la major part dels estudis sobre processos d'*empowerment* els principals problemes han estat sempre relacionats amb el factor humà.

3. *Empowerment* efectiu

Anomenarem "*empowerment* efectiu" al conjunt d'estratègies que comporten una millora competitiva i aporten una millora en els beneficis tant econòmics com socials de l'organització.

3.1. Interrelació entre procediments per arribar al ple *empowerment*

La gran dificultat d'implantació de la delegació i la conseqüent descentralització del poder en una organització radica en la complexitat i la interrelació dels processos i variables que hi intervenen. Aquests processos explicats en l'apartat anterior (l'organització, la formació, el treball en equip, la motivació, la participació i la implicació) estan íntimament lligats entre si, de tal manera que si es millora un dels processos, es milloraran els altres automàticament, perquè si actuem sobre cadascun d'ells es produeix un efecte multiplicador, que fa que s'arribi més ràpidament a un *empowerment* efectiu. El següent esquema resumeix aquestes interrelacions on la implantació d'una determinada estratègia afecta intrínsecament a les altres. La formació pot fer motivar, i quan hi ha una persona motivada s'aconsegueix una formació millor. La participació ajudarà a reforçar la motivació, i aquesta facilitarà i millorarà la participació. La implicació és bàsica en els processos de formació, participació, motivació, reducció de la jerarquia, etc...

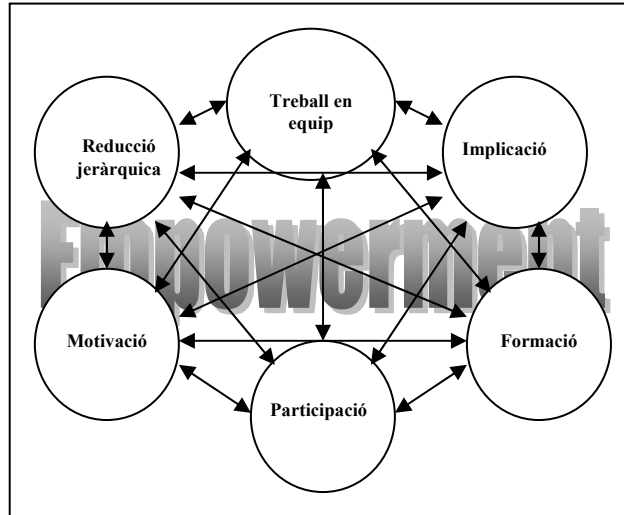


Figura 3. Interrelacions entre les eines de l'empowerment

A continuació enumerarem les aportacions de cadascuna de les estratègies per separat. Atès que si s'apliquen simultàniament es produeix un procés de realimentació i multiplicació dels beneficis per a l'organització. Aquesta enumeració és fruit de l'anàlisi de la literatura existent, de la quals s'extreuen les diferents aportacions de les variables estudiades.

1- Una estructura organitzativa més plana aporta major (“<”):

- < Confiança
- < Implicació
- < Participació
- < Compromís
- < Responsabilitat
- < Reconeixement
- < Llibertat d'actuació
- < Flux d'informació
- < Presa de decisions
- < Distribució de la responsabilitat
- < Relació entre treballador-supervisor-directiu
- < Estímul per a la motivació
- < Implicació
- < Servei al client
- < Autocontrol

2- La participació aporta major:

- < Formació
- < Confiança
- < Cooperativisme i no competitivitat entre empleats

- < Reforç de las habilitats interpersonals
- < Compartir informació-coneixements
- < Facilitat en la reducció dels nivells jeràrquics
- < Energia personal
- < Eficàcia personal

3- La formació aporta: (“<” = major)

- < Coneixement
- < Habilitats personals
- < Comunicació
- < Treball en equip
- < Unificació de valors corporatius

4- La motivació aporta :

- < Major necessitat de coneixement
- < Habilitats personals
- < Comunicació
- < Treball en equip

5- El treball en equip aporta major:

- < Facilitat de compartir valors
- < Canal de comunicació
- < Realimentació-feedback
- < Creativitat
- < Relació entre companys
- < Necessitat de compartir informació i coneixement
- < Formació
- < Facilitació de la confiança

6- La implicació aporta major:

- < Necessitat de formació
- < Facilitació del treball en equip
- < Coincidència amb els objectius corporatius
- < Participació
- < Compromís personal amb el treball

A causa de la complicada estructura de relacions, la clau està en no actuar mitjançant una única estratègia, sinó actuar amb totes elles de forma simultània.

3.2. Variables efectives de l'empowerment

Marchington et tal, (1995)[15] descriu com a variables fonamentals d'èxit en un procés d'empowerment la necessitat d'implicació dels treballadors, la necessitat de participació, l'increment de les responsabilitats i el grau de compromís dels treballadors per generar uns resultats òptims.

Si a les variables de Marchington hi afegim la motivació, l'organització del treball en equip i la formació, l'èxit del procés d'empowerment es podria resumir amb la següent fórmula matemàtica:

$$\text{Èxit del procés d'empowerment} = \text{implicació} * \text{participació} * \text{responsabilitat} * \text{grau de compromís} * \text{motivació} * \text{treball en equip} * \text{formació}$$

Aquesta fórmula només ens serveix per il·lustrar la interdependència entre totes les variables. Si una d'elles té un valor molt més baix que les altres, l'èxit final es veu afectat considerablement. En realitat, cada variable de la fórmula tindrà un pes específic diferent en la contribució a l'èxit, el pes específic corresponent dependrà de les pròpies característiques de l'empowerment a aconseguir i de les particularitats del grups, departament o empresa que es vol canviar. De totes maneres, la fórmula només vol posar de manifest la importància de treballar en totes i cada una de les variables alhora per assegurar un major triomf en la implantació de l'empowerment en la nostra organització.

La dificultat en la millora de les variables de l'èxit de l'empowerment radica en les parts implicades. Els directius i els subordinats són els principals protagonistes en un procés d'empowerment, perquè l'èxit depèn exclusivament d'ells. En una concepció clàssica, es relaciona als directius com la representació directa de l'empresa i als treballadors com la resta de la gran massa laboral. Tot i que ja està un xic desfasada, la idea de empresa-treballador estableix una clara frontera, divideix en dos bàndols als recursos humans i estableix una separació gairebé irreconciliable, en què enfronta els interessos d'uns amb els dels altres. Tanmateix, cal recordar que els directius són també empleats i, per tant, són també empresa. Per damunt de tot, han d'anar junts i coordinar els esforços en benefici de l'organització.

Per maximitzar l'èxit en un procés d'empowerment, les variables implicació, participació, responsabilitat, grau de compromís, motivació i treball en equip han de ser màximes, però a la vegada depenen de l'actitud existent entre els dos col·lectius implicats: els directius i els empleats. Si s'analitza la relació entre les dues parts, es pot proposar una nova classificació de les variables fonamentals o efectives bàsiques prèvies, durant i després de la implantació d'un procés d'empowerment.

Una gran part de les variables que hem trobat i que contribueixen a assolir al ple empowerment, requereixen una relació recíproca entre les dues parts implicades, és a dir, requereixen que una de les parts ofereixi alguna cosa i l'altra part la vulgui. Es pot resumir amb l'exemple següent: "per regalar quelcom es necessita tenir alguna cosa per regalar i una persona ho vulgui acceptar", si la persona no l'accepta, ens quedem amb el regal (i amb la corresponent decepció). Perquè es pugui materialitzar l'acció han d'intervenir una persona que ofereixi i una altra que ho rebí i accepti, ja que hi ha d'haver reciprocitat entre les dues parts. La dificultat de portar a terme amb èxit l'empowerment depèn en gran manera d'aquestes variables, les quals anomenem variables recíproques. S'ha de procurar que tinguin lloc les actituds pertinents entre les dues parts del procés, fet que a vegades és molt difícil d'aconseguir.

En canvi, hi ha un altre tipus de variables que són unidireccionals, és a dir, depenen o són responsabilitat d'una de les parts i van dirigides a una de les altres parts implicades en el procés d'empowerment. Aquestes les dividirem en variables que depenen dels directius i que tenen per objectiu els subordinats, i les altres en variables que depenen dels subordinats i tenen per objectiu els directius. Per exemple, les variables que han de propiciar els directius cap als subordinats serien: el suport institucional, el coneixement del personal, la definició de responsabilitats... i entre les variables que han de propiciar els subordinats cap als directius hi hauria les de conèixer als directius i facilitar el canvi.

Les variables compartides o mútues són aquelles que s'han de complir entre tots els grups implicats en el procés d'empowerment. Són el conjunt d'actituds, valors i comportaments que han de tenir lloc per aconseguir amb èxit la implantació d'un procés de "poderositat" que va dirigit tant als directius com als subordinats. Per exemple la confiança, els valors corporatius, la lleialtat, l'estabilitat emocional, el clima laboral requereix que els dos grups es fusionin en un de sol i comparteixin les mateixes inquietuds i valors perquè l'origen i el destí o beneficiaris de les variables sigui el mateix grup. Per tant, requereixen una intervenció uniforme de les parts implicades.

En canvi, hi ha altres variables que són reflexives, és a dir, l'origen i el destí són un mateix. La motivació personal, la capacitat de relació o d'autorealització personal en depenen de hom, tot i que en un ambient propici es poden estimular. Aquestes variables són intrínseques a l'individu. "En una discoteca o en una sala de ball es crea un ambient adequat per incitar el ball, però el fet de sortir a ballar a la pista depèn d'un mateix", Aquestes variables les han de tenir tan directius com subordinats, uniformement i individualment.

La següent classificació mostra la major part de les propietats que han de donar-se segons el tipus de relacions descrites.

3.2.1. Variables recíproques

En aquestes variables, hi ha d'haver una reciprocitat entre les dues parts implicades i perquè el procés d'empowerment tingui èxit una part ha de donar i l'altra ha de rebre indistintament. Un exemple, seria la variable recíproca de participació. Perquè aquesta variable pugui tenir lloc, els directius han de permetre que els subordinats participin. També és molt important que els subordinats hi vulguin participar, perquè no servirà de res, si no hi ha reciprocitat.

Exemples de variables recíproques

Directius-empresa ↔ Subordinats-empleats

Cedir autoritat	Gestionar l'autoritat
Permetre participar	Voler participar
Delegar responsabilitat	Acceptar responsabilitat
Donar formació	Voluntat de formació
Entrenar	Entrenar-se
Involucrar	Voler involucrar-se
Crear equips	Treballar en equip
Permetre escollir	Escollir les tècniques
Donar autonomia	Gestionar l'autonomia

Per aconseguir un *empowerment* efectiu s'ha de treballar de la mateixa manera la relació de reciprocitat entre les parts, ja que sinó qualsevol altre esforç seria inútil.

3.2.2. Variables unidireccionals

Les variables unidireccionals tenen un sentit únic en la relació entre els grups implicats en el procés de delegació de poder i l'èxit depèn de la constància i la vàlua d'una de les parts, on l'altra part implicada és la beneficiària de l'acció. És a dir, el directiu és qui ha de donar el suport institucional o ha de tenir coneixement del personal o definir les responsabilitats dels subordinats. L'origen de l'acció és el directiu, però el destí és el subordinat.

Exemples de variables unidireccionals

Directius-empresa → Subordinats-empleats

- Suport institucional
- Coneixement del personal
- Donar-se a conèixer
- Definir responsabilitats
- Delimitar responsabilitats
- Estabilitat laboral
- Reconeixement i valoració de l'empleat
- Promoció del treballador
- Propiciar un bon ambient laboral
- Estimular (econòmica-emocional)
- Seguretat laboral
- Igualtat laboral
- Promoure la participació
- Propiciar el canvi
- Més llibertat del subordinat
- Afavorir la comunicació (horitzontal-
vertical)
- Facilitar

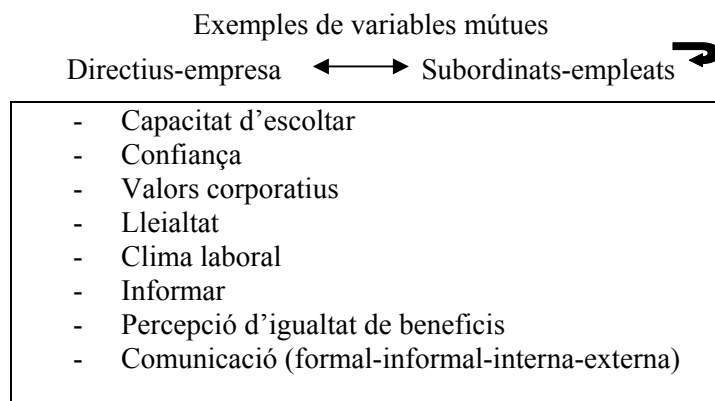
El sentit de la variable d'*empowerment* tant pot ser de directiu a subordinat com de subordinat a directiu.

Subordinats-empleats → Directius-empresa

- Conèixer als directius
- Facilitar el canvi

3.2.3. Variables compartides-mútues

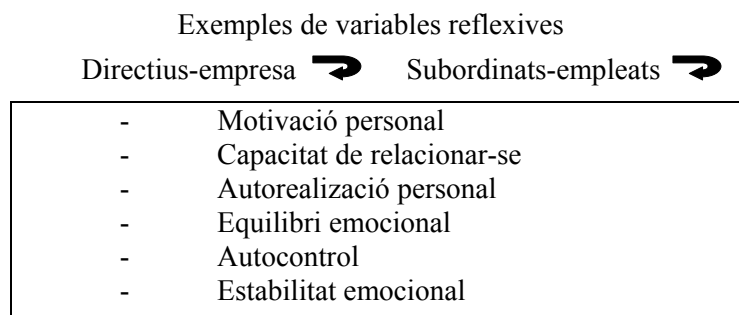
Les variables compartides són aquelles que s'han de donar de la mateixa manera entre els dos col·lectius principals perquè tingui lloc una bona delegació de poder. Entre les dues parts s'ha de generar el clima suficient perquè aquestes variables puguin existir de la mateixa proporció. Per exemple, la capacitat d'escoltar o la confiança han de tenir lloc de la mateixa manera entre els directius i els subordinats, i entre els subordinats, ha de ser mútua perquè se la consideri una veritable variable efectiva d'*empowerment*.



Aquestes variables mútues també han de ser intrínseques dins de cada col·lectiu i entre col·lectius.

3.2.4. Variables reflexives-unipersonals

Per últim, les variables reflexives són aquelles que són intrínseques als individus independentment del grup al qual pertanyen i el destinatari de l'acció és un mateix. Aquestes variables es poden treballar des de l'organització, però el resultat final és individual i personal. Les habilitats personals són les que han de tenir les persones per a una millor competitivitat de l'organització.



3.3. Dificultats afegides

La proposta de classificació descrita anteriorment ens serveix per apreciar la complexitat a la qual ens enfrontem quan volem aplicar un procés de delegació de poder a una organització.

Les variables recíproques, les unidireccionals i les compartides són variables col·lectives, mentre que les reflexives són individuals i pròpies de cadascú. Per a un bon *empowerment* les variables col·lectives han de tenir lloc entre els diferents grups de forma generalitzada, ja que aquesta generalització dependrà de l'èxit. El mateix passa entre les variables individuals, ja que no serveix de gaire que alguns empleats les posseeixin.

La formació, l'autoritat, l'autonomia, la confiança, el clima laboral, el suport institucional, l'estabilitat laboral, l'autocontrol, etc. quan més esteses siguin més fàcilment es podrà afrontar els futurs reptes. Però, com millorar la confiança en un col·lectiu? A través de

quins mètodes millorarem el clima laboral? Com aconseguirem augmentar la lleialtat vers l'organització?

Si per aconseguir-ho hem d'actuar en tots i cadascun dels membres de l'organització i cada individu té percepcions i necessitats diferents, ens porta a fer un primer estudi de l'estat actual de les variables efectives. És una tasca difícil en què cada organització ha de fer una valoració inicial de les seves debilitats, compensar-les i actuar a través de la formació, la motivació, el treball en equip, la implicació o la participació. Probablement, molts fracassos dels processos que s'han portat a terme són a causa d'una falta d'estudi previ de la situació de partida de les diferents variables que contribueixen a l' "empowerment efectiu" i a una aplicació del procés en condicions desfavorables, amb el consegüent desengany d'unes tècniques que segons la nostra forma de veure-ho són claus per augmentar la competitivitat i la capacitat de reacció als canvis de l'entorn.

Conclusions

En aquest part s'ha fet una revisió del l'estat de l'art de l'empowerment, s'han recopilat diverses definicions del terme segons la literatura existent i s'han classificat els diferents objectius que persegueix l'organització o empresa en relació als tres col·lectius implicats en un procés de delegació de poder (directius, empleats i clients), relacionant com es veuen afectats els diferents col·lectius amb els objectius específics per a cada grup.

S'han buscat i classificat les diferents eines amb les quals s'assoleix l'empowerment. Se n'han identificat sis: a través de la organització, a través de la motivació, a través de la participació, a través de la formació, a través del treball en equip i a través de la implicació. A continuació s'ha argumentat per què cadascun d'ells contribueix a un bon procés de "poderositat" i què aporten cadascuna d'aquestes eines a l'organització. També s'han enumerat les dificultats trobades en els processos de delegació de poder estudiats per diversos autors.

Aquest anàlisi ha servit per preguntar-nos quines són les variables principals, les més efectives, per arribar al que anomenem "empowerment efectiu" i s'ha argumentat com les sis eines estan relacionats entre ells, ja que quan s'actua sobre una de les eines aquesta influència en les altres i es produeix un efecte multiplicador, a més de citar les dificultats que afegeix aquesta interrelació.

Per trobar les variables efectives que condueixen a l'"empowerment efectiu" s'ha anat al binomi directiu-empleat considerat el nucli principal del procés i s'ha buscat les interrelacions i condicionants que han d'existir en aquests col·lectius. Posteriorment, s'han classificat les variables en variables recíproques, variables unidireccionals, variables mútues i variables reflexives, de les quals s'han enumerat alguns exemples. Aquesta classificació ens serveix per veure el grau d'implicació que hi ha d'haver entre els treballadors i directius, i també ens mostra que una mateixa variable es converteix en efectiva si es compleixen determinades actituds diferents però complementàries entre els col·lectius, com és el cas de les variables anomenades recíproques. Altres variables, en canvi, afecten de la mateixa manera als dos col·lectius, les anomenades variables mútues són aquelles que es comparteixen entre directius i subordinats. Les variables reflexives són intrapersonals i depenen de cada persona. Per últim les variables unidireccionals són aquelles que van en un sol sentit, tenen com origen un dels col·lectius i com a beneficiari de la variable l'altre part.

La classificació proposada dona una idea de la dificultat a la qual ens enfrontem si volem aconseguir amb èxit els objectius marcats per l'organització, tant econòmics com socials.

Referències

- [1] Ahsness, Diane. Lashley, Conrad. "Empowering service workers at Harvester Restaurants", *Personnel Review*. Vol.24 No.8, 1995, pp.17-32.
- [2] Erstad, Margaret. "Employment and organizational change", *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 1997, pp. 325-333.
- [3] Attaran, Mohsen. Nguyen, Tai T. "Design and implementation of self-directed process teams", *Management Decision*, 37/7, 1999, pp 553-560.
- [4] Lashley, Conrad. "Empowerment through involvement: a case study of tgi Fridays restaurants", *Personnel Review*. Vol.29. No. 6, 2000, pp. 791-815.
- [5] Lashley, Conrad. "Research issues for employee empowerment in hospitality organisations", *International Journal of Contemporary Hospitality Management*. Vol.15. No. 4, 1996, pp. 333-346
- [6] Ashness, D. Lashley, C. "Empowering employees at Harvester Restaurants". *Personnel Review* 24(8), 1995, pp.17-31.
- [7] Lashley, Conrad. "Empowerment through delayering: a pilot study at McDonald's restaurants". *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, Vol. 7 No. 2/3. 1995, pp. 29-35.
- [8] Foy, N. *Empowering People at Work*. Gower, London, 1994.
- [9] Conger, J.A. Kanungo, R.B. "The empowerment process: integrating theory and practice", *Academy of Management Review*, No. 13, ,1988, pp. 471-82.
- [10] Lashley, Conrad. "Employee empowerment in services: a framework for analysis", *Personnel Review*, Vol. 28 No. 3, 1999, pp. 169-191.
- [11] Rodrigues, Carl A. "Employee Participation and Empowerment Programs, Problems of Definition and Implementation". *Empowerment in Organizations*, Vol. 2 No. 2, 1994, pp. 29-40.
- [12] Shashkin, M. "Participative Management is an Ethical Imperative", *Organizational Dynamics*, 1984, pp. 5-22.
- [13] Hirschhorn, V. Gilmore, T.N. "The Psychodynamics of Cultural Change: Learning from a Factory", *Human Resources Management*, Vol. 28, 1989.
- [14] Thibodeaux, Mary S. Faden, Sandy K. "Organizational design for self-managed teams" *Industrial Management & Data Systems*, Vol. 94 No. 10, 1994, pp. 20-25.
- [15] Marchington, M. Goodman, J. Wilkinson, A. Ackers, P. *New Developments in Employee Involvement, Department of Employment, Research Series No. 2*, HMSO, Sheffield, 1992.
- [16] Lashley, Conrad. "Towards an understanding of employee empowerment in hospitality services" *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, Vol. 7 No. 1, 1995, pp. 27-32.

- [17] Collins, D. “*Control* and isolation in the management of empowerment”, *Empowerment in Organizations*, Vol. 4 No. 2, 1996, pp. 29-39.
- [18] Lloyd, G.C. “Fostering an environment of employee contribution to increase commitment and motivation”, *Empowerment in Organizations*, Vol. 4 No. 1, 1996, pp. 25-8.

Tercera part:
Estudi empíric de les variables
efectives de l'*empowerment*

Tercera part:

Estudi empíric de les variables efectives de l'empowerment

Introducció

En aquesta última part del treball es mostra el procés de disseny de l'estudi empíric del model teòric formulat en la segona part. S'expliquen els passos seguits en la construcció de eina que ens servirà per validar el model i es presenten els primers resultats obtinguts en la prova pilot.

La metodologia utilitzada ha estat la següent. S'ha desenvolupat un qüestionari seguint l'esquema de l'article “Variables efectivas para un buen *empowerment*” i elaborat un full de càlcul que permet l'automatització de la recollida, tractament i representació de les dades obtingudes de les entrevistes.

Per comprovar la validesa de l'enquesta i el seu tractament s'ha fet un treball de camp consistent amb una prova pilot, passant l'entrevista en un departament que es troba en un procés d'*empowerment* i mesurant-ne l'estat en què es troben els diferents objectius corporatius i la posició assolida de les variables anomenades efectives de l'*empowerment*. Posteriorment després de depurar l'eina s'han extret les primeres valoracions i conclusions.

Objectius

Els objectius perseguits en aquesta part són els següents:

1. Validar el model teòric proposat en la segona part del treball mitjançant un estudi empíric.
2. Dissenyar un qüestionari per quantificar les “Variables efectives de l’*empowerment*”.
3. Confeccionar una eina sistematitzada de recollida, tractament i representació de les dades.
4. Trobar una empresa o institució on realitzar una prova pilot.
5. Entrevistar a grups de treballadors que estiguin en diferents fases del procés d’*empowerment* utilitzant l’eina desenvolupada.
6. Depurar el model desenvolupat i realitzar el tractament de les dades recollides.
7. Representar i interpretar els resultats obtinguts de la prova pilot.

1. Conceptes preliminars de l'estudi empíric

A continuació es mostren uns quants conceptes teòrics que ens han ajudat a confeccionar el treball empíric.

1.1. Tipus d'investigacions

Els estudis d'investigació poden ser de diferents tipus:

- Estudis experimentals
- Estudis predictius
- Estudis exploratius
- Estudis descriptius (longitudinals i transversals)

Els estudis experimentals o causals: consisteixen en realitzar experiments amb la finalitat d'establir relacions causa-efecte.

Els estudis predictius: pretenen establir pronòstics o previsions de futur.

Els estudis exploratius: la seva finalitat principal és el descobriment d'idees, coneixements o identificar problemes. Són estudis molt útils ja que ajuden a l'investigador a treure hipòtesis, clarificar conceptes, etc. L'objectiu és explicar el perquè succeeix un fet.

Els estudis descriptius: són una descripció sobre el tema que es pretén analitzar. El seu objectiu no és explicar perquè succeeix un fet sinó descriure què està passant. Es poden subdividir en:

- Estudis descriptius transversals: són com una fotografia actual del fenomen a analitzar.
- Estudis descriptius longitudinals: mostren una història o una pel·lícula del tema en qüestió.

1.2. El qüestionari

El qüestionari és la eina bàsica per portar a terme la cerca de dades primàries sobre un problema concret, es tracta d'un instrument de certa precisió destinat a obtenir informacions específiques predeterminades, en el nostre cas l'estudi de les "variables efectives de l'*empowerment*".

Els autors Gauthy-Sinechal i Vandercammen (1998), recomanen que a l'hora de dissenyar un qüestionari es tinguin en compte els següents punts:

- L'objecte de la enquesta
- El mètode de recull de informacions adoptat
- La població interrogada
- El treball dels enquestadors
- Les prestacions i flexibilitat del programari informàtic per tractar les dades
- Els medis materials dels que es podrà disposar (pressupost, etc.)

Bello, L., Vázquez, R. y Trespalacios, J. A. (1996) en el seu llibre *Investigación de Mercados y estrategia de Marketing*, (2a ed.) descriuen les fases per el disseny d'un qüestionari resumides en el següent quadre:

Fases per al disseny d'un qüestionari
<p>1- CONSIDERACIONS PRÈVIES</p> <ul style="list-style-type: none"> - Estudiar els objectius que impulsen la realització de l'enquesta. - Tipus d'enquesta a utilitzar
<p>2- DECISIONS SOBRE EL CONTINGUT DEL QÜESTIONARI</p> <ul style="list-style-type: none"> - Convertir els objectius de la investigació en requisits i variables d'informació.
<p>3- DECISIONS SOBRE EL FORMAT DE RESPOSTA</p> <ul style="list-style-type: none"> - Preguntes de resposta oberta. - Preguntes de resposta tancada: Selecció simple, múltiple i dicotòmiques. - Preguntes sobre conducta, actituds i de classificació.

4- DECISIONS SOBRE EL LLENGUATGE UTILITZAT EN LES PREGUNTES

- Paraules simples adaptades al vocabulari de l'enquestat.
- Paraules clares amb un sol significat.
- No incloure preguntes que incorporin, implícitament o expressament, la resposta.
- Evitar que l'enquestat tingui de fer càlculs.
- L'enquestat no ha de quedar mediatitzat per l'acció de l'enquestador.
- Evitar preguntes dobles amb qüestions barrejades.
- Considerar el marc de referència i situació de l'enquestat.
- Especial compte amb preguntes referents a temes sensibles.

5- DECISIONS SOBRE LA SEQUÈNCIA DE LES PREGUNTES EN EL QÜESTIONARI

- Començar amb DADES D'IDENTIFICACIÓ (nombre de qüestionari, hora de realització, nom de l'enquestador).
- Fer una petita INTRODUCCIÓ al tema en estudi demanant COLLABORACIÓ.
- Començar amb preguntes SENZILLES despertant l'INTERÈS de l'entrevistat.
- El qüestionari ha de seguir una SEQUÈNCIA LÒGICA i només una.
- Agrupar les preguntes per temes AFINS.
- Incorporar PREGUNTES FILTRE que permetin continuar el qüestionari per camins o temes diferents.
- Els blocs temàtics integraran preguntes GENERALS i ESPECÍFIQUES mitjançant un disseny en bateria.
- Facilitar la resposta mitjançant preguntes de TARGETA (catàleg de respostes lliurat a l'enquestat).
- Utilitzar preguntes de CONTROL per contrastar la qualitat i veracitat de la informació rebuda.
- Posar-hi en últim terme les preguntes de CLASIFICACIÓ de l'enquestat.
- Acomiadar-se amb un AGRAÏMENT
- Permetre a l'enquestat detallar OBSERVACIONS al final del qüestionari.

6- CARACTERÍSTIQUES FÍSiques DEL QÜESTIONARI

- Qüestions relatives al format de presentació i de recollida d'informació.
- Decisions relatives a la durada.

Font: Traducció i adaptació per el Dr. F. G. Jaén Coll, de la figura 3.10 de Bello, L. i altres (1996).

1.2.1. Tipus de preguntes

Segons el tipus de resposta que s'espera les preguntes es poden classificar en preguntes de resposta obertes i preguntes de resposta tancada.

Preguntes de resposta obertes: Són aquelles que deixen a l'individu llibertat d'elecció de la resposta i poden ser de diferents tipus, a mode d'exemple n'anomenarem uns quants.

- No estructurat: L'entrevistat pot respondre de moltes formes.
- D'associació de paraules: Es presenten paraules una a una i l'entrevistat respon amb la primera que li ve al cap.
- Completar frases: Son aquelles que presenten frases incompletes una a una i l'entrevistat les completa.
- Completar històries: Es mostra una historia inacabada i l'entrevistat l'ha d'acabar.
- Completar dibuixos: Es mostra un dibuix amb dos personatges i un d'ells realitza una afirmació i es demana que l'entrevistat s'identifiqui amb l'altre personatge i ompli el diàleg buit.
- Respostes numèriques: La resposta és una xifra.
- Respostes literàries: La resposta és un text.

Preguntes de resposta tancades: Les respostes tenen una forma predeterminada i el nombre de possibilitats per a respondre són limitades. Podem classificar-les en diferents grups¹:

- Preguntes dicotòmiques: Aquest tipus de preguntes presenta dues alternatives de resposta.
- Preguntes d'elecció múltiple: La pregunta presenta tres o més respostes possibles.
- Escala de Likert: Consisteix amb una afirmació a la que l'entrevistat mostra el seu grau d'acord i desacord. Es sol utilitzar escales del 1 al 5.
- Diferencial semàntic: Presenten una escala amb conceptes oposats i l'entrevistat és qui selecciona el punt on correspon la seva opinió.

¹ Font principal: Philip Kotler (2000), *Dirección de Marketing*, Prentice Hall

- Escala d'importància: L'escala valora la prestació d'atributs, des de "gens important" fins a "molt important". Es sol puntuar la resposta amb una valor numèric per fer el tractament posterior de les dades.
- Escala de valors: L'escala considera la importància de diferents atributs des de "pèssim" fins a "excel·lent". Es sol puntuar la resposta amb una valor numèric per fer el tractament posterior de les dades.
- Escales de categories específiques: Son una forma particular de preguntes tancades. Estan destinades, essencialment, a avaluar la presa de posició dels individus sobre variables psicològiques: una creença, una intenció, una importància.



2. Disseny de l'enquesta realitzada

2.1. Consideracions prèvies

L'estudi que s'ha desenvolupat en aquesta part del treball és del tipus descriptiu transversal ja que el que es pretén és dissenyar una eina que serveixi per reflectir la situació actual (fer una fotografia) en què es troben els objectius i les variables de l'*empowerment*. L'eina utilitzada per fer l'estudi és l'enquesta ja que permet recollir una gran quantitat de dades i facilita la sistematització del tractament posterior.

En una fase posterior a n'aquest treball de recerca, quan es tinguin un conjunt de mostres suficientment representatives, l'estudi passarà a ser exploratiu per tal de formular hipòtesis i identificar quines de les variables efectives descrites son les més efectives per portar a terme un bon *empowerment*.

Seguint les indicacions de l'apartat de conceptes preliminars, s'ha elaborat un qüestionari amb les següents característiques:

2.1.1. Confecció de l'enquesta

a) Objectius que impulsen la realització de l'enquesta.

L'objecte de l'enquesta és validar el model teòric sobre els objectius i variables efectives de l'*empowerment*, proposat en la segona part d'aquest treball, establint un sistema que quantifiqui el compliment dels objectius que persegueix l'*empowerment* segons descriu la literatura consultada i de l'estat en que es troben les variables anomenades efectives en els diferents col·lectius implicats en el procés.

b) Tipus d'enquesta a utilitzar

El tipus d'enquesta que s'ha utilitzat és el d'entrevista directe on un entrevistador és qui formula les preguntes i introdueix les dades al sistema, d'aquesta manera queda garantida que s'entenguin totes les qüestions formulades, que s'introdueixin les respostes en el mateix moment, evitant la tasca monòtona i repetitiva de fer-ho més tard, que no es deixin preguntes sense respondre i amb l'avantatge de conèixer de primera mà les persones entrevistades i si s'escau extreure una valoració qualitativa del procés.

c) Decisions sobre el contingut del qüestionari

A continuació s'exposa la conversió dels objectius de la investigació en requisits i variables d'informació.

En primer lloc per saber el grau de coneixement del significat del terme *empowerment* i del que implica la seva implantació s'han d'elaborar un conjunt de preguntes que permeten determinar:

- Que entenen el entrevistats per *empowerment*
- Quin objectiu creu que es persegueix
- Com creu que pot afectar el seu treball
- Quines dificultats veu en el procés
- La necessitat del procés d'*empowerment*
- Quina utilitat es creu que tindrà

En segon lloc per poder avaluar el compliment dels objectius que persegueix l'*empowerment* s'ha d'elaborar un conjunt de preguntes per:

- Quantificar segons l'estat en que es troba el procés de delegació de poder els objectius o el seu grau de compliment. En una fase on encara no s'ha fet l'*empowerment*, a partir d'ara l'anomenarem fase 0, saber la situació de partida, i en una fase ja avançada avaluar-ne l'estat assolit, fase 1
- Veure l'evolució que ha tingut un col·lectiu durant les diferents fases del procés

En tercer lloc el qüestionari permet esbrinar quines de les sis eines, descrites en l'article de la segona part del treball, han estat utilitzades durant el procés de delegació de poder.

En quart i últim lloc, permet conèixer la situació actual o la predisposició a assumir les variables anomenades efectives, avaluar-les i quantificar en quin grau es troben.

Per donar més validesa a les dades obtingudes, donada la naturalesa del qüestionari on la majoria de variables a avaluar són personals (intrínseques de les persones) o intangibles, un mateix paràmetre és mesurat des de més d'un punt de vista, és a dir, mesurar-lo segons l'opinió de la persona responsable o propietària de la variable o objectiu, que l'anomenarem "propietari" i segons el punt de vista d'un observador extern o receptor de la variable o objectiu a ser avaluat, que l'anomenarem "avaluador". Amb tot això, les preguntes del qüestionari van adreçades de diferent manera segons si van dirigides al propietari o a l'avaluador.

D'aquesta manera, per a cada un dels paràmetres a mesurar obtindrem dues dades primàries, una valoració del "propietari" i una valoració de l' "avaluador".

Una vegada redactat tot el qüestionari s'ha sotmès a un procés sistemàtic de validació per tal de reduir al màxim el volum de preguntes, eliminant les redundàncies.

Resumint, l'enquesta té les següents característiques:

- En el cas que el col·lectiu a estudiar estigui en una fase nul·la d'*empowerment* un conjunt de preguntes per determinar l'estat inicial dels objectius que persegueix l'*empowerment* i l'estat de les variables efectives a estudiar
- En cas de que el col·lectiu a estudiar estigui en una fase inicial o avançada d'*empowerment* un conjunt de preguntes per esbrinar el grau de compliment dels objectius, les eines que s'estan utilitzant i l'estat actual de la variables efectives
- En ambdós casos, per cada objectiu o variable s'ha formulat una pregunta pel propietari o propietaris i una contra pregunta per l'avaluador o avaluadors. Aquestes preguntes van adreçades al directiu, als subordinats o al clients/es del procés segons s'escaigui
- El qüestionari permet determinar el perfil individual o col·lectiu de cada un dels entrevistats i el grau assolit en cada un dels paràmetres avaluats

d) Decisions sobre el format de resposta

Referent al tipus de preguntes a formular s'ha optat per fer-ne unes poques d'obertes de tipus numèriques i unes poques de literàries amb l'objectiu de caracteritzar a la persona entrevistada (edat, càrrec que ocupa a dins l'empresa, anys d'antiguitat, quina definició donaria a l'*empowerment*, quin objectiu creu que té, com creu que pot afectar al seu treball...)

El gran gruix de preguntes que ens servirà per quantificar l'estat dels objectius i "variables efectives" són del tipus tancades destinades essencialment a avaluar l'estat en què es troben les variables a estudiar. Aquestes són del tipus *escala de valors* ja que estan destinades a avaluar la posició o actitud dels individus sobre una creença, una intenció sobre l'estat en que es troben les variables. L'escala utilitzada està compresa entre 1 a 5 sempre donant valors enters, suficient per poder representar tots els graus en que pot estar les variables. Les correspondències numèriques serien les següents (1=gens 2=poc 3=suficient 4=bastant 5=molt)

S'han incorporat preguntes de control per poder contrastar la veracitat de la informació rebuda i s'ha depurat les preguntes que es repetien de varis dels apartats i que feien referència a un mateix paràmetre a mesurar, d'aquesta forma una mateixa pregunta pot servir per diversos apartats.



2.1.2. Característiques físiques del qüestionari

a) Qüestions relatives al format de presentació i recollida d'informació.

Com s'ha comentat en apartats anteriors, la finalitat de l'enquesta és mesurar l'estat dels objectius i variables d'*empowerment* de l'empresa, departament o grup de persones entrevistades. Una vegada recollida la informació aquesta, ens ha de permetre reforçar o descartar el model conceptual proposat amb l'article "Variables efectivas para un buen Empowerment, Variables recíprocas, unidireccionales, mutuas y reflexivas", per això els requeriments que ha de complir el formulari a desenvolupar son complexos.

Resumint l'enquesta ha de permetre:

- Obtenir l'estat inicial dels objectius i variables efectives en un grup que es trobi en fase 0 d'*empowerment*.
- Obtenir l'evolució dels objectius i estat de les variables efectives en un grup que estigui en fase 1 d'*empowerment*.

Per a cada un dels casos anteriors hi ha haver:

- Preguntes adreçades a avaluar l'opinió dels propietaris del objectiu o variable (directius o subordinats).
- Preguntes adreçades als avaluadors (directiu, subordinats o clients).

Tots aquests requeriments suposa confeccionar 6 qüestionaris diferents adreçats a tres perfils segons la persona i lloc que ocupa a dins l'empresa, i posteriorment les dades obtingudes s'han de poder tractar en un sol conjunt.

Per facilitar l'organització de les dades, la introducció, el posterior tractament així com evitar treballar amb qüestionaris diferents s'ha optat per fer un únic full d'enquesta que integri els 6 qüestionaris desenvolupats sobre un sol full de càlcul. La flexibilitat, possibilitat de tractament i representació de les dades, i fiabilitat que ofereix el full de càlcul es molt gran, pel que s'ha optat per aquest format. El programa informàtic utilitzat és l'Excel de Microsoft ja que és el més utilitzat del mercat i es disposa de la llicència corresponent.

El full de càlcul té els següents requisits:

- Conté totes les preguntes del qüestionari.
- Les preguntes estan classificades per blocs i objectius i variables a avaluar.
- Permet seleccionar veure només les preguntes d'un procés 0 o 1 per facilitar-ne la lectura de les preguntes i introducció de les dades, això es possible gràcies a la opció de "filtre" del programa.
- Permet seleccionar si les dades a introduir de l'entrevistat corresponen a un Directiu "D" a un subordinat "S" o a un client "C".
- Una vegada seleccionat el tipus de procés i perfil introduir les respostes son introduïdes en format de columnes.

Pel que fa al format de presentació del qüestionari se l'ha dividit en tres grans bloc. El primer bloc anomenat bloc GENERAL conté les 6 preguntes genèriques per saber el coneixement que té l'entrevistat de l'*empowerment*, els objectius i dificultats que veu en el procés. Les preguntes són de tipus resposta oberta i hauran de ser enregistrades per tal de ser transcrites posteriorment i poder valorar-ne les respostes obtingudes.

La segona part de l'entrevista anomenada bloc específic, conté tres subblocs. El primer s'anomena "Objectius corporatius de l'*empowerment*" i està format per un total de 78 preguntes amb les que es pretén avaluar 14 objectius que tenen com a destinatari el subordinat, 8 objectius que tenen com a destinatari el directiu i 3 objectius corporatius adreçats a millorar les relacions amb el client. Aquests objectius s'han seleccionats d'entre els més representatius citats a l'article desenvolupat a la segona part d'aquest treball per tal de no allargar excessivament el qüestionari.

Un altre subbloc anomenat tècniques d'*empowerment* format per 8 preguntes, pretén esbrinar en quin grau s'han utilitzat les sis eines més emprades en el procés de delegació de poder. L'últim subbloc anomenat variables efectives, conté un conjunt de 290 preguntes que pretenen mesurar l'estat actual d'aquestes variables.

Totes les preguntes les formularà un entrevistador i les introduirà directament en el full de càlcul, d'aquesta manera es simplificarà molt la introducció, tractament i representació de les dades evitant que es deixin preguntes sense respondre i obtenir una ràpida recollida i tractament de les dades.

El formar del qüestionari és el següent:

Questionari Variables efectives de l'*empowerment*

BLOC GENERAL					
Num	Estat	Tipus	Enunciat pregunta	Paràmetre a avaluar	
1	2	G	Quina definició donaria a l' <i>empowerment</i>	Definició	
2	2	G	Quin objectiu creu que té	Objectiu procés	
3	2	G	Com creu que pot afectar al seu treball per a millor o per a pitjor	Conseqüències	
4	2	G	Quines dificultats veu en el procés	Dificultats	
5	2	G	Creu que el procés d' <i>empowerment</i> es necessari	Necessitat	
6	2	G	Quina utilitat tindrà	Utilitat	
				CODI GRUP	G4
				CODI TREBALLADOR	G4 T8
En VERMELL les preguntes del AVALUADOR variable-subvariable				NOM	
BLOC ESPECÍFIC					
2		G	OBJECTIUS CORPORATIUS DE L'EMPOWERMANT	Objectiu del procés segons literatura	
Objectius directius-subordinats					
1	0	D	Son bones les relacions amb el seus subordinats	Buena la relación con los directivos	3
2	0	S	Són bones les relacions amb el seu cap	Buena la relación con los directivos	5 4
3	1	D	El procés ha millorat les relacions amb els seus subordinats	Mejorar la relación con los directivos	
4	1	S	El procés ha millorat les relacions amb el seu cap	Mejorar la relación con los directivos	
5	0	D	Controla sovint la feina dels seus subordinats	Control del subordinado	3
6	0	S	Controla sovint el seu cap la seva feina	Control del subordinado	2 3
7	1	D	Després del procés d' <i>empowerment</i> ha disminuït el control sobre els seus subordinats	Disminución del control, mayor autocontrol	
8	1	S	Després del procés d' <i>empowerment</i> ha disminuït el control per part del seu cap	Disminución del control, mayor autocontrol	

Figura 4. Exemple del format del qüestionari

Seguint l'ordre de les columnes d'esquerra a dreta, la columna "Num" indica el número de pregunta de cada bloc. La columna "Estat" indica si la pregunta a formular correspon a una avaluació en fase 0 d'*empowerment* o en fase "1". La columna "Tipus" indica a qui va dirigida la pregunta, "G" si la pregunta va adreçada a tots els col·lectius, "T" si va dirigida al treballador, "D" al directiu i "C" al client. En la columna "Enunciat pregunta" es troba la qüestió a formular. Per últim la que porta per nom "Paràmetre a avaluar" indica quina és la variable que es pretén

mesurar, aquesta columna facilita el reconeixement, tractament i representació posterior de les dades obtingudes.

A mesura que es formulin les preguntes l'entrevistador haurà d'anar introduint les dades en la columna corresponent prèviament codificada amb el nom del grup al qual pertany la persona entrevistada G1,2,3... seguida d'un codi únic per cada entrevista, D1,2,3.... si es un directiu, S1,2,3... si es subordinat i C1,2,3... si és un client. En l'apartat posteriors es mostra un exemple de codificació. El qüestionari Excel desenvolupat es pot consultar en el CD que acompanya aquest treball en l'annex.

El procediment per a la codificació és el següent:

En primer lloc s'haurà de fer un organigrama del departament o grup a avaluar, identificant els diferents subgrups que hi ha dintre, determinant en cada cas qui és el cap o directiu i qui són els seus subordinats. A continuació cada subgrup es codificarà amb un codi únic per a cada lloc de treball. Es procedirà després a establir un calendari d'entrevistes ja que es pot donar que a una mateixa persona se'l hagi d'entrevistar més d'una vegada, per exemple un individu que se'l hagi d'entrevista com a subordinat d'un subgrup A i posteriorment com a directiu d'un subgrup B.

Les dades de cada departament, grup o subgrup s'hauran d'introduir en un nou full de càlcul pel tractament i representació automatitzada de les dades obtingudes. A peu de pàgina es pot veure un exemple de com subdividir un grups en subgrups.

b) Decisions relatives a la durada

La durada de l'entrevista no haurà de ser superior als 30 minuts per evitar el cansament de l'entrevistat i de l'entrevistador.

c) La població interrogada

La població a entrevistar han de ser grups de treball o departaments d'una empresa, ja que així es pot mesurar les característiques d'aquest. Com més grans siguin les unitats entrevistades, més es perd visió de cada grup o subgrup que el forma i els resultats passen a ser massa generals, per aquest motiu es recomana organitzar les entrevistes per departaments identificant a dintre els grups i subgrups de treball. Com hem anomenat abans, la unitat de tractament de dades està formada per un cap i els seus immediatament subordinats, obtenint una valoració de com es troba el procés de delegació de poder en cada subunitats de comandament i actuar allà on hi hagi dificultats aprofitant millor el temps i els recursos disponibles.

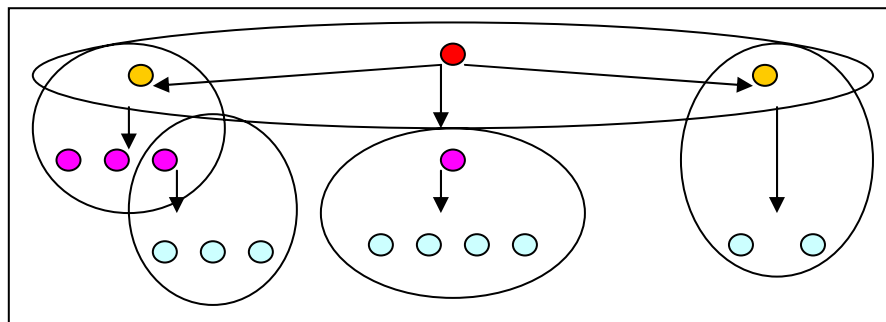


Figura 5. Exemple de subdivisions d'un departament en diferents grups o subunitats de comandament

2.2. Model d'enquesta

L'enquesta proposada per fer l'estudi i utilitzada en la prova pilot és la següent:

Questionari Variables efectives de l'empowerment

BLOC GENERAL

Num	Estat	Enunciat pregunta	Paràmetre a avaluar
1	2	Quina definició donaria a l'empowerment	Definició
2	2	Quin objectiu creu que té	Objectiu procés
3	2	Com creu que pot afectar al seu treball per a millor o per a pitjor	Conseqüències
4	2	Quines dificultats veu en el procés	Dificultats
5	2	Creu que el procés d'empowerment es necessari	Necessitat
6	2	Quina utilitat tindrà	Utilitat

CODI GRUP
CODI TREBALLADOR

En VERMELL les preguntes del AVALUADOR variable-subvariable
BLOC ESPECÍFIC

2	OBJECTIUS CORPORATIUS DE L'EMPOWERMENT		Objectiu del procés segons literatura
Objectius directius-subordinats			
1	0	Son bones les relacions amb el seus subordinats	Buena la relación con los directivos
2	0	Són bones les relacions amb el seu cap	Buena la relación con los directivos
3	1	El procés ha millorat les relacions amb els seus subordinats	Mejorar la relación con los directivos
4	1	El procés ha millorat les relacions amb el seu cap	Mejorar la relación con los directivos
5	0	Controla sovint la feina dels seus subordinats	Control del subordinado
6	0	Controla sovint el seu cap la seva feina	Control del subordinado
7	1	Després del procés d'empowement ha disminuït el control sobre els seus subordinats	Disminución del control, mayor autocontrol
8	1	Després del procés d'empowement ha disminuït el control per part del seu cap	Disminución del control, mayor autocontrol
9	0	Creu que el seu departament necessita d'una reducció de l'estructura organitzativa	Necesidad estructura organizativa más plana
10	0	Creu que el seu departament necessita d'una reducció de l'estructura organitzativa	Necesidad estructura organizativa más plana
11	1	El procés ha reduït l'estructura organitzativa del seu departament	Estructura organizativa más plana
12	1	El procés ha reduït l'estructura organitzativa del seu departament	Estructura organizativa más plana
13	0	Hi ha confinança amb els seus subordinats	Confianza entre directivo subordinado
14	0	Hi ha confinança amb el seu cap	Confianza entre directivo subordinado
15	1	Ha augmentat la confinança amb els seus subordinats	Mejor confianza entre directivo subordinado
16	1	Ha augmentat la confinança amb el seu cap	Mejor confianza entre directivo subordinado
17	0	Tenen els seus subordinats reconeixement de la seva feina per part de vosté	Reconocimiento del subordinado
18	0	Té actualment reconeixement de la seva feina per part del seus caps	Reconocimiento del subordinado
19	1	Tenen els seus subordinats més reconeixement de la seva feina per part de vosté	Mayor reconocimiento subordinado
20	1	Tè més reconeixement del la seva feina per part del seu cap	Mayor reconocimiento subordinado

21	0	Tenen en seus subordinats llibertat d'actuació	Llibertad del subordinado
22	0	Té llibertat d'actuació amb la seva feina	Llibertad del subordinado
23	1	Tenen els seus subordinats més llibertat d'actuació	Mayor llibertad del subordinado
24	1	Té més llibertat d'actuació	Mayor llibertad del subordinado
25	0	Creu que els treballadors estan satisfets amb la seva feina	Satisfacción del subordinado
26	0	Està vosté satisfet amb la seva feina	Satisfacción del subordinado
27	1	El procés ha augmentat la satisfació del treballador amb la seva feina	Incremento de la satisfacción subordinado
28	1	El procés ha augmentat la satisfació amb la seva feina	Incremento de la satisfacción subordinado
29	0	Creu que els treballadors estan compromesos amb l'empresa	Compromiso del subordinado
30	0	Es sent vosté compromés amb l'empresa	Compromiso del subordinado
31	1	S'ha incrementat el compromís dels treballadors amb l'empresa	Incremento del compromiso subordinado
32	1	S'ha incrementat el seu compromís amb l'empresa	Incremento del compromiso subordinado
33	0	Creu que hi ha bona comunicació entre els seus subordinats	Comunicación interna (entre subordinados)
34	0	Hi ha bona comunicació amb els companys de feina	Comunicación interna (entre subordinados)
35	1	Ha augmentat la comunicació entre els seus subordinats	Mejora de la comunicación interna (entre subordinados)
36	1	Ha augmentat la comunicació amb els companys de feina	Mejora de la comunicación interna (entre subordinados)
37	0	Hi ha bona comunicació amb els seus subordinats	Comunicación interna (directivo - subordinado)
38	0	Té bona comunicació amb els seu cap	Comunicación interna (directivo - subordinado)
39	1	Ha augmentat la comunicació amb els seus subordinats	Mejora de la comunicación interna (directivo - subordinado)
40	1	Ha augmentat la comunicació amb el seu cap	Mejora de la comunicación interna (directivo - subordinado)
41	0	Tenen els seus subordinats reponsabilitats a la seva feina	Responsabilidad del subordinado
42	0	Es sent vosté que té reponsabilitat a la seva feina	Responsabilidad del subordinado
43	1	Tenen els seus subordinats més reponsabilitats amb el treball	Mayor responsabilidad del subordinado
44	1	Tè més reponsabilitats amb el treball	Mayor responsabilidad del subordinado
45	0	Els treballadors estan motivats per fer la seva feina	Motivación del subordinado
46	0	Està motivat per fer la seva feina	Motivación del subordinado
47	1	Estan els treballadors més motivats per fer la seva feina	Mayor motivación del subordinado
48	1	Està més motivat per fer la seva feina	Mayor motivación del subordinado
49	0	Creu que hi ha una bona productivitat del departament	Productividad del departamento
50	0	Creu que hi ha una bona productivitat del departament	Productividad del departamento
51	1	Ha augmentat la productivitat del departament	Aumento de la productividad del departamento
52	1	Ha augmentat la productivitat del departament	Aumento de la productividad del departamento
53	0	Li arriba la informació que tenen els seus suborninats	Información interna (down -top)
54	0	Li arriba la informació que tenen els empleats al seu cap	Información interna (down -top)
55	1	Ha augmentat la informació que li aporten els seus subordinats	Mejor información interna (down -top)
56	1	Ha augmentat la informació que li arriba al seu caps	Mejor información interna (down -top)
57	0	Considera que tenen creativitat als empleats amb la seva feina	Creatividad subordinado
58	0	Considera que té creativitat amb la seva feina	Creatividad subordinado
59	1	Tenen els seus subordinats major creativitat	Mayor creatividad subordinado
60	1	Té major creativitat	Mayor creatividad subordinado

	2	Objectius relació amb el client	
61	0	Es bona qualitat de servei	Calidad de servicio
62	0	És bona qualitat de servei	Calidad de servicio
63	0	És bona la qualitat de servei	Calidad de servicio
64	1	Ha augmentat la qualitat de servei	Mejor calidad de servicio
65	1	Ha augmentat la qualitat de servei	Mejor calidad de servicio
66	1	Ha augmentat la qualitat de servei	Mejor calidad de servicio
67	0	És bo el tracte amb el client	Trato con el cliente
68	0	És bon el tracte amb el client	Trato con el cliente
69	0	És bo el tracte rebut	Trato con el cliente
70	1	Ha millorat el tracte amb el client	Mejor trato con el cliente
71	1	Ha millorat el tracte amb el client	Mejor trato con el cliente
72	1	Ha millorat el tracte	Mejor trato con el cliente
73	0	Hi ha una bona comunicació amb el client	Comunicación con el cliente
74	0	Hi ha una bona comunicació amb el client	Comunicación con el cliente
75	0	Hi ha una bona comunicació amb els proveïdors	Comunicación con el cliente
76	1	Ha millorat la comunicació amb el client	Mayor comunicaci3n con el cliente
77	1	Ha millorat la comunicació amb el client	Mayor comunicaci3n con el cliente
78	1	Ha millorat la comunicaci3n	Mayor comunicaci3n con el cliente
	2	TÈCNiques D'EMPOWERMENT	Com s'ha fet el procés
79	1	Té el seu departament una estructura més plana	Reducci3n estructura
80	1	Té el seu departament una estructura més plana	Reducci3n estructura
81	1	S'ha incrementat la formaci3n	Mayor formaci3n
82	1	S'ha incrementat la formaci3n	Mayor formaci3n
83	1	Es treballa més en equip que abans	Mayor trabajo en equipo
84	1	Treballa més en equip que abans	Mayor trabajo en equipo
85	2	Participen els treballadors en les decisions del departament	Incremento de la participaci3n
86	2	Participa més en les decisions de l'empresa	Incremento de la participaci3n
	2	VARIABLES EFECTIVES RECIPROQUES	Variables reciproques
87	0	Es sent vosté capaç de gestionar las seva autoritat	Gestionar la autoridad
88	0	Son els seus subordinats capaços de gestionar las seva autoritat	Gestionar la autoridad
89	1	Ha estat vosté capaç de gestionar las seva autoritat	Gestionar la autoridad
90	1	Han estat els seus subordinats capaços de gestionar las seva autoritat	Gestionar la autoridad
91	0	Es sent vosté capaç de cedir la seva autoritat als seus subordinats	Ceder autoridad
92	0	Es capaç el seu cap de cedir part la seva autoritat als seus subordinats	Ceder autoridad
93	1	Ha cedit vosté la seva autoritat al seus subordinats	Ceder autoridad
94	1	Ha cedit el seu cap la seva autoritat	Ceder autoridad
95	0	Voldrà participar en les decisions del departament o empresa	Querer participar
96	0	Creu que els seus subordinats voldran participar en les decisions de l'empresa	Querer participar
97	1	Ha participat en les decisions del departament o empresa	Querer participar
98	1	Ha participat els seus subordinats en les decisions del departament o empresa	Querer participar
99	0	Permetrà que els seus subordinats participin en les decisions del departament o empresa	Permitir participar
100	0	Creu que el seu cap permetrà que els seus subordinats participin en les decisions del departament o empresa	Permitir participar
101	1	Ha permés que els seus subordinats participin en les decisions del departament o empresa	Permitir participar
102	1	Ha permés els seu cap que els seus subordinats participin en les decisions del departament o empresa	Permitir participar
103	0	Es sent capaç d'acceptar les responsabilitats que li deleguin	Aceptar responsabilidad

104	0	Es senten els seus subordinats capaços d'acceptar les responsabilitats que li deleguin	Aceptar responsabilidad
105	1	Ha acceptat les responsabilitats que li han delegat	Aceptar responsabilidad
106	1	Han acceptat els seus subordinats les responsabilitats que li han delegat	Aceptar responsabilidad
107	0	Voldrà cedir part de la seva autoritat y responsabilitats als seus subordinats	Delegar responsabilidad
108	0	Creu que el seu cap voldrà cedir part de la seva autoritat y responsabilitats	Delegar responsabilidad
109	1	Ha cedir part de les seves responsabilitats als seus empleats	Delegar responsabilidad
110	1	Ha cedir el seu cap part de les seves responsabilitats als seus empleats	Delegar responsabilidad
111	0	Creu que necessita més formació per realitzar las seva feina	Voluntad de formación
112	0	Creu que els treballadors senten la necessita de més formació per realitzar la seva feina	Voluntad de formación
113	1	Creu en la necessitat d'una formació continuada per realitzar las seva feina	Voluntad de formación
114	1	Creu que els treballadors senten la necessita de més formació per realitzar la seva feina	Voluntad de formación
115	0	Creu que els seus treballadors necessiten més formació	Necesidad de formación
116	0	Creu que el seu cap pensa que els treballadors necessiten més formació	Necesidad de formación
117	1	Ha donat als seus treballadors suficient formació	Dar formación
118	1	Ha donat els seu cap suficient formació a vostre	Dar formación
119	0	Veu la necessitats d'entrenar-se per afrontar millor les possibles dificultats futures	Necesidad de entrenarse
120	0	Veu en els treballadors necessitats d'entrenar-se per afrontar millor les possibles dificultats futures	Necesidad de entrenarse
121	1	Ha participat en alguna situació simulda com a entrenament	Entrenarse
122	1	Han participat els seus subordinats en alguna situació simulada com a entrenament	Entrenarse
123	0	Veu la necessitats d'entrenar als treballadors per afrontar millor les possibles dificultats futures	Neccidad de entrenar
124	0	Veu el seu cap la necessitats d'entrenar als treballadors per afrontar millor les possibles dificultats futures	Neccidad de entrenar
125	1	Ha entrenat als treballadors per afrontar millor les possibles dificultats futures	Entrenar
126	1	Ha fomentat el seu cap situacions d'entrenament per afrontar millor les possibles dificultats futures	Entrenar
127	0	Es voldria involucrar o implicarse en un procés d'empowement	Querer involucrarse o implicarse
128	0	Creu que els treballadors es voldrien involucrar en un procés d'empowement	Querer involucrarse o implicarse
129	1	S'ha involucrat o implicar activament en el procés d'empowement	Querer involucrarse o implicarse
130	1	Creu que els treballadors s'han involucrat o implicarse en el procés d'empowement	Querer involucrarse o implicarse
131	0	Creu en la necessitat de voler involucrar als seus empleats en el procés	Necesidad de involucrar al subordinado
132	0	Creu que el seu cap voldrà involucrar als seus empleats en el procés	Necesidad de involucrar al subordinado
133	1	Ha involucrat als seus empleats en el procés	Involucrar
134	1	Ha el seu cap involucrat als seus subordinats en el procés	Involucrar
135	0	Es treballa en equip	Trabajar en equipo
136	0	Es treballa en equip	Trabajar en equipo
137	1	S'han treballat en equips de treball	Trabajar en equipo
138	1	S'han treballat en equips de treball	Trabajar en equipo
139	0	Creu en la necessitat de crear equips de treball	Necesidad de crear equipos
140	0	Creu el seu cap amb la necessitat de crear equips de treball	Necesidad de crear equipos
141	1	S'han creats equips de treball	Crear equipos
142	1	S'han creats equips de treball	Crear equipos
143	0	Creu que han de ser els treballador qui han d'elegir les tècniques d'empowement	Poder elegir las técnicas
144	0	Creu que han de ser els treballador qui han d'elegir les tècniques d'empowement	Poder elegir las técnicas
145	1	Han pogut els treballadors elegir les tècniques d'empowement	Elegir las técnicas

146	1	Han pogut els treballadors elegir les tècniques d'empowerment	Elegir las técnicas
147	0	Deixerà que siguin els treballadors qui elegueixin les tècniques d'empowerment	Permitir elegir
148	0	Creu que el seu cap deixarà que siguin els treballadors qui elegueixin les tècniques d'empowerment	Permitir elegir
149	1	Ha deixar que siguin els treballadors qui elegueixin les tècniques d'empowerment	Permitir elegir
150	1	Ha deixar el seu cap que siguin els treballadors qui elegueixin les tècniques d'empowerment	Permitir elegir
151	0	Si li donés més autoritat la gestonaria correctament	Gestionar la autonomía
152	0	Si li donés més autoritat als treballadors la gestionaran correctament	Gestionar la autonomía
153	1	Ha gestionat correctament la autonomia que li ha donat	Gestionar la autonomía
154	1	Han gestionat els seus subordinats correctament la autonomia que li ha donat	Gestionar la autonomía
155	0	Té intenció de donar més autonomia als seus empleats	Dar autonomía
156	0	Té el seu cap la intenció de donar més autonomia als seus empleats	Dar autonomía
157	1	Ha donar més autonomia als seus empleats	Dar autonomía
158	1	Li ha donat els seu cap més autonomia	Dar autonomía
	2	UNIDIRECCIONALS DIRECTIU	Unidireccionals directiu
159	0	Ha rebut el subordinat suficient suport institucional	Soporte institucional
160	0	Creu que es necessari que el treballador rebí suport institucional	Soporte institucional
161	1	Ha rebut el subordinat suficient suport institucional	Soporte institucional
162	1	Ha rebut suficient suport institucional	Soporte institucional
163	0	Té un bon coneixement de com son els seus empleats	Conocimiento del personal
164	0	Ha demostrar el seu cap ganes de conèixer com és vosté	Conocimiento del personal
165	1	Té un bon coneixement de com son els seus empleats	Conocimiento del personal
166	1	Ha demostrar el seu cap ganes de conèixer com és vosté	Conocimiento del personal
167	0	S'ha donar a conèixer realment com és als seus empleats	Darse a conocer
168	0	S'ha donar a conèixer el seu cap realment com és	Darse a conocer
169	1	S'ha donar a conèixer realment com és als seus empleats	Darse a conocer
170	1	S'ha donar a conèixer el seu cap realment com és	Darse a conocer
171	0	Ha definit pels treballadors les seves responsabilitats	Definir responsabilidades
172	0	Li ha definit el seu cap les responsabilitats que ha de tenir	Definir responsabilidades
173	1	Ha definit pels treballadors les seves responsabilitats	Definir responsabilidades
174	1	Li ha definit el seu cap les responsabilitats que ha de tenir	Definir responsabilidades
175	0	Tenen més estabilitat laboral als seus treballadors	Estabilidad laboral del subordinado
176	0	Li ha donat el procés d'empowerment més estabilitat laboral	Estabilidad laboral del subordinado
177	1	Tenen més estabilitat laboral als seus treballadors	Estabilidad laboral del subordinado
178	1	Li ha donat el procés d'empowerment més estabilitat laboral	Estabilidad laboral del subordinado
179	0	Reconeix i valora suficientment la seva feina dels seus subordinats	Reconocimiento, valoración subordinado
180	0	Té actualment reconeixement de la seva feina per part del seus caps	Reconocimiento, valoración subordinado
181	1	Reconeix i valora suficientment la seva feina dels seus subordinats	Reconocimiento, valoración subordinado
182	1	Té actualment reconeixement de la seva feina per part del seus caps	Reconocimiento, valoración subordinado
183	0	Ha promocionat a algun dels seus treballadors en últim any	Promoción del subordinado
184	0	Ha promocionat vosté o algú dels seus companys de feina en últim any	Promoción del subordinado
185	1	Ha promocionat a algun dels seus treballadors en últim any	Promoción del subordinado
186	1	Ha promocionat vosté o algú dels seus companys de feina en últim any	Promoción del subordinado
187	0	Hi ha un bon ambient de treball en el seu departament	Ambiente laboral
188	0	Hi ha un bon ambient de treball en el seu departament	Ambiente laboral
189	1	Ha proporsionat un bon ambient de treball durant el procés	Propiciar buen ambiente laboral
190	1	Ha proporsionat el seu cap un bon ambient de treball durant el procés	Propiciar buen ambiente laboral
191	0	Ha incentivat econòmicament o emocionalment als seus subordinats durant el procés	Incentivar (economica-emocional)
192	0	Ha estat incentivat econòmicament o emocionalment durant el procés	Incentivar (economica-emocional)

193	1	Ha incentivat econòmicament o emocionalment als seus subordinats durant el procés	Incentivar (economica-emocional)
194	1	Ha estat incentivat econòmicament o emocionalment durant el procés	Incentivar (economica-emocional)
195	0	Proporciona una bona seguretat laboral en els seus empleats	Seguridad laboral
196	0	Li han proporciat una bona seguretats laboral	Seguridad laboral
197	1	Ha proporciat una bona seguretat laboral en els seus empleats	Seguridad laboral
198	1	Li han proporciat una bona seguretats laboral	Seguridad laboral
199	0	Proporcionat una bona equitvitat laboral entre els treballadors	Equitividad laboral
200	0	Hi ha una bona l'equitvitat laboral entre els companys	Equitividad laboral
201	1	Ha proporcionat una bona equitvitat laboral entre els treballadors	Equitividad laboral
202	1	Hi ha una bona l'equitvitat laboral entre els companys	Equitividad laboral
203	0	Promou suficientment la participació entre els treballadors	Promover la participación
204	0	S'ha promogut suficientment la participació entre els companys de feina	Promover la participación
205	1	Ha promogut suficientment la participació entre els treballadors	Promover la participación
206	1	S'ha promogut suficientment la participació entre els companys de feina	Promover la participación
207	0	Ha propiciat suficientment el canvi entre les persones del seu equip	Propiciar el cambio
208	0	Han el seu cap propiciat el canvi eliminant els obstacles	Propiciar el cambio
209	1	Ha propiciat suficientment el canvi entre les persones del seu equip	Propiciar el cambio
210	1	Han el seu cap propiciat el canvi eliminant els obstacles	Propiciar el cambio
211	0	Deixa fer als seus subordinats el que creguin més convenient	Dejar hacer, mayor libertad
212	0	Li ha deixat el seu cap fer els canvis que vosté ha cregut pertinents	Dejar hacer, mayor libertad
213	1	Ha deixar fer als seus subordinats els canvis que han cregut més convenients	Dejar hacer, mayor libertad
214	1	Li ha deixat el seu cap fer els canvis que vosté ha cregut pertinents	Dejar hacer, mayor libertad
215	0	Afavoreix la comunicació horitzontal i vertical	Favorecer la comunicación
216	0	Afavoreix el seu cap la comunicació horitzontal i vertical	Favorecer la comunicación
217	1	Ha propiciat una millor comunicació horitzontal i vertical	Favorecer la comunicación
218	1	Ha el seu cap propiciat una millor comunicació horitzontal i vertical	Favorecer la comunicación
219	0	Ha facilitat tan com ha pogut la tasca dels seus subordinats	Facilitar el trabajo
220	0	Ha facilitat el seu cap la seva feina	Facilitar el trabajo
221	1	Ha facilitat tan com ha pogut la tasca dels seus subordinats	Facilitar el trabajo
222	1	Ha facilitat el seu cap la seva feina	Facilitar el trabajo
	2	UNIDIRECCIONALS	Unidireccionals treballador
223	0	Han demostrat interès en conèixer el seu cap	Conocer a los directivos
224	0	Han demostrat interès els seus treballadors en voler conèixer com és vosté	Conocer a los directivos
225	1	Han demostrat interès en conèixer el seu cap	Conocer a los directivos
226	1	Han demostrat interès els seus treballadors en voler conèixer com és vosté	Conocer a los directivos
227	0	Han facilitat els companys el canvi dins la seva organització	Facilitar el cambio
228	0	Faciliten els treballadors el canvi dintre de l'organització	Facilitar el cambio
229	1	Han facilitat els companys el canvi dins la seva organització	Facilitar el cambio
230	1	Han els seus subordinats facilitat el canvi dintre de l'organització	Facilitar el cambio
	2	COMPARTIDES o MUTUES	Compartides
231	0	Escolta sovint els suggeriments dels seus companys	Capacidad de escuchar entre subordinados
232	0	Tenen els seus subordinats capacitat d'escoltar els suggeriments que ells mateixos es fan	Capacidad de escuchar entre subordinados
233	1	Escolta sovint els suggeriments dels seus companys	Capacidad de escuchar entre subordinados
234	1	Tenen els seus subordinats capacitat d'escoltar els suggeriments que ells mateixos es fan	Capacidad de escuchar entre subordinados
235	0	Escolta sovint els suggeriments del seu cap	Capacidad de escuchar los subordinados al directivo
236	0	Escolten els seus subordinats els suggeriments que vosté els hi fa	Capacidad de escuchar los subordinados al directivo

237	1	Escolta sovint els suggeriments del seu cap	Capacidad de escuchar los subordinados al directivo
238	1	Escolten els seus subordinats els suggeriments que vosté els hi fa	Capacidad de escuchar los subordinados al directivo
239	0	Escolta sovint els suggeriments dels subordinats	Capacidad de escuchar el directivo a los subordinados
240	0	Escolta el seu cap el suggeriments que vosté li fa o li fan els empleats	Capacidad de escuchar el directivo a los subordinados
241	1	Escolta sovint els suggeriments del subordinats	Capacidad de escuchar el directivo a los subordinados
242	1	Escolta el seu cap el suggeriments que vosté li fa o li fan els empleats	Capacidad de escuchar el directivo a los subordinados
243	0	Té confiança amb els seus company de feina	Confianza entre subordinados
244	0	Tenen els seus subordinats confiança entre ells	Confianza entre subordinados
245	1	Té confiança amb els seus company de feina	Confianza entre subordinados
246	1	Tenen els seus subordinats confiança entre ells	Confianza entre subordinados
247	0	Té confiança amb el seu cap	Confianza de los subordinados en el directivo
248	0	Tenen els seus subordinats confiança amb vosté	Confianza de los subordinados en el directivo
249	1	Té confiança amb el seu cap	Confianza de los subordinados en el directivo
250	1	Tenen els seus subordinats confiança amb vosté	Confianza del directivo en los subordinados
251	0	Té confiança amb els seus subordinats	Confianza del directivo en los subordinados
252	0	Té el seu cap confiança amb vosté	Confianza del directivo en los subordinados
253	1	Té confiança amb els seus subordinats	Confianza del directivo en los subordinados
254	1	Té el seu cap confiança amb vosté	Confianza del directivo en los subordinados
255	0	Comparteix els mateixos valors que el seu cap	Valores corporativos compartidos (subordinado-Directivo)
256	0	Comparteix els mateixos valors que els seus subordinats	Valores corporativos compartidos (subordinado-Directivo)
257	1	Comparteix els mateixos valors que el seu cap	Valores corporativos compartidos (subordinado-Directivo)
258	1	Comparteix els mateixos valors que els seus subordinats	Valores corporativos compartidos (subordinado-Directivo)
259	0	Comparteix els mateixos valors que els seus companys de feina	Valores corporativos entre subordinados
260	0	Comparteixen els seus subordinats els mateixos valors	Valores corporativos entre subordinados
261	1	Comparteix els mateixos valors que els seus companys de feina	Valores corporativos entre subordinados
262	1	Comparteixen els seus subordinats els mateixos valors	Valores corporativos entre subordinados
263	0	És vosté leal amb el seu cap	Lealtad del subordinado hacia el directivo
264	0	Son els seus subordinats leals amb vosté	Lealtad del subordinado hacia el directivo
265	1	És vosté leal amb el seu cap	Lealtad del subordinado hacia el directivo
266	1	Son els seus subordinats leals amb vosté	Lealtad del subordinado hacia el directivo
267	0	És vosté leal amb els seus companys	Lealtad entre subordinados
268	0	Son els seus subordinats leals entre ells	Lealtad entre subordinados
269	1	És vosté leal amb els seus companys	Lealtad entre subordinados
270	1	Son els seus subordinats leals entre ells	Lealtad entre subordinados
271	0	És vosté leal amb els seus subordinats	Lealtad del directivo hacia el subordinado
272	0	És el seu cap leial amb vosté	Lealtad del directivo hacia el subordinado
273	1	És vosté leal amb els seus subordinats	Lealtad del directivo hacia el subordinado
274	1	És el seu cap leial amb vosté	Lealtad del directivo hacia el subordinado
275	0	Existeix un bon clima laboral entre els companys de feina	Clima laboral entre subordinados
276	0	Existeix un bon clima laboral entre els subordinats	Clima laboral entre subordinados

277	1	Existeix un bon clima laboral entre els companys de feina	Clima laboral entre subordinados
278	1	Existeix un bon clima laboral entre els subordinats	Clima laboral entre subordinados
279	0	Existeix un bon clima laboral entre vosté i els seu cap	Clima laboral entre subordinados y el directivo
280	0	Existeix un bon clima laboral entre vosté y els seus subordinats	Clima laboral entre subordinados y el directivo
281	1	Existeix un bon clima laboral entre vosté i els seu cap	Clima laboral entre subordinados y el directivo
282	1	Existeix un bon clima laboral entre vosté y els seus subordinats	Clima laboral entre subordinados y el directivo
283	0	Informa sovint dels problemes al seu cap	Informar a los directivos
284	0	Informen els seus subordinats sovint dels problemes que surgueixen	Informar a los directivos
285	1	Informa sovint dels problemes als seu cap	Informar a los directivos
286	1	Informen els seus subordinats sovint dels problemes que surgueixen	Informar a los directivos
287	0	Informen sovint els companys dels problemes que surgueixen	Informar entre subordinados
288	0	S' informen sovint dels problemes els seus subordinats entre ells	Informar entre subordinados
289	1	Informen sovint els companys dels problemes que surgueixen	Informar entre subordinados
290	1	S' informen sovint dels problemes els seus subordinats entre ells	Informar entre subordinados
291	0	Informa sovint dels problemes als subordinats	Informar a los subordinados
292	0	Informa sovint els seu cap dels problemes als subordinats	Informar a los subordinados
293	1	Informa sovint dels problemes als subordinats	Informar a los subordinados
294	1	Informa sovint el seu cap dels problemes als subordinats	Informar a los subordinados
295	0	Creu que hi ha igualtat en els beneficis del procés d'empowerment	Percepción de igualdad de beneficios
296	0	Creu que hi ha igualtat en els beneficis del procés d'empowerment	Percepción de igualdad de beneficios
297	1	Creu que hi ha igualtat en els beneficis del procés d'empowerment	Percepción de igualdad de beneficios
298	1	Creu que hi ha igualtat en els beneficis del procés d'empowerment	Percepción de igualdad de beneficios
300	0	Flueix la informació entre vosté i els seus subordinats	Comunicación entre directivo y subordinado
299	0	Flueix la informació entre vosté i el seu cap	Comunicación entre directivo y subordinado
302	1	Flueix la informació entre vosté i els seus subordinats	Comunicación entre directivo y subordinado
301	1	Flueix la informació entre vosté i el seu cap	Comunicación entre directivo y subordinado
303	0	Flueix la informació entre els seus companys de feina=19	Comunicación entre subordinados
304	0	Flueix la informació entre els seus subordinats=20	Comunicación entre subordinados
305	1	Flueix la informació entre els seus companys de feina	Comunicación entre subordinados
306	1	Flueix la informació entre els seus subordinats	Comunicación entre subordinados
	2	REFLEXIVES	Reflexives
307	0	Està vosté suficientment motivat per realitzar la seva feina	Motivación personal subordinados
308	0	Estan els seus subordinats suficientment motivat per realitzar la seva feina	Motivación personal subordinados
309	1	Està vosté suficientment motivat per realitzar la seva feina	Motivación personal subordinados
310	1	Estan els seus subordinats suficientment motivat per realitzar la seva feina	Motivación personal subordinados
311	0	Està vosté suficientment motivat per realitzar la seva feina	Motivación personal directivo
312	0	Està el seu cap suficientment motivat per realitzar la seva feina	Motivación personal directivo
313	1	Està vosté suficientment motivat per realitzar la seva feina	Motivación personal directivo
314	1	Està el seu cap suficientment motivat per realitzar la seva feina	Motivación personal directivo
315	0	Te vosté capacitat de relacionar-se amb fluideza	Capacidad de relacionarse subordinado
316	0	Tenen els treballadors capacitat de relacionar-se amb fluideza	Capacidad de relacionarse subordinado
317	1	Te vosté capacitat de relacionar-se amb fluideza	Capacidad de relacionarse subordinado
318	1	Tenen els treballadors capacitat de relacionar-se amb fluideza	Capacidad de relacionarse subordinado
319	0	Te vosté capacitat de relacionar-se amb fluideza	Capacidad de relacionarse directivo
320	0	Te el seu cap capacitat de relacionar-se amb fluideza	Capacidad de relacionarse directivo
321	1	Te vosté capacitat de relacionar-se amb fluideza	Capacidad de relacionarse directivo
322	1	Te el seu cap capacitat de relacionar-se amb fluideza	Capacidad de relacionarse directivo
323	0	Es Considera vosté autorealitzat	Autorrealización personal subordinado
324	0	Considera que els subordinats estan autorealitzats	Autorrealización personal subordinado
325	1	Es Considera vosté autorealitzat	Autorrealización personal subordinado

326	1	Considera que els subordinats están autorealitzats	Autorrealización personal subordinado
327	0	Es Considera vosté autorealitzat	Autorrealización personal directivo
328	0	Considera que el seu cap es sent autorealitzat	Autorrealización personal directivo
329	1	Es Considera vosté autorealitzat	Autorrealización personal directivo
330	1	Considera que el seu cap es sent autorealitzat	Autorrealización personal directivo
331	0	Es sent vosté esquilibrat emocionalment	Equilibrio emocional subordinado
332	0	Considera que els seus subordinats estan estabilitat emocional	Equilibrio emocional subordinado
333	1	Es sent vosté esquilibrat emocionalment	Equilibrio emocional subordinado
334	1	Considera que els seus subordinats estan estabilitat emocional	Equilibrio emocional subordinado
335	0	Es sent vosté esquilibrat emocionalment	Equilibrio emocional directivo
336	0	Considera que el seu cap està esquilibrat emocionalment	Equilibrio emocional directivo
337	1	Es sent vosté esquilibrat emocionalment	Equilibrio emocional directivo
338	1	Considera que el seu cap està esquilibrat emocionalment	Equilibrio emocional directivo
339	0	Considera que té autocontrol	Autocontrol del subordinado
340	0	Considera que els seus subordinats tenen autocontrol	Autocontrol del subordinado
341	1	Considera que té autocontrol	Autocontrol del subordinado
342	1	Considera que els seus subordinats tenen autocontrol	Autocontrol del subordinado
343	0	Considera que té autocontrol	Autocontrol del directivo
344	0	Considera que el seu cap te autocontrol	Autocontrol del directivo
345	1	Considera que té autocontrol	Autocontrol del directivo
346	1	Considera que el seu cap te autocontrol	Autocontrol del directivo
347	0	Considera que té estabilitat emocional	Estabilidad emocional del subordinado
348	0	Considera que els seus subordinats tenen estabilitat emocional	Estabilidad emocional del subordinado
349	1	Considera que té estabilitat emocional	Estabilidad emocional del subordinado
350	1	Considera que els seus subordinats tenen estabilitat emocional	Estabilidad emocional del subordinado
351	0	Considera que té estabilitat emocional	Estabilidad emocional del directivo
352	0	Considera que el seu cap té estabilitat emocional	Estabilidad emocional del directivo
353	1	Considera que té estabilitat emocional	Estabilidad emocional del directivo
354	1	Considera que el seu cap té estabilitat emocional	Estabilidad emocional del directivo
2		Li ha resultat entretinguda aquesta entrevista	

2 Dades de l'entrevistat

2 ESTAT DEL PROCÉS (0-1)

2 TIPUS D'ENTREVISTAT (T-D-C)

2 Nom

2 Edat

2 Sexe

2 Antiguitat al departament

2 Antiguitat a l'empresa

2 Lloc que ocupa

2 Nom del cap superior

3. Disseny dels instruments d'anàlisi

A continuació es descriu com s'ha fet el tractament i representació de les dades primàries obtingudes de l'enquesta.

El tractament de les dades en el full de càlcul es pot fer per departaments, grups o subgrups de comandament (es recomana utilitzar sempre els subgrups), on la unitat bàsica està sempre formada per un cap i els seus immediatament subordinats, aquest esquema s'anirà repetint en qualsevol col·lectiu a estudiar.

3.1. Estructura de l'enquesta

La primera part de l'entrevista, (preguntes generals obertes), pretén quantificar el grau de coneixement que tenen els integrants de l'organització sobre l'*empowerment*. Les respostes obtingudes s'han recollides amb un sistema d'enregistrament de veu per facilitar la transcripció per fer l'avaluació qualitativa.

La primera de les qüestions formulades pretén conèixer si l'entrevistat coneix el que és l'*empowerment*. La segona saber si es coneixen els objectius perseguits pel procés. La tercera si coneix els beneficis de l'*empowerment*. La quarta les dificultats del procés. La cinquena conèixer el grau d'escepticisme sobre el procés. I la sisena la necessitat i utilitat del procés. Del conjunt de respostes obtingudes es pot saber el grau de coneixement de l'entrevistat sobre el tema i si s'ha realitzat un procés d'informació adequat, així com esbrinar la predisposició a l'*empowerment* de les persones implicades. El fet de posar aquests tipus de preguntes al principi del qüestionari facilita trencar el gel i establir un bon clima entre l'entrevistat i l'entrevistador.

La segona part de l'entrevista, el bloc anomenant específic, cal recordar que està format pel conjunt de preguntes de resposta tancada i valorades del 1 al 5, pretenen avaluar els objectius, les eines que s'han utilitzades i l'estat de les variables efectives. En el cas dels objectius de l'*empowerment* en un estudi en fase 0 el que es pretén es avaluar l'estat inicial dels objectius i en fase 1 el grau de compliment dels mateixos. Aquesta segona part també pretén quantificar tan en fase 0 com en fase 1 l'estat en què es troben les variables efectives pel que les preguntes en les dues fases seran les mateixes així com el seu tractament.

L'última part del qüestionari té la finalitat de recollir les dades personals i professionals de l'entrevistat. Les dades demandes són les següents:

Nom
Edat
Sexe

Antiguitat al departament
Antiguitat a l'empresa
Lloc que ocupa
Nom del cap superior

3.2. Anàlisi i representació de les dades dels objectius de l'empowerment

Dels objectius descrits en l'apartat "Objetivos, metas y ventajas de un proceso de 'empowerment'" de la segona part del treball s'han seleccionats els més significatius per confeccionar l'enquesta. Els hem dividit en objectius corporatius que van adreçats com a principals beneficiaris els subordinats, objectius corporatius que van adreçats al directiu i objectius corporatius que van adreçats als clients. Els objectius seleccionats són els següents:

OBJECTIUS CORPORATIUS QUE ADREÇATS ALS SUBORDINATS

- Millorar la relació amb els directius
- Increment de la satisfacció
- Increment de la participació
- Increment del compromís
- Increment de l'implicació
- Increment de l'autocontrol
- Millora de la comunicació interna entre subordinat-directiu
- Millora de la comunicació interna entre subordinats
- Major satisfacció emocional
- Major responsabilitat
- Compartir els mateixos objectius i fites que els directiu
- Major motivació del subordinat
- Major creativitat
- Millora de la confiança entre subordinat i directiu

OBJECTIUS CORPORATIUS ADREÇATS AL DIRECTIU

- Disminució del control, major autocontrol
- Estructura organitzativa més plana
- Augment de la productivitat del departament
- Millora de la comunicació interna entre directiu-subordinat
- Major reconeixement del subordinat
- Major estabilitat laboral
- Major llibertat del subordinat
- Major delegació de responsabilitats

OBJECTIUS CORPORATIUS ADREÇATS ALS CLIENTS

Millora de la qualitat del servei
Millora del tracte amb el client
Millora de la comunicació amb el client

Per tal d'avaluar-los, s'han formulat preguntes diferents per a cada objectiu segons la fase del procés en que es troben (fase 0 , fase 1). A més a més, cada pregunta es subdivideix en dues una destinada al propietari i una destinada a l'avaluador.

En totes les preguntes d'aquest apartat el propietari del l'objectiu serà el directiu entès com a màxim responsable del grup o subgrup a avaluar. Aquesta decisió s'ha pres ja que els objectius són els que pretén l'*empowerment* a nivell corporatiu i el directiu o encarregat actua com a representant de l'empresa.

Exemple:

Objectiu a avaluar "Millorar la relació amb els directius"

Estat del procés 0:

Pregunta adreçada al "propietari" (directiu): Son bones les relacions amb el seus subordinats
Pregunta adreçada a l'avaluador" (subordinat): Són bones les relacions amb el seu cap

Estat del procés 1:

Pregunta adreçada al "propietari" (directiu): *El procés ha millorat les relacions amb els seus subordinats*
Pregunta adreçada a l'avaluador" (subordinat): *El procés ha millorat les relacions amb el seu cap*

Com es pot veure les preguntes en fase 0 demanen sobre l'estat actual dels objectius i les preguntes en fase 1 si el procés d'*empowerment* les ha millorades, d'aquesta manera en un grup en fase 0 es pot avaluar l'estat en que parteixen els diferents objectius i en un grup en fase 1 saber si el procés ha aconseguit millorar els objectius marcats.

En el cas de poder fer a un mateix grup l'entrevista en fase 0 i passat un temps en fase 1 es podria seguir l'evolució del procés i interpretar millor els resultats obtinguts.

Les preguntes, tant en fase 0 com en fase 1, es tractaran de la mateixa manera ja que ambdues pretenen fer una imatge el més fidel possible de la realitat existent pel que en el cas dels objectiu només canviarà l'enunciat de les preguntes.

A continuació es mostra com es troben representades en el full de càlcul. El color vermell indica que la pregunta es per l'avaluador i el color negre és pel propietari de l'objectiu.

Objectius directius-subordinats		
1	0 D	Son bones les relacions amb els seus subordinats
2	0 S	Són bones les relacions amb el seu cap
3	1 D	El procés ha millorat les relacions amb els seus subordinats
4	1 S	El procés ha millorat les relacions amb el seu cap

De les respostes obtingudes s'obtenen les dades anomenades primàries i després de manipular-les matemàtica les dades secundàries.

Per mostrar com s'ha tractat les dades ho farem a través de l'exemple anterior en el cas de que el procés d'*empowerment* estigui en fase 1.

Dades primàries:

Valor del propietari: La pregunta *El procés ha millorat les relacions amb els seus subordinats* va adreçada al "propietari" (que sempre serà el directiu) de la que s'obindrà una dada del 1 al 5. Aquesta ens servirà per saber la valoració que dona del objectiu.

Valor de l'avaluador/os: La pregunta *El procés ha millorat les relacions amb el seu cap* adreçada a l'avaluador (els subordinats) s'obtidran "n" respostes individuals dels diferents subordinats entrevistats, posteriorment es farà una mitja aritmètica per tal de obtenir una única valoració del conjunt d'avaladors.

Dades secundàries:

Valor mitjà: Fent la mitja entre el valor donat pel propietari i el donat per avaluador obtindrem un altre resultat que és la mitjana entre les dues valoracions del procés, aquesta dada ens servirà per obtenir un valor orientatiu del possible valor real de la variable ja que pensem que es podria trobar entre el parer del l'avaluador i del propietari.

Els valors obtinguts els hem classificat en tres categories segons si es consideren alt, mitjà o baix la puntuació assolida per cada variable. Definirem estat alt d'una variable o objectiu si el valor obtingut està entre l'interval]3,5 , 5], estat mitjà si el valor obtingut està entre]2.5 i 3.5], i estat baix si el valor obtingut està entre [1 i 2.5]. Aquesta classificació s'ha feta considerant que a partir d'un valor de 3,5 es pot considerar que el valor comença a ser acceptable al trobar-se a només 0,5 del valor 4 que a l'escala de l'enquesta significa "a bastament". El perquè 3,5 i no 4 com a frontera de la classificació es degut a que al trobar-se entre els dos valors 3 i 4 permet acceptant una desviació de 0,5 en la percepció del valor mitjà obtingut, de la mateixa manera, es considera que a partir de 2,5 la variable es mitja i que és baixa si el seu valor està entre 1 i 2,5. Recordem que l'escala del qüestionari en el bloc específic es 1=gens 2=poc 3=suficient 4=bastant i 5=molt.

De les dades anteriors se'n pot derivar un paràmetre nou que li ha donat el nom de concordança perquè representa diferència que hi ha entre el valor donat pel propietari i el valor donat per l'avaluador.

Concordança: S'ha anomenat concordança a la diferència de valors obtinguts. Hem definit dos tipus de concordança, la que es troba mitjançant els valors que han donat els subordinats i la que hi ha entre el propietari i l'avaluador. Per calcular la concordança entre subordinats s'ha aplicat la fórmula de la desviació típica estàndard, com més petita sigui més semblants són els valors obtinguts entre els entrevistats. La concordança entre propietari i avaluador s'ha definit com la diferència que hi ha entre el valor obtingut del avaluador i la del propietari, el paràmetre indica la diferència entre les dues respostes, com més petita sigui la diferència en valor absolut més vàlida és la dada obtinguda ja que més d'acord estan el propietari i l'avaluador.

$$\text{Concordança propietari-avaluador} = \text{valor avaluador} - \text{valor propietari}$$

El signe obtingut de la concordança propietari-avaluador ens diu cap a on hi ha la desviació dels resultats obtinguts.

- Si el signe es negatiu ens indica que l'avaluador ha valorat per sota del valor donat pel propietari. Com més negatiu és el valor de la concordança més per sota es la valoració de l'avaluador.
- Si el signe es positiu indica que l'avaluador ha valorat per sobre del valor donat pel propietari. Com més positiu és el valor de la concordança més per sobre es la valoració del l'avaluador.

Aplicant el valor absolut a la concordança s'obté un altre paràmetre que l'he anomenat concordança absoluta definint tres categories, alta, mitjana i baixa d'aquesta manera tindrem una dada que ens indicarà la discrepància entre propietari i avaluador de les dades obtingudes de l'enquesta.

Anomenarem concordança alta si el valor obtingut està entre l'interval $[0, 0.5]$, anomenarem concordança mitja si el valor obtingut està entre $[0.5, 1]$, anomenarem concordança baixa si el valor obtingut està entre $[1, 4]$. Per la definició dels intervals s'ha tingut en compte que una diferència de mig punt entre propietari i avaluador no és significativa pel que l'hem anomenada concordança alta. Una diferència entre 0,5 i menys de 1 considerem que es també acceptable ja que 1 és el valor que ens permet pujar o baixar un esglaió a l'escala de l'enquesta, pel que una diferència de menys de 1 considerem que els valors estan propers. Per tant la diferència de més de 1 la considerem baixa ja que la diferència permet canviar de nivell de valoració.

Tan la valoració dels objectius com de la concordança en alt, mitjà i baix és arbitrària i el full de càlcul permet modificar fàcilment els valors de l'interval.

El conjunt d'objectius corporatius s'ha subdividit en objectius corporatius pel directiu, objectius corporatius pel subordinar i objectius corporatius adreçat als clients.

Vegem uns exemples de com es veuen representats els valors en el full de càlcul..

Taula 8. Exemple dades objectius corporatius subordinat

OBJECTIUS CORPORATIUS PEL SUBORDINAT	Propietari (Directiu)	Avaluador (Subordinat)	Concordança entre avaluadors (Subordinats)	Mitja (Propietari-Avaluador)	Concordança (Propietari-Avaluador)	Concordança Absoluta
Millora de la relació amb els directius	5,00	4,67	0,58	4,83	-0,33	0,33

Taula 9. Exemple dades objectius corporatius directiu

OBJECTIUS CORPORATIUS PEL DIRECTIU	Propietari (Directiu)	Avaluador (Subordinat)	Concordancia avaluador (Subordinats)	Mitja (Propietari-Avaluador)	Concordança (Propietari-Avaluador)	Concordança Absoluta
Disminució del control, major autocontrol	4,00	3,00	1,00	3,50	-1,00	1,00

Com podem veure de cada objectiu avaluat s'obtenen sis indicadors: la valoració que dona el propietari (directiu) valor extret directament del qüestionari, el valor mitjà dels avaluadors (subordinats), la concordança entre els avaluadors (subordinats), la mitja entre valor del propietari i el valor mitjà dels avaluadors, la concordança entre propietari-avaluador i al concordança absoluta. Totes aquestes dades ens serviran per permetrà posterior fer una valoració un a un de l'estat dels objectius corporatius perseguits.

Pel que fa al tractament de les dades que mesuren els objectius corporatius del client s'ha optat per considerar com a propietaris tan el directiu com el subordinat, ja que el directiu té la visió general del procés i els subordinats tenen un visió en general més propera al client, sobre tot si es tracte d'un servei. La mitja de propietaris s'ha extreta considerant els directiu com un subordinat més. Com a avaluador s'ha consultat al client o clients del departament o grup a estudiar. La resta de dades s'han tractades igual que els altres objectius.

Taula 10. Exemple dades objectius corporatius clients

OBJECTIUS CORPORATIUS CLIENT	Co-Propietari (Directiu)	Co-Propietari (Subordinats)	Concordança entre subordinats	Mitja Propietari	Concordança Propietari	Avaluador (Client)	Mitja Propietari-Avaluador
Millora de la qualitat del servei	5,00	4,33	0,58	4,50	0,67	4,00	4,25
Millora del tracte amb el client	5,00	4,00	1,00	4,25	1,00	5,00	4,63
Millora comunicacions amb el client	5,00	3,67	1,15	4,00	1,33	4,00	4,00

Taula 3: Exemple dades objectius corporatius clients (continuació)

Concordança Propietari-Avaluador	Concordança Absoluta Propietari-Avaluador
-0,50	0,50
0,75	0,75
0,00	0,00

Per tenir una dada quantitativa que ens permeti valorar l'assoliment del conjunt de tots els objectius s'ha optat per fer la mitjana del compliment dels objectius del directiu, dels subordinats i dels clients. També s'ha optat per obtenir la mitjana global de tots els objectius corporatius.

Taula 11. Exemple dades valoració global objectius corporatius clients

	Propietari	Avaluador	Concordança entre avaluadors (Subordinats)	Mitja (Propietari-Avaluador)	Concordança (Propietari-Avaluador)	Concordança Absoluta
MITJA GLOBAL OBJECTIUS CORPORATIUS	3,45	3,46	0,91	3,46	0,01	0,66



RESUM DEL PROCÉS DE TRACTAMENT DE DADES

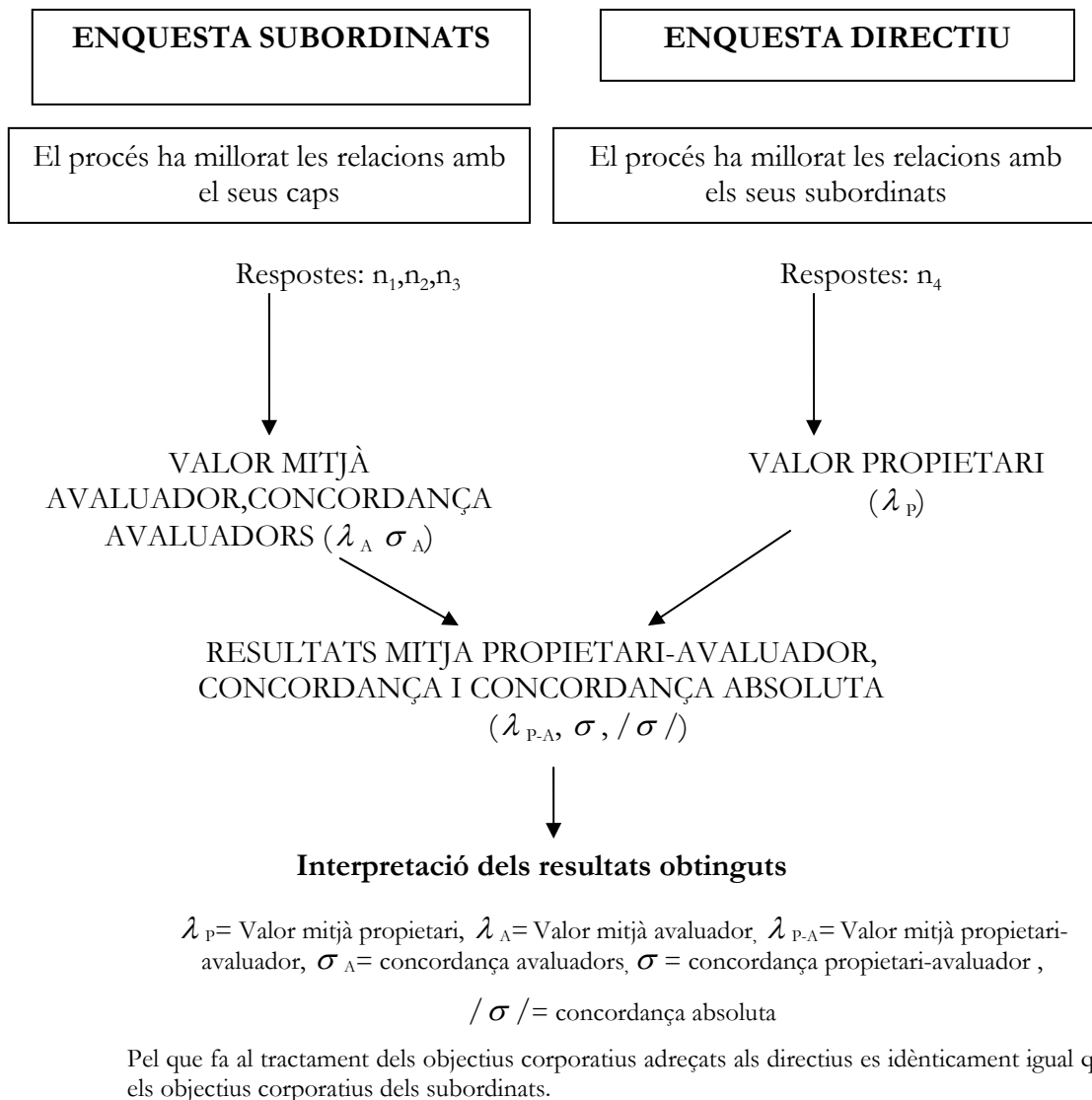


Figura 6. Resum procés de tractament de dades

3.3. Anàlisi i interpretació dels objectius de l'empowerment

Representar gràficament el conjunt de les dades obtingudes ens facilita la seva interpretació. La gran quantitat de variables a avaluar ens ha portat a escollir el tipus de gràfic radial que permet mostrar en una sola figura i mitjançant un sol eix de referència radial diversos objectius alhora, permet saber quins estan per sota dels paràmetres estipulats en les tres nivells de referència establerts; a més, permet en un mateix gràfic veure els valors obtinguts segons els propietari, els avaluadors i la mitjana entre ells.

En color blau es representaran els valors obtinguts dels propietaris, en rosa els valors dels avaluadors. El valor mitjà obtingut entre propietari i avaluador es representarà en color groc.

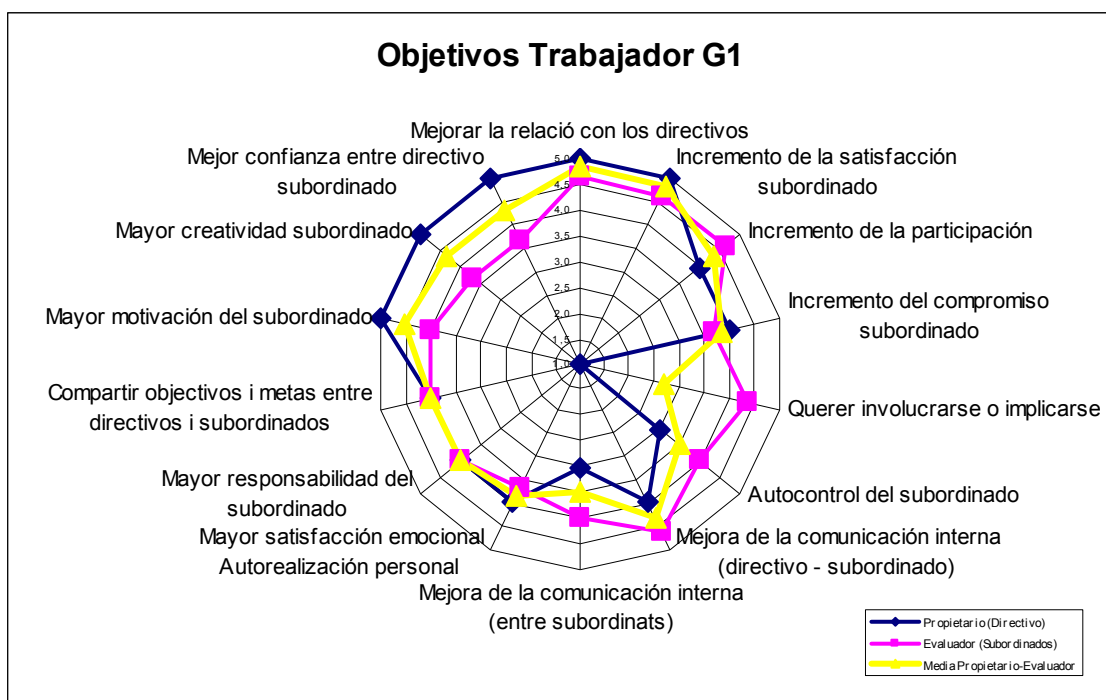


Figura 7. Representació gràfica dels objectius corporatius del subordinat o treballador

Interpretació dels resultats obtinguts

Una vegada fet el tractament de les dades i amb l'ajuda de la representació gràfica dels resultats es pot procedir a interpretar els resultats. Els valors que ens aporten més informació són els valors propietari (directius) i els valors avaluadors (subordinats) podent observar en cada cas la diferència que hi ha entre ells. Com més gran sigui la discrepància menys fiables són les dades obtingudes i s'hauria de cercar la causa. El valor mitjà obtingut entre el propietari i l'avaluador (en color groc) ens dona una dada orientativa del valor quan propietari i l'avaluador discrepen molt.

En una altre gràfic es representa la concordança ja que no es recomanable fer-ho en el gràfic anterior al tractar-se de paràmetres i rangs de valors diferents.

Exemple: **CONCORDANÇA OBJECTIUS CORPORATIUS PER AL SUBORDINAT**
CONCORDANÇA



Figura 8. Representació gràfica de la concordança dels objectius del subordinat o treballador

Interpretació dels resultats obtinguts

Mitjançant la representació de la concordança (valor avaluador menys valor propietari) es pot veure la discrepància de valors entre propietari-avaluador i determinar si l'avaluador ha valorat per sobre o per sota de l'opinió del propietari.

Els valors que es troben en signe negatiu vol dir que l'avaluador ha valorat per sota del que ha determinat el propietari i es troben representats cap al centre dels gràfic. Els valors positius vol dir que l'avaluador ha valorat per sobre el propietari, aquests valors es troben en la part exterior de gràfic. Com més a l'interior o exterior del gràfic estan els valors trobats més diferències hi ha entre propietari i l'avaluador. Aquest gràfic ens dona informació secundària d'ajuda al diagnòstic de l'estat de les variables.

Per últim en un gràfic es presenta el valor absolut de la concordança entre propietari-avaluador i la concordança entre els subordinats, aquesta última ens indica el grau d'afinitat dels valors donats entre els subordinats consultats.

El valor de la concordança ajuda a validar la dada obtinguda del objectiu mesurat, com més baixa la concordança més iguals són els valors donats pel propietari i l'avaluador i més a prop de la realitat és el resultat obtingut.

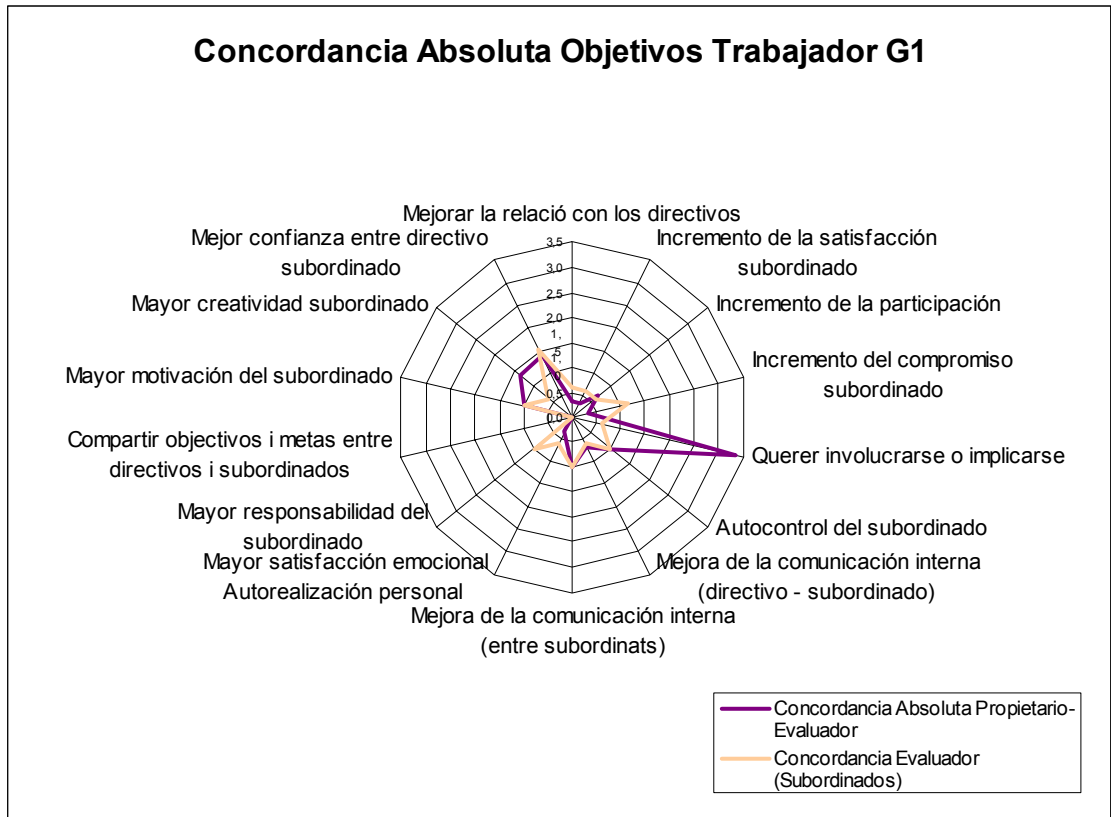


Figura 9. Representació gràfica de la concordança absoluta dels objectius del subordinat

Interpretació dels resultats obtinguts

Amb el gràfic de la concordança absoluta es pot veure amb major claredat la diferència que hi ha entre el propietari i l'avaluador independentment de qui és el que ha valorat per sobre o per sota. Com més al extrem del cercle es troba el valor representat més diferència hi ha entre les respostes, pel contrari com més al centre més semblants són els resultats obtinguts.

3.4. Anàlisi i representació de les dades de les eines utilitzades

Un dels objectius de l'entrevista es determinar quines eines s'han utilitzat durant el procés d'*empowerment*. Segons la literatura consultada i tal com s'ha descrit en la segona part d'aquest treball es recullen sis eines:

- A través de la reducció de la estructura organitzativa
- A través de la formació
- A través del treball en equip
- A través de la motivació
- A través de la participació
- A través de la implicació

De les preguntes de l'enquesta s'extreuen la valoració de les sis eines i posteriorment representant-les gràficament.

El tractament de les dades obtingudes es igual que els apartats anteriors. S'ha considerat que el propietari de l'eina d'*empowerment* utilitzada són els directius ja que són els qui generalment determinen com s'ha de fer el procés d'*empowerment*.

Taula 12. Exemple dades de com s'ha fet el procés d'*empowerment*

COM S HA FET EL PROCES	Propietari (Directiu)	Evaluador (Subordinat)	Concordança Evaluador (Subordinats)	Mitja Propietari-Evaluador	Concordança	Concordança Absoluta
A través de la reducció de la estructura	1,00	1,33	0,58	1,17	0,33	0,33

Una vegada obtingudes totes les dades es representaran utilitzant el tipus de gràfic radial. Les gràfiques representades son: les valoracions de com s'ha fet el procés segons el propietari, l'avaluador i la mitjana, la concordança propietari-avaluador i les concordances absolutes (propietari-avaluador i entre avaluadors).

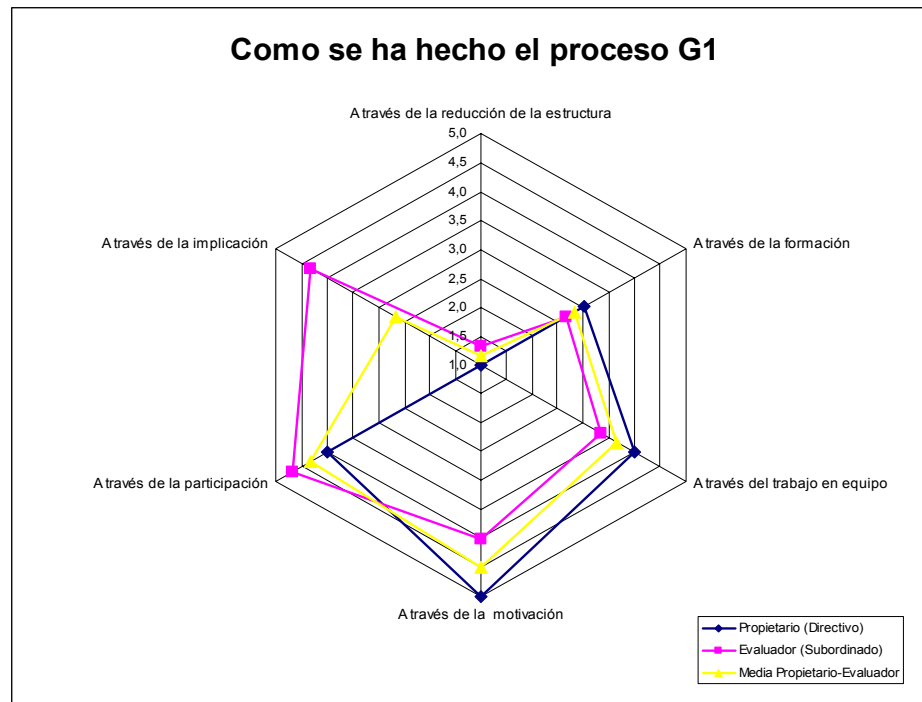


Figura 10. Representació gràfica de la com s'ha fet el procés

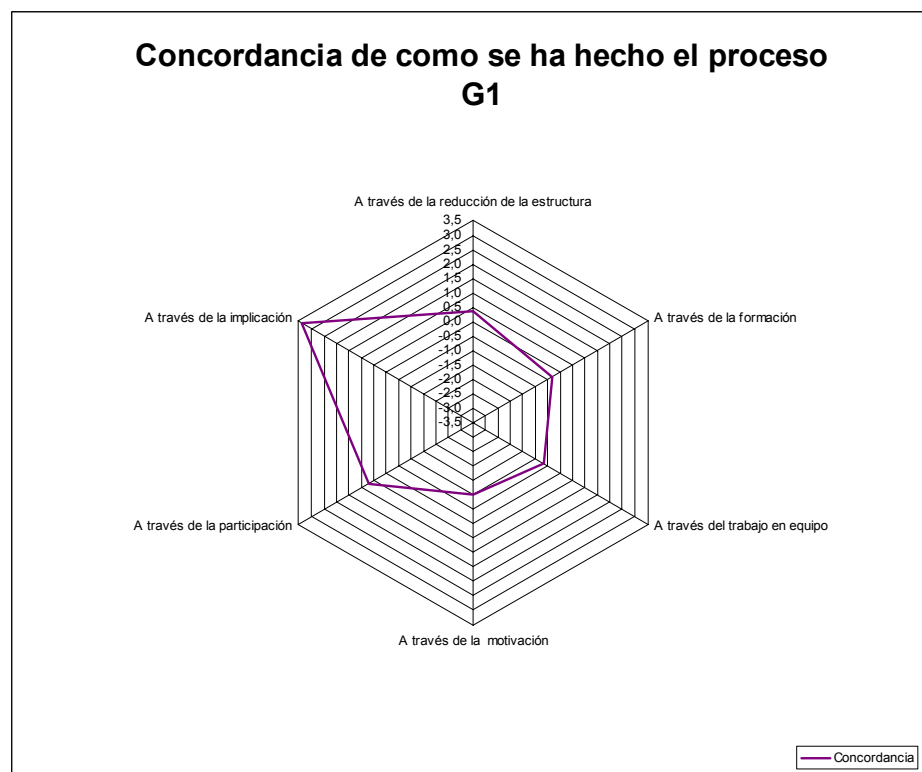


Figura 11. Representació gràfica de la concordança de com s'ha fet el procés



Figura 12. Representació gràfica de la concordança absoluta de com s'ha fet el procés

Interpretació dels resultats obtinguts

Amb el conjunt de gràfics anteriors es pot determinar quines de les eines s'han utilitzat en el procés d'*empowerment* a més d'observar en quin grau s'han emprades i la validesa de les dades obtingudes. Aquesta informació ens serà útil quan es tinguin dades de suficients grups per cercar correlacions entre el grau d'assoliment dels objectius i les eines utilitzades per veure quines de les eines són més eficients.

3.5. Anàlisi i representació de les dades variables recíproques

S'han definit com a variables recíproques aquelles que estableixen una relació de reciprocitat entre dues o més part, en un exemple prou esclaridor i quotidià d'una situació on intervé una variable recíproca seria *regalar un objecte*. Perquè sigui possible han de passar dues coses, una persona ha de voler regalar alguna cosa i una altra l'ha de voler acceptar; per tant hi intervenen dos individus: un que rep i un que dona.

En cas de nostre estudi la variable recíproques està composta de dues subvariables, la subvariable directiu i la subvariable subordinat i perquè la variable recíproca sigui efectiva les dues subvariables han de tenir un valors alts i s'ha de donat per igual als dos col·lectius, ja que sinó, una subvariable anul·la l'altre.

Les variables recíproques que s'han avaluat a l'enquesta son les següents:

VARIABLES RECÍPROQUES

Cedir autoritat - Gestionar la autoritat
Permetre participar - Voler participar
Delegar responsabilitat - Acceptar responsabilitat
Donar formació - Voluntat de formació
Entrenar – Entrenar-se
Involucrar- Voler involucrar-se
Crear equips - Treballar en equip
Permetre escollir- Escollir les tècniques
Donar autonomia - Gestionar la autonomia

Per veure el tractament de les variables recíproques ho farem mitjançant un exemple, la variable recíproca cedir-gestionar l'autoritat.

Perquè el subordinat sigui capaç de gestionar la seva autoritat es necessita la seva voluntat ja que si li han delegat responsabilitats i no les vol acceptar no serveix de res. De igual manera no serveix de res si el subordinat vol gestionar correctament les responsabilitats transmeses però el directiu no n'hi ha delegat cap. La variable serà efectiva si es dona el cas que el subordinat sigui capaç de gestionar la seva autoritat i que el directiu transmeti part de les seves responsabilitats, així diem que hi ha d'haver una relació de reciprocitat entre directiu i subordinat.

Les dades que s'extreuen del qüestionari desenvolupat ens serveixen per poder avaluar l'estat d'aquestes variables. El tractament segueix el mateix mètode que en apartats anteriors amb algunes particularitats donada la naturalesa de les variables recíproques.

Els passos següents són els següents: en primer lloc es quantifiquen les subvariables del subordinat, en el nostre exemple "*gestionar la autoritat*" definit com a propietari el propi subordinat ja que de ell depèn el tenir o no la subvariable i com a avaluador el directiu.

Obtingut els valors de l'enquesta es calcula la concordança entre subordinats, el valor mitjà entre propietari-avaluador i la seva concordança i concordança absoluta .

En l'exemple següent es mostra el tractament de les dades de la subvariable subordinat "gestionar la autoritat"

Taula 13. Exemple dades variables recíproques subordinat

VARIABLES RECÍPROQUES SUBORDINATS	Propietari (Subordinats)	Concordancia Propietari (Subordinats)	Avaluador (Directiu)	Mitja Propietari-Avaluador	Concordancia Propietari-Avaluador	Concordancia Absoluta Propietari-Avaluador
Gestionar la autoritat	4,33	0,58	4,00	4,17	-0,33	0,33

D'igual manera es calculen la resta de paràmetres de les subvariables del directiu, on el propietari és el directiu i l'avalador el subordinat.

Taula 14. Exemple dades subvariables recíproques directiu

VARIABLES RECÍPROQUES DIRECTIU	Propietari (Directiu)	Avaluador (Subordinats)	Concordancia Avaluador (Subordinats)	Mitja Propietari-Avaluador	Concordancia Propietari-Avaluador	Concordancia Absoluta Propietari-Avaluador
Cedir autoritat	5,00	3,67	1,53	4,33	-1,33	1,33

Una vegada obtingudes les dues sub-variables corresponents, fent la mitja dels valors obtinguts entre les dues, es troben els valors de la variable recíproca: El valor de la variable recíproca segons els propietaris (que s'extreu fent la mitja dels valor de les sub-variables propietari), el valor de la variable recíproca segons els avaluadors, la mitja entre el valor obtingut entre el propietari i el obtinguts dels avaluadors, la concordança entre propietari i avaluador i la concordança absoluta.

A més per tal d'avaluar el grau de reciprocitat entre les dues subvariables s'ha definit un nou paràmetre anomenat *Valor de reciprocitat* que ens indica la diferència que hi ha entre les dues subvariables que ajudarà a avaluar millor els resultats obtinguts.

S'ha definit la reciprocitat com la diferència entre el valor de la subvariable directiu menys la subvariable subordinat.

$$\text{Reciprocitat} = \text{valor subvariable directiu} - \text{valor subvariable subordinats}$$

El signe obtingut de la reciprocitat ens aporta informació, ens diu cap a on hi ha la desviació dels resultats obtinguts.

- Si el signe es negatiu ens indica que la subvariable subordinat és més gran que la del directiu.
- Si el signe es positiu indica que la subvariable directiu és major que la del subordinat.

Si apliquem el valor absolut del valor trobat de reciprocitat s'han definit tres categories, alta mitjana i baixa d'aquesta manera tindrem una dada que ens indicarà la diferència entre les dues subvariables. Anomenarem reciprocitat alta si el valor obtingut està entre l'interval $[0, 0.5]$. Anomenarem reciprocitat mitja si el valor obtingut està entre $[0.5 i 1]$. Anomenarem reciprocitat baixa si el valor obtingut està entre $[1 i 4]$. Aquesta classificació és arbitrària i en cas que es modifiqués el full de càlcul permet establir els intervals fàcilment.

A continuació podem veure un exemple del tractament de les variables recíproques.

Taula 15. Exemple dades variables recíproques

VARIABLE RECÍPROCA	Propietaris	Nivell Reciprocitat Propietaris (Sv.Direc-Sv.Subor)	Nivell Reciprocitat Absolut Propietaris (Sv.Direc-Sv.Subor)	Avaluadors	Nivell Reciprocitat Avaluadors (Sv.Direc-Sv.Subor)	Nivell Reciprocitat Absoluta Avaluadors (Sv.Direc-Sv.Subor)
Gestionar-Cedir autoritat	4,67	0,67	0,67	3,83	-0,33	0,33

Mitja Propietaris-Avaluadors	Nivell Reciprocitat Mitja Propietaris-Avaluadors	Nivell Reciprocitat Absoluta Mitja Propietaris-Avaluadors	Concordança Propietaris-Avaluadors	Concordança Absoluta Propietaris-Avaluadors
4,25	0,17	0,50	0,83	0,83

Amb tots els valors obtinguts es pot esbrinar quina de les dues subvariables no està dins dels paràmetres establerts i on s'ha d'actuar per millorar l'actual situació, i amb l'ajuda de la concordança entre propietari i avaluador saber la diferència i la fiabilitat o validesa de les variables obtingudes.

Una vegada obtingudes totes les dades de les variables recíproques es poden representar en un gràfic de tipus radial.

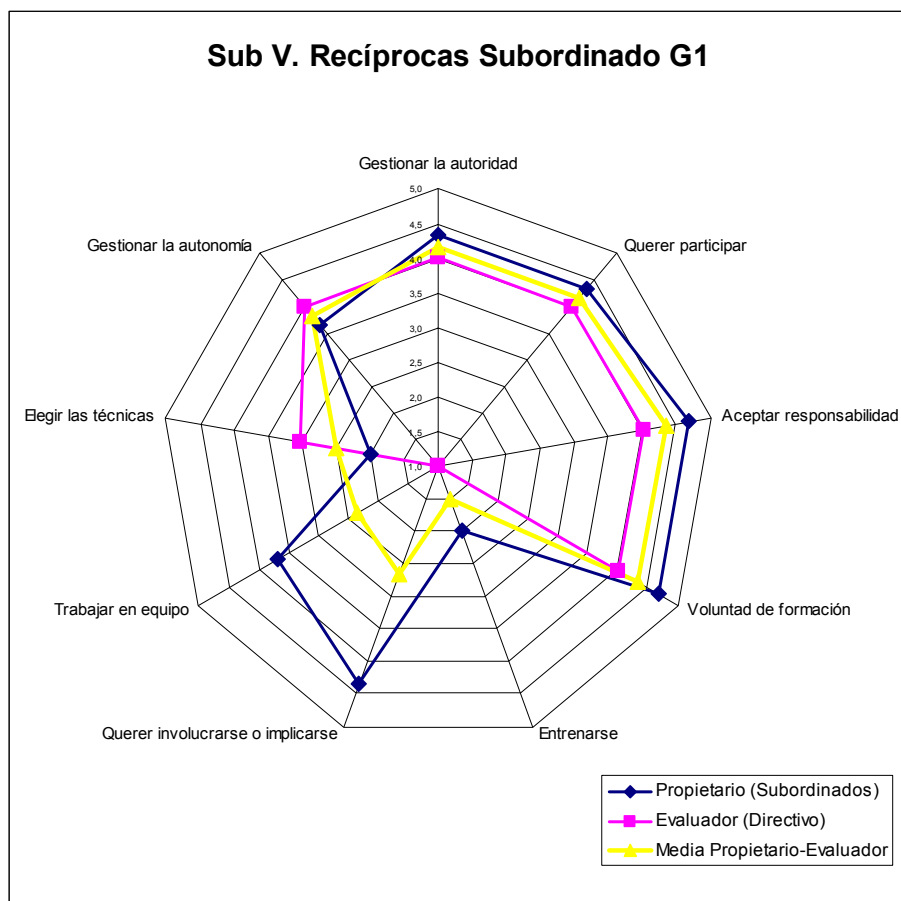


Figura 13. Representació gràfica de les subvariables recíproques del subordinat

Interpretació dels resultats obtinguts

Amb aquest gràfic podem veure l'estat de les subvariables recíproques dels subordinats i veure quina de les subvariables està més baixa o més alta, tan des del punt de vista dels propietari (subordinats) com de l'avaluador (directiu).

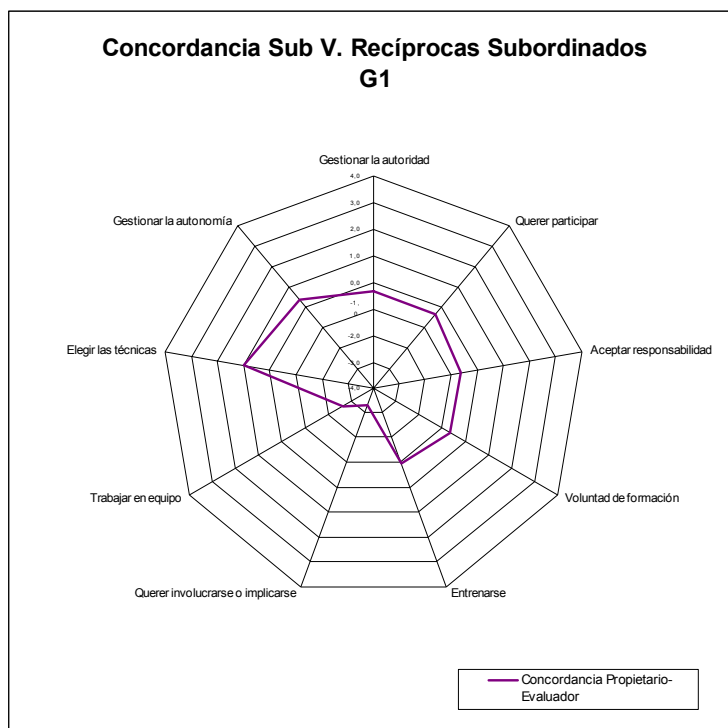


Figura 14. Representació gràfica de la concordança de les subvariables recíproques del subordinat

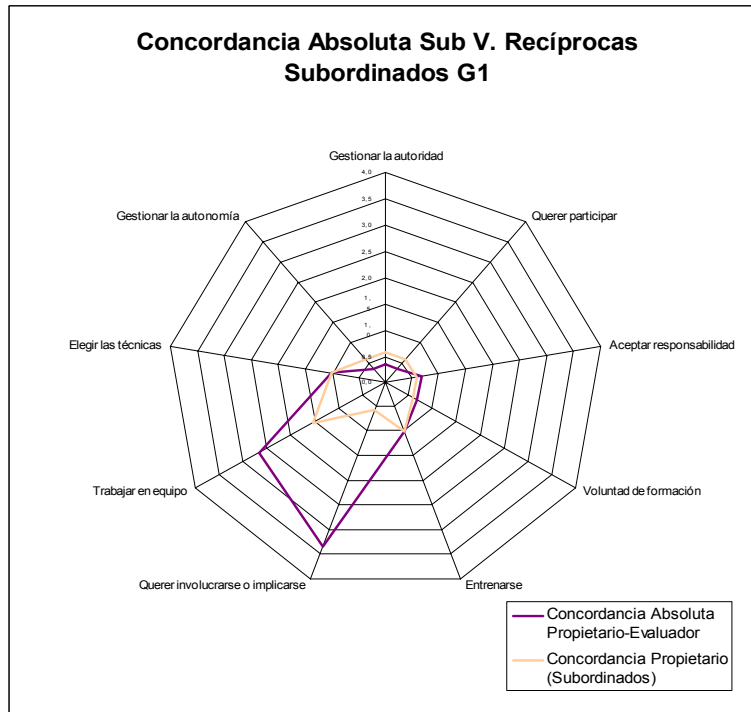


Figura 15. Representació gràfica de la concordança absoluta de les subvariables recíproques

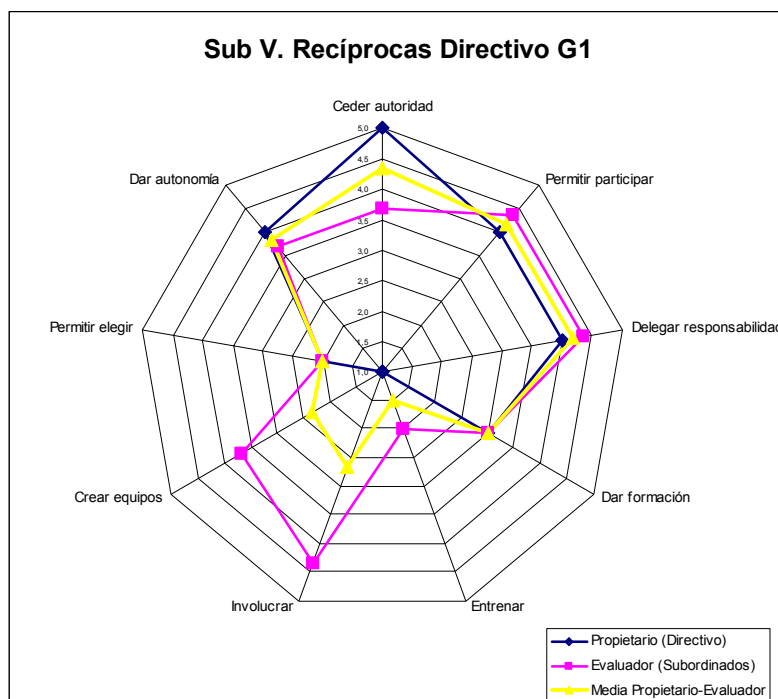


Figura 16. Representació gràfica de les subvariables recíproques del directiu

Interpretació dels resultats obtinguts

Amb la representació de les subvariables del directiu podem determinar amb facilitat quina de les dades està baixa i per tant en quina o quines subvariables s'ha d'actuar per millorar l'*empowerment*

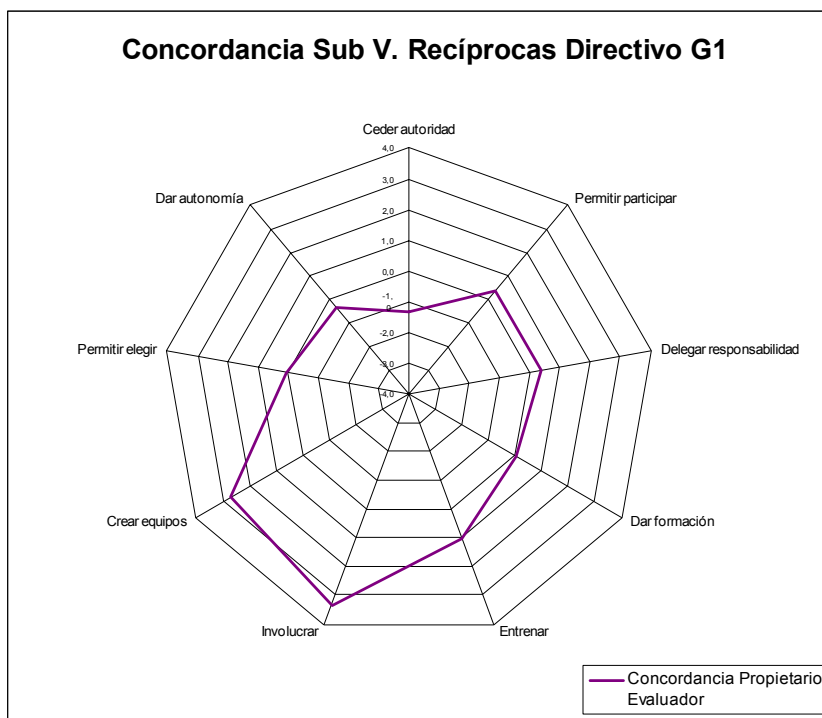


Figura 17. Representació gràfica de la concordança de les subvariables recíproques del directiu



Figura 18. Representació gràfica concordança absoluta de les subvariables recíproques directiu

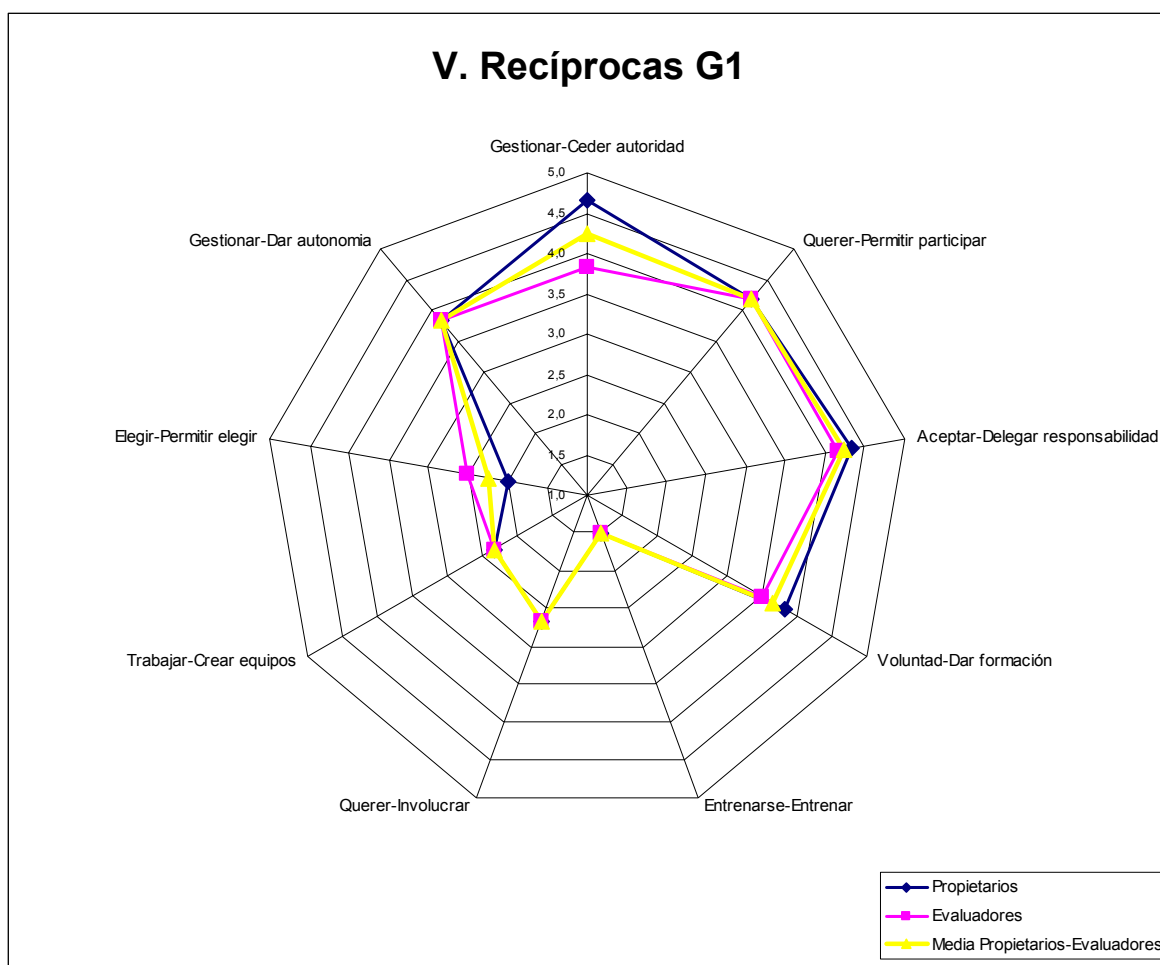


Figura 19. Representació gràfica de les variables recíproques

Interpretació dels resultats obtinguts

Amb la representació de les variables recíproques podem determinar l'estat d'aquestes per posteriorment actuar per tal de, si s'escau, millorar-les per contribuir a una delegació de poder amb l'èxit desitjat.

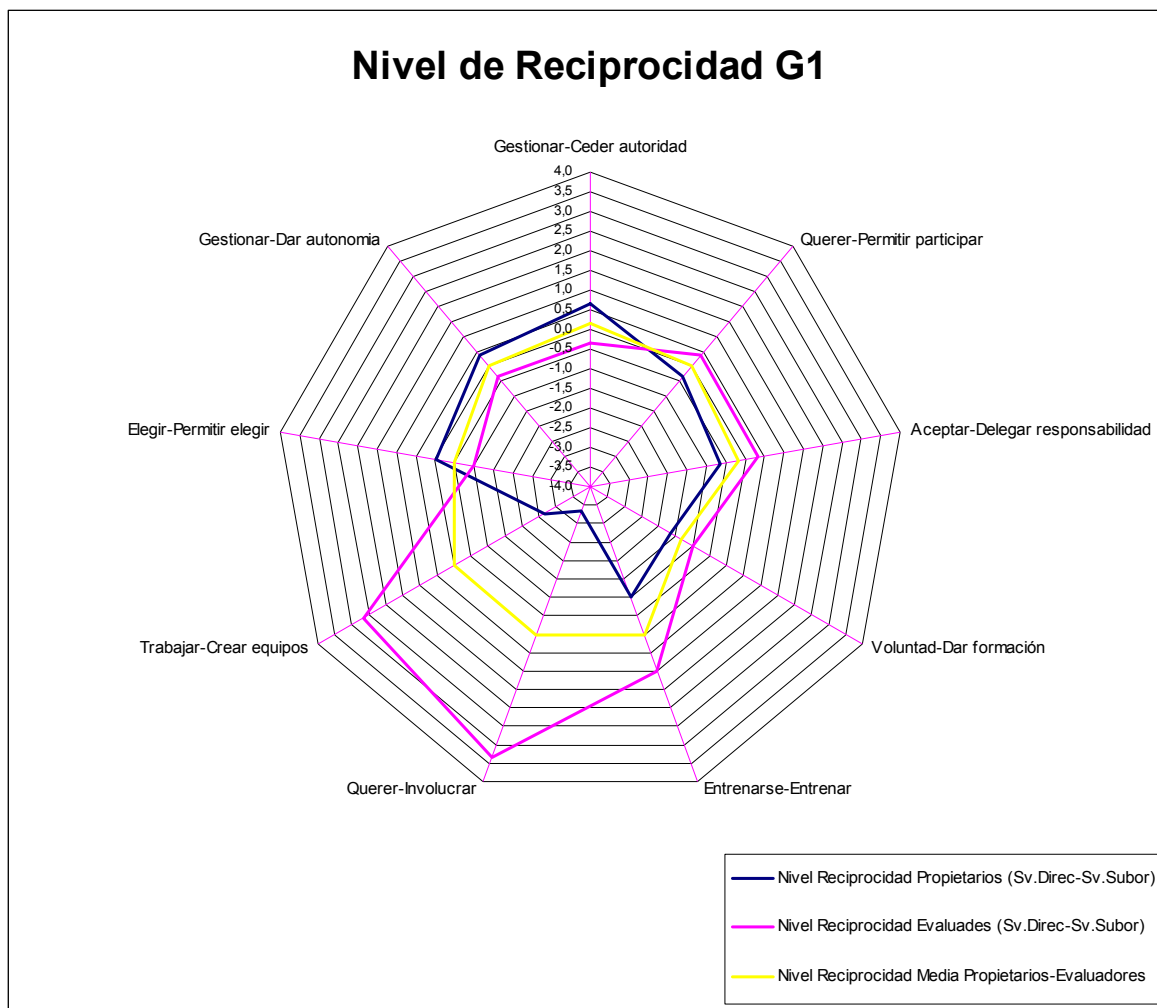


Figura 20. Representació gràfica de la reciprocitat

Interpretació dels resultats obtinguts

El gràfic anterior ens representa la reciprocitat que hi ha entre les subvariables efectives, la diferència entre el valor obtingut de la subvariable directiu menys el valor de la subvariable subordinats d'aquesta manera es pot determinar la discrepància de valors entre els dues subvariables i si és la variable subordinat o la directiu la que difereix. Si el valor representat és positiu vol dir que la variable directiu és major que la dels subordinats i si és negatiu vol dir que els subordinats és major que la dels directius. Com més als extrems o com més al centre més diferència hi ha entre les dues subvariables.

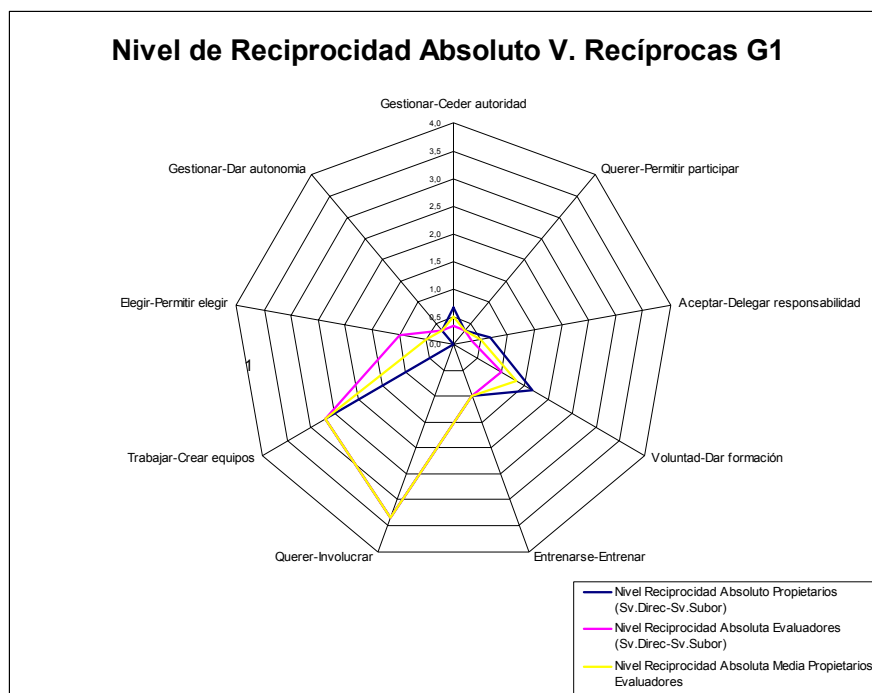


Figura 21. Representació gràfica de la reciprocitat absoluta

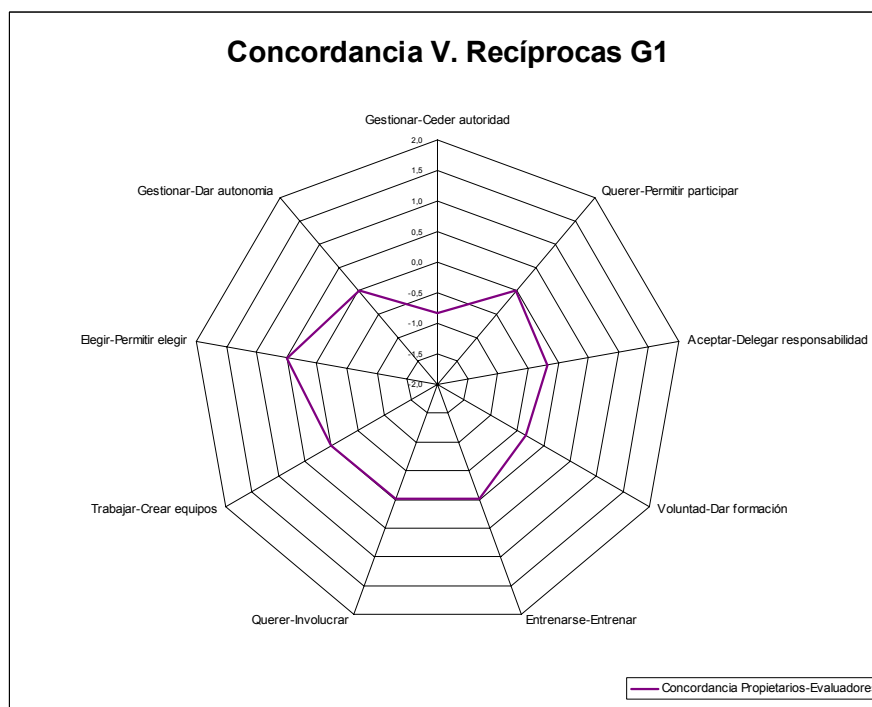


Figura 22. Representació gràfica de la concordància de les variables recíproques

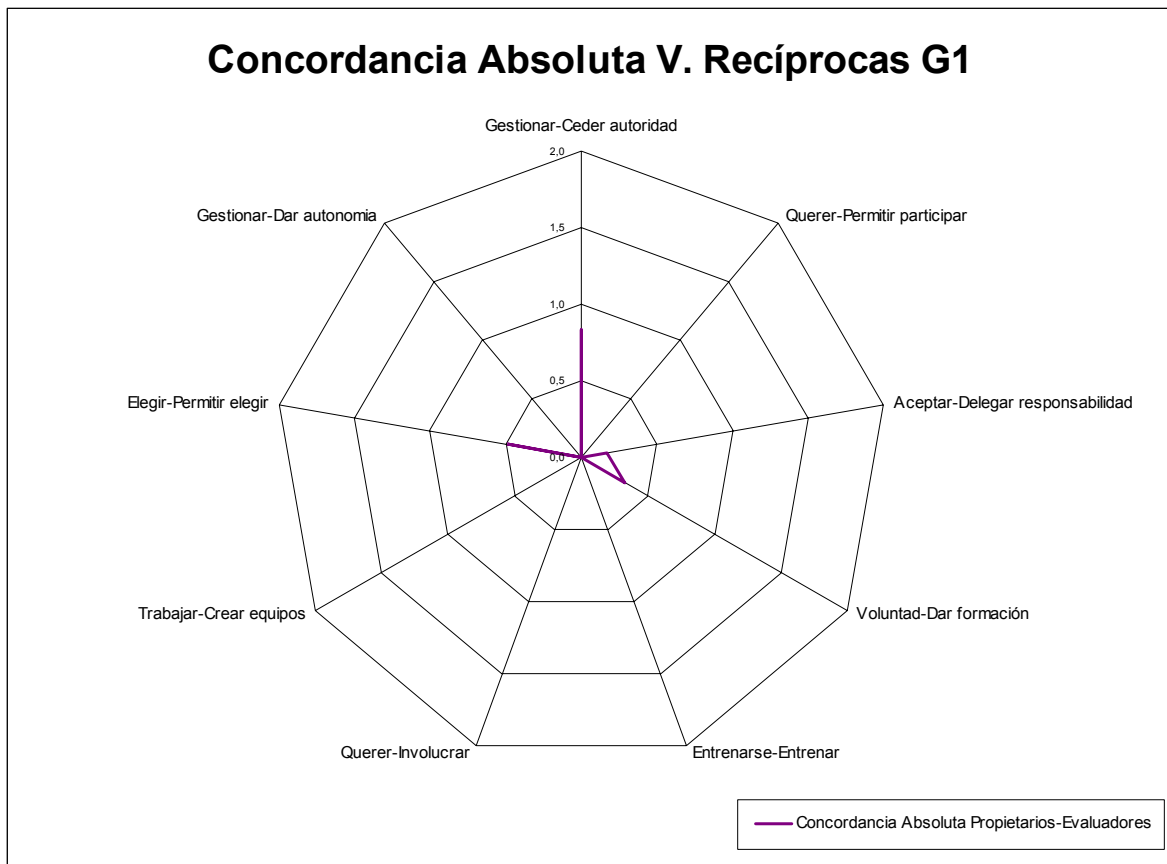
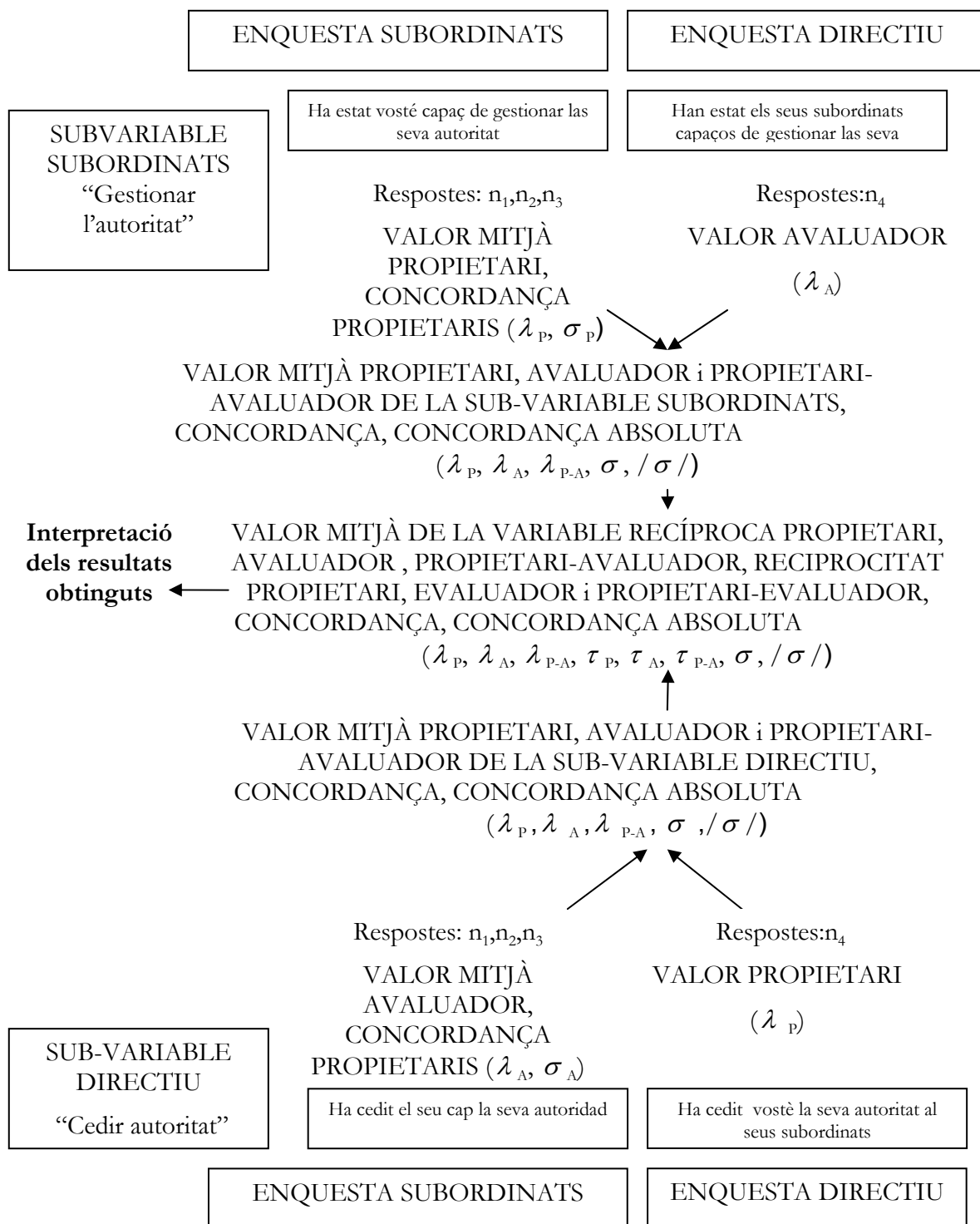


Figura 23. Representació gràfica de la concordança absoluta de les variables recíproques

RESUM DEL PROCÉS DE TRACTAMENT DE DADES



λ_p =Valor mitjà propietari, λ_A Valor mitjà avaluador, λ_{p-A} Valor mitjà propietari-avaluador, σ_A =concordança avaluadors, σ_p =concordança propietari, σ =concordança propietari-avaluador, $/ \sigma /$ =concordança absoluta, τ_p =Reciprocitat propietari, τ_A =Reciprocitat avaluador, τ_{p-A} =Reciprocitat propietari-avaluador

Figura 24. Resum tractament de dades variables recíproques

3.6. Anàlisi i representació de les dades de les variables compartides

S'han definit com a variables compartides o mútues a aquelles que es donen per igual entre els col·lectius interns implicats en el procés d'*empowerment*, és a dir, entre directiu i subordinats i entre els mateixos subordinats. Les variables que s'avaluen a l'enquesta són les següents:

VARIABLES COMPARTIDES

- Capacitat d'escoltar
- Confiança
- Valors corporatius
- Lleialtat
- Clima laboral
- Informar
- Percepció d'igualtat en els beneficis
- Comunicació

Si agafem com exemple de variable mútua la “capacitat d'escoltar”, perquè aquesta variable sigui efectiva en el procés d'*empowerment*, s'ha de donar per igual del directiu cap al subordinat, del subordinat cap al directiu i entre els mateixos subordinats, per aquest motiu l'enquesta confeccionada ha de permetre avaluar aquestes subvariables entre els diferents col·lectius. Les dades obtingudes de l'enquesta es tracten d'igual forma que en apartats anteriors amb la particularitat que tenim tres subvariables compartides. La valoració de cada subvariables es mesura segons el propietari i l'avaluador. La mitja de les subvariables compartides donarà el valor de la variable compartida global.

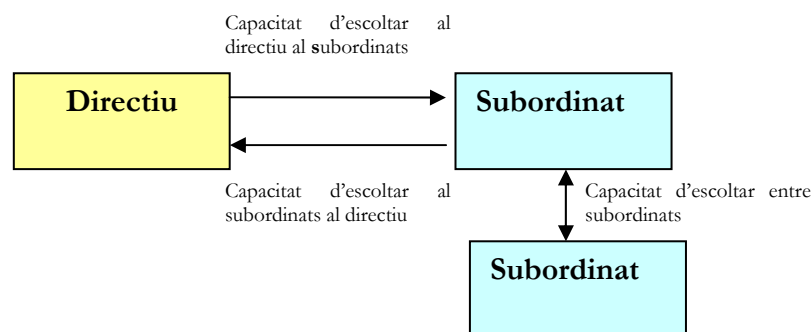


Figura 25. Esquema sub-variables compartides

Taula 16. Exemple dades subvariables compartides subordinat

SUB VARIABLES COMPARTIDES DEL SUBORDINATS CAP AL DIRECTIU	Propietari	Avaluador	Mitja Propietari-Avaluador	Concordança	Concordança Absoluta
Capacitat d'escoltar	4,67	4,00	4,33	-0,67	0,67

Taula 17. Exemple dades subvariables compartides directiu

SUB VARIABLES COMPARTIDES DIRECTIU CAP AL SUBORDINAT	Propietari	Avaluador	Mitja Propietario-Avaluador	Concordança	Concordança Absoluta
Capacitat d'escoltar	5,00	4,67	4,83	-0,33	0,33

Taula 18. Exemple subvariables compartides entre subordinats

SUB VARIABLES COMPARTIDES ENTRES SUBORDINATS	Propietari	Avaluador	Mitja Propietari-Avaluador	Concordança	Concordança Absoluta
Capacitat d'escoltar entre subordinats	4,67	4,00	4,33	-0,67	0,67

Per obtenir el valor de la variable compartida del departament o grup avaluat es pot fer de dues maneres, cercant la mitjana de cada un dels valors individuals de les subvariables avaluades, independentment de que sigui directiu o subordinat, és a dir, agafar els valors individuals de la capacitat d'escoltar dels subordinats al directiu, més els valors de la capacitat d'escoltar entre els subordinats, més els valors obtinguts de la capacitat d'escoltar del directiu al subordinats i dividir-ho pel nombre de dades obtingudes, obtenint la mitjana de la capacitat d'escoltar del grup avaluat independentment de si la dada prové d'un directiu o d'un subordinat.

Una altre manera de trobar el valor global de la variable compartida és fent la mitjana entre els tres resultat obtinguts de les subvariables, aquesta mitja tracte les tres subvariables per igual i la capacitat d'escoltar del directiu contribueix igual a la mitjana global que la capacitat d'escoltar dels subordinats als directiu o la mitja de la capacitat d'escoltar-se els subordinats entre ells. Totes dues ens poden aportar informació però al ser una agregació de varies subvariables els seu valor només és un paràmetre indicatiu per comparar grups entre sí o veure com s'evolucionen en el temps si es tenen dades de diferents moments del procés.

Taula 19. Exemple variables compartides amb tractament de les dades individualment

VARIABLES GLOBALES COMPARTIDES INDIVIDUALS	Propietari	Avaluador	Mitja Propietari- Avaluador	Concordança	Concordança Absoluta
Capacitat d'escoltar	4,71	4,40	4,56	-0,31	0,31

Taula 20. Exemple variables compartides amb tractament de mitja de subvariables

ARIABLES GLOBALES COMPARTIDES	Propietari	Avaluador	Mitja Propietari- Avaluador	Concordança	Concordança Absoluta
Capacitat d'escoltar	4,78	4,22	4,50	-0,56	0,56

Els exemples anteriors mostren dades reals d'un grup experimental tractades de les dues maneres descrites. Es poden veure que hi ha lleugeres diferències en les dades obtingudes. Nosaltres utilitzarem més les variables globals compartides ja que és l'agregació de les tres subvariables i considerem que totes tres són iguals d'importants pel que la mitja ens és més representativa.

Nota explicativa: La variable compartida "Percepció d'igualtat dels beneficis del procés d'*empowerment*" s'ha preguntat al directiu i al subordinats en general pel que s'ha obviat preguntar si els subordinats perceben igualtats de beneficis entre els mateixos subordinats per motiu de simplificar les preguntes del qüestionari al màxim.

Totes les dades obtingudes es representaran gràficament mitjançant el format radial. A continuació es mostren tots els gràfics que es poden obtenir amb l'eina de tractament de dades.

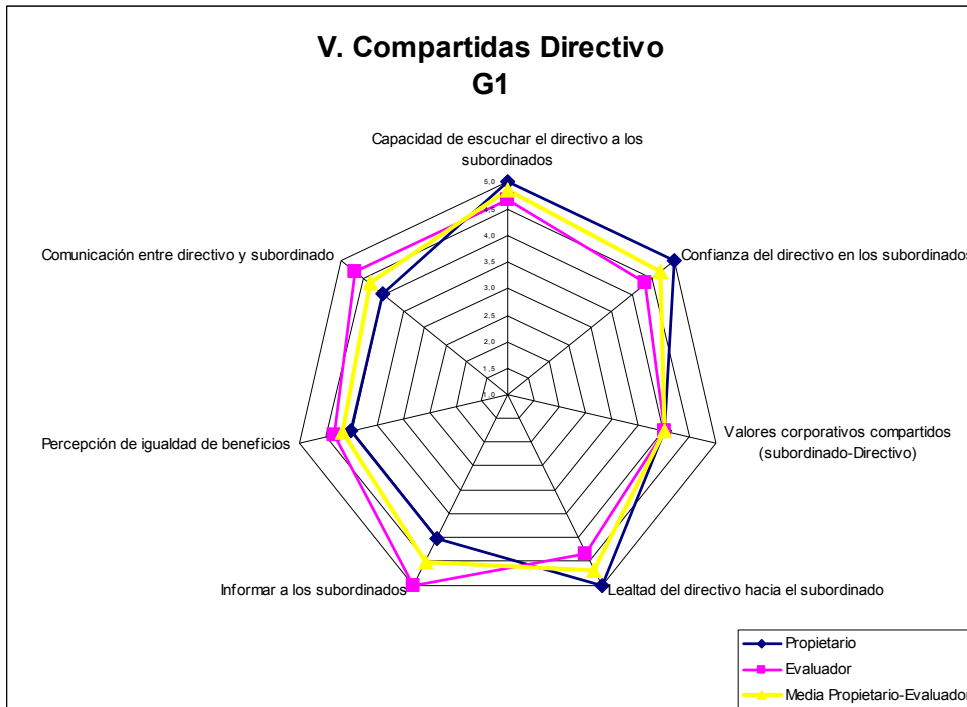


Figura 26. Representació gràfica de les variables compartides del directiu

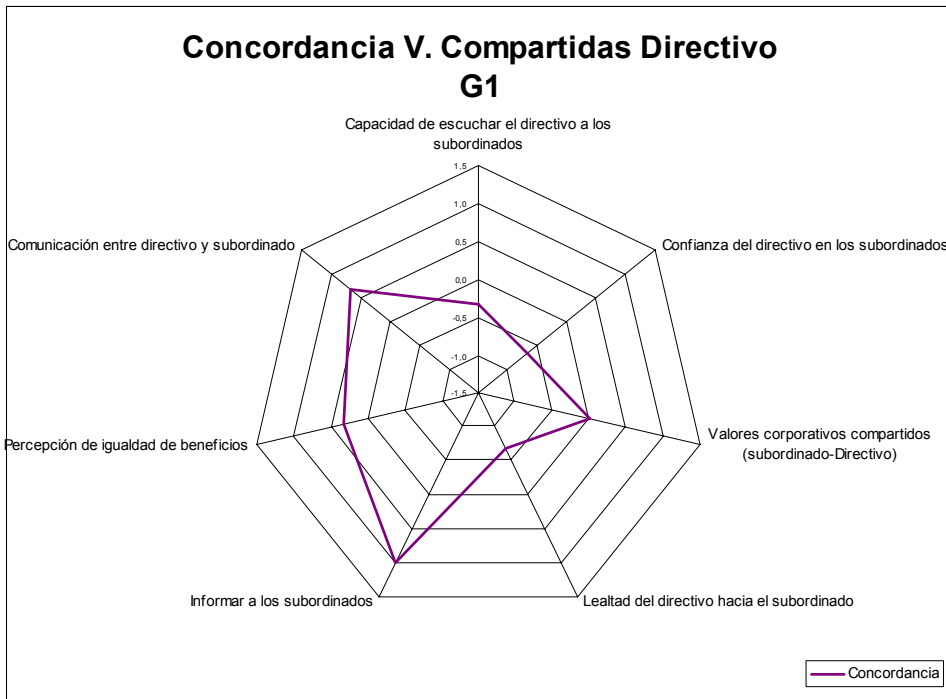


Figura 27. Representació gràfica de les concordances de les variables compartides del directiu

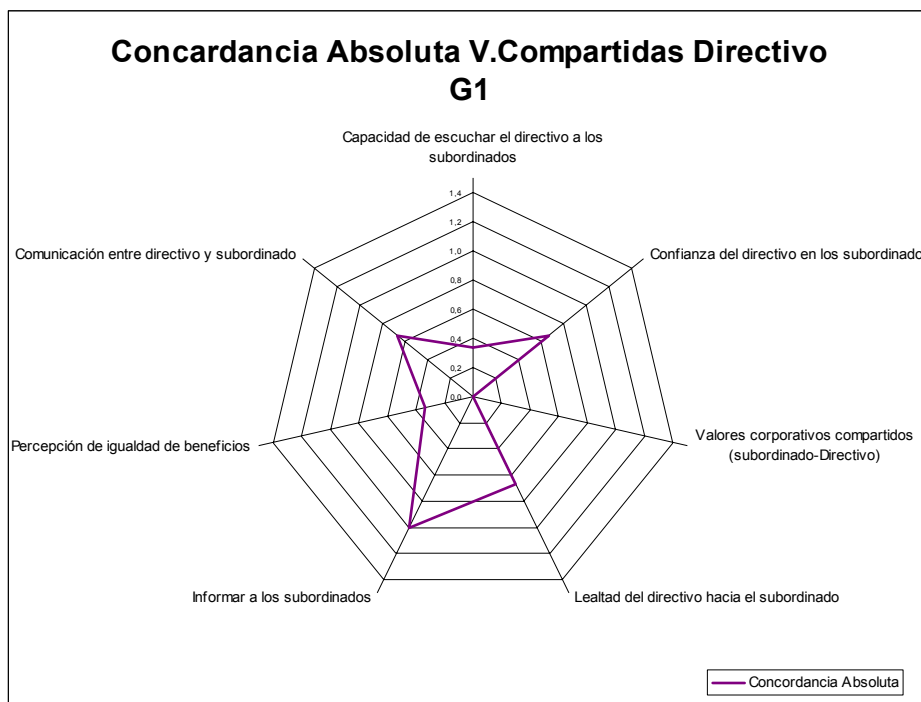


Figura 28. Representació gràfica de les concordances absoluta variables compartides directiu

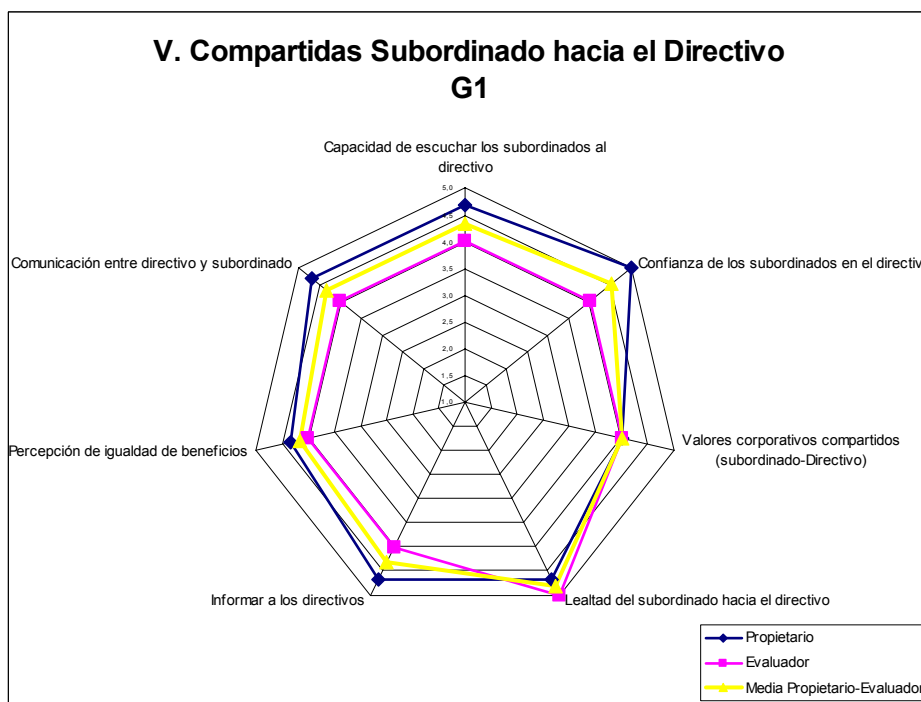


Figura 29. Representació gràfica de les variables compartides del subordinat cap el directiu

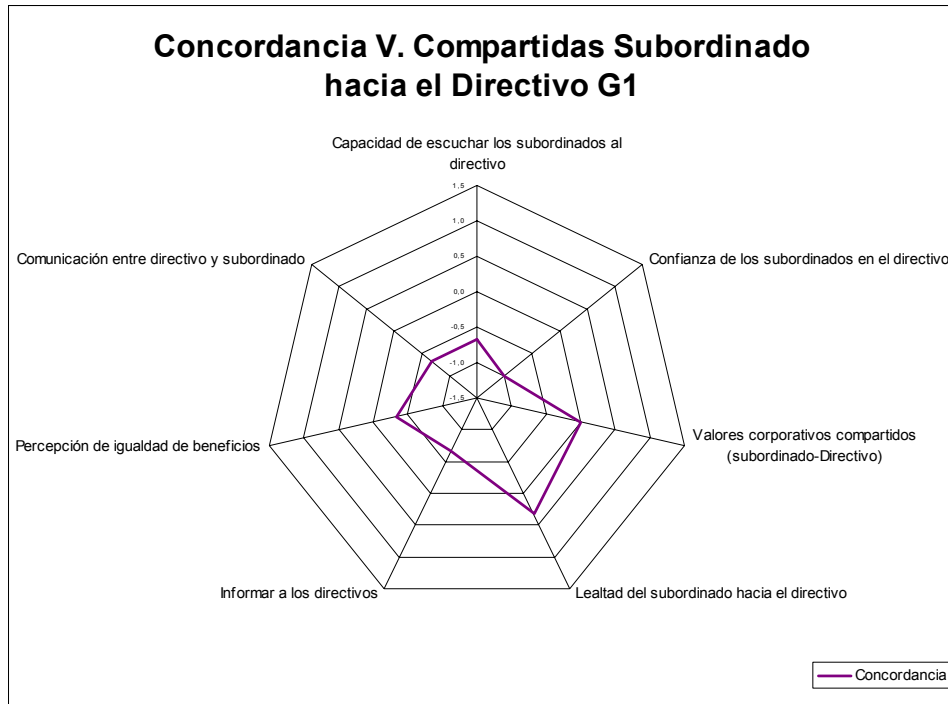


Figura 30. Representació gràfica concordança variables compartides subordinat cap el directiu

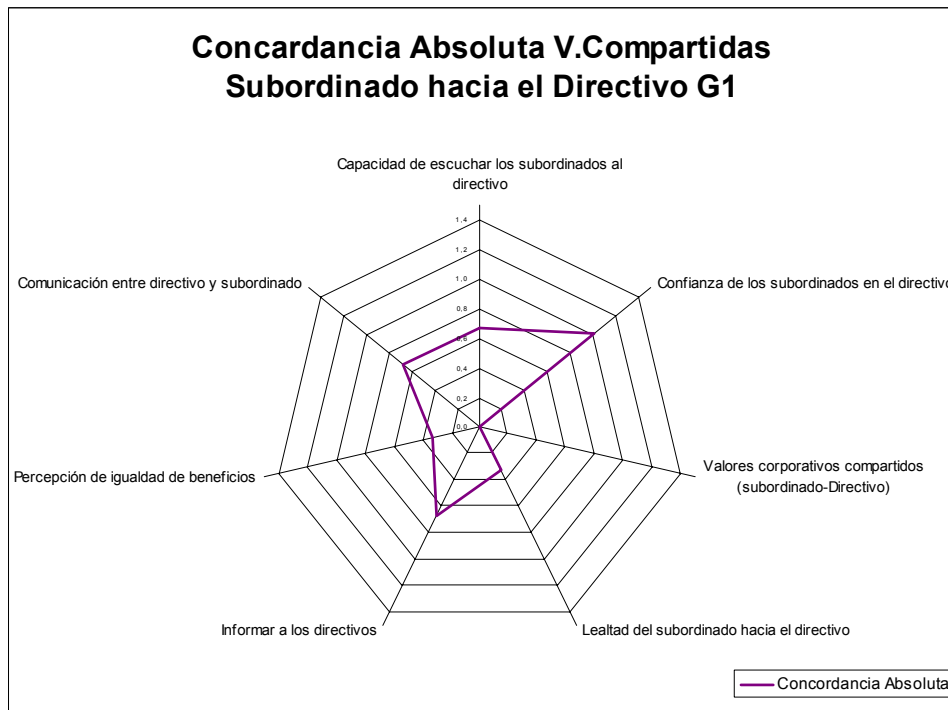


Figura 31. Representació gràfica concordança absolutes variables compartides subordinat

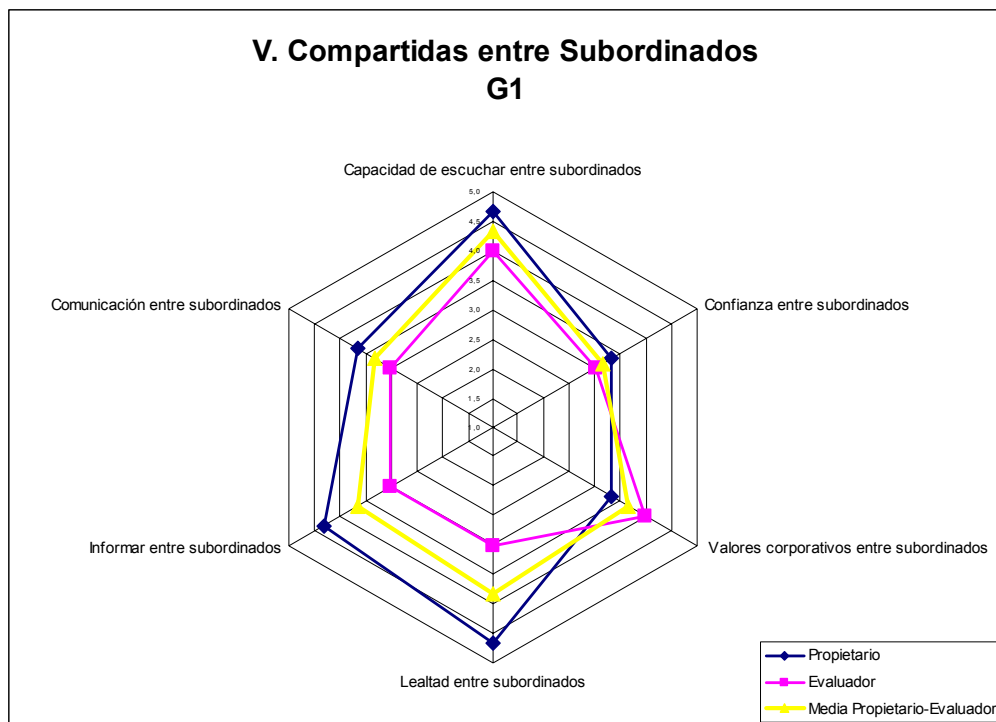


Figura 32. Representació gràfica variables compartides entre subordinats

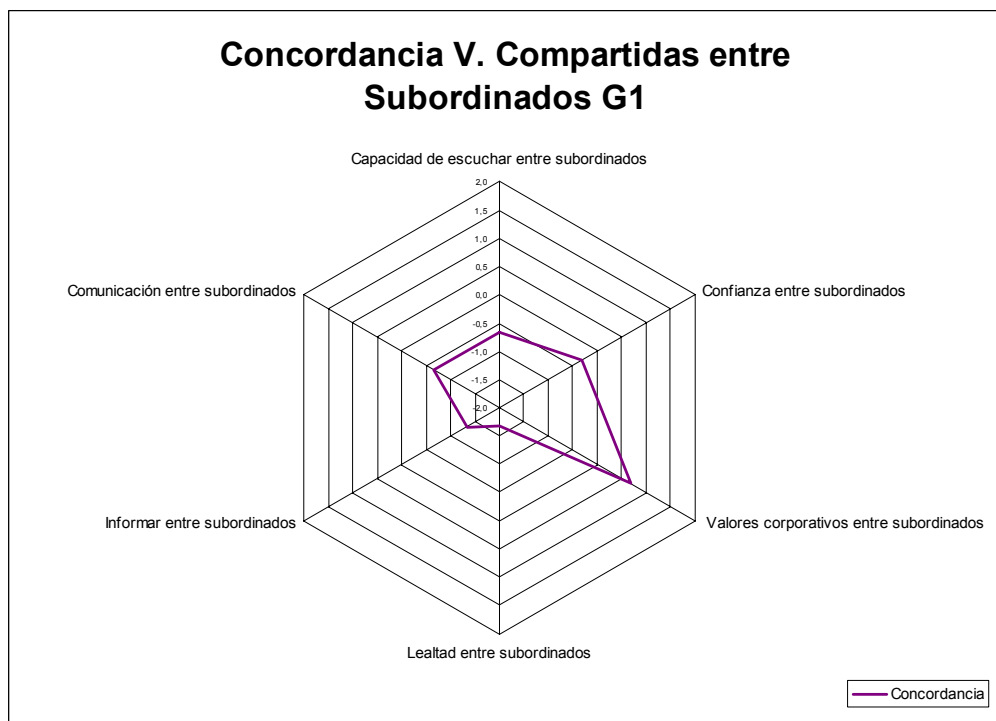


Figura 33. Representació gràfica de les concordances variables compartides entre subordinats

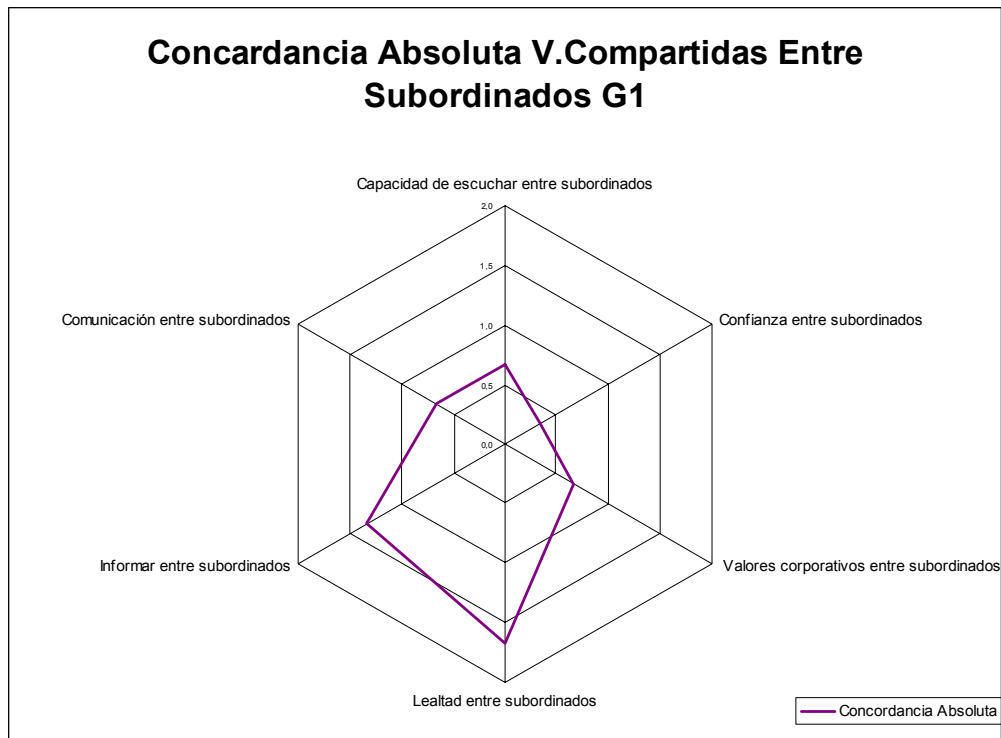


Figura 34. Representació gràfica concordances absolutes variables compartides entre subordinats

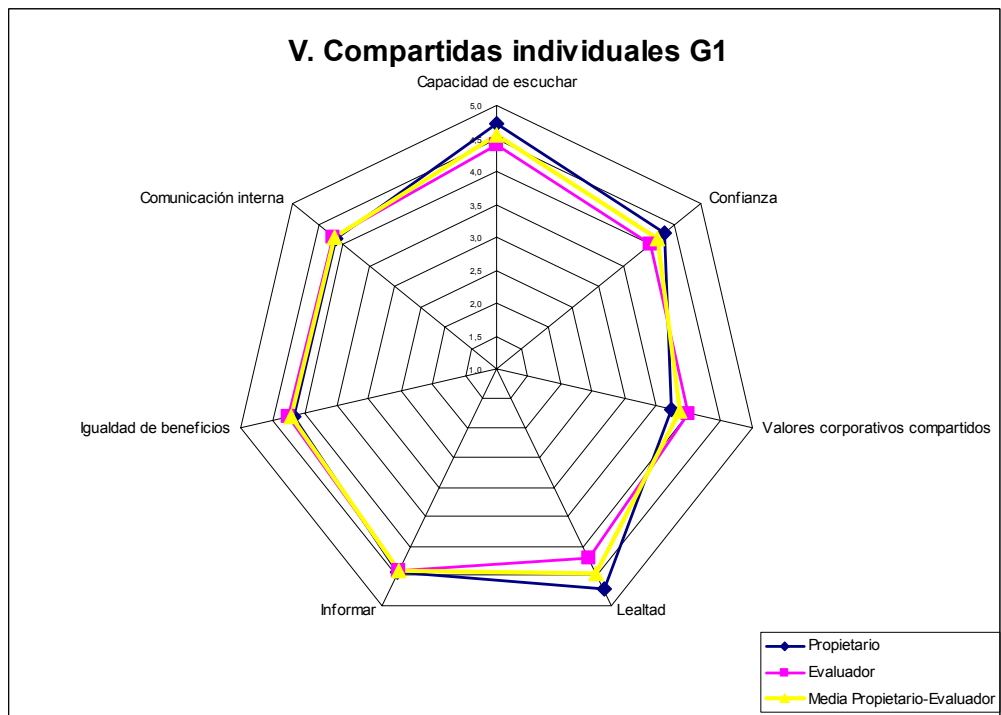


Figura 35. Representació gràfica de les variables compartides individuals

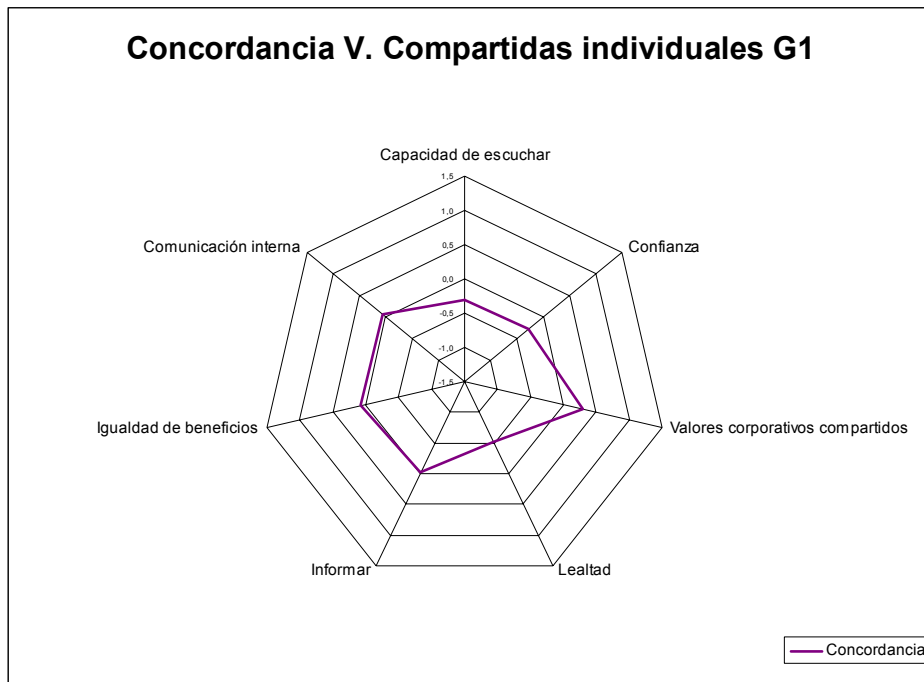


Figura 36. Representació gràfica de les concordances variables compartides individuals

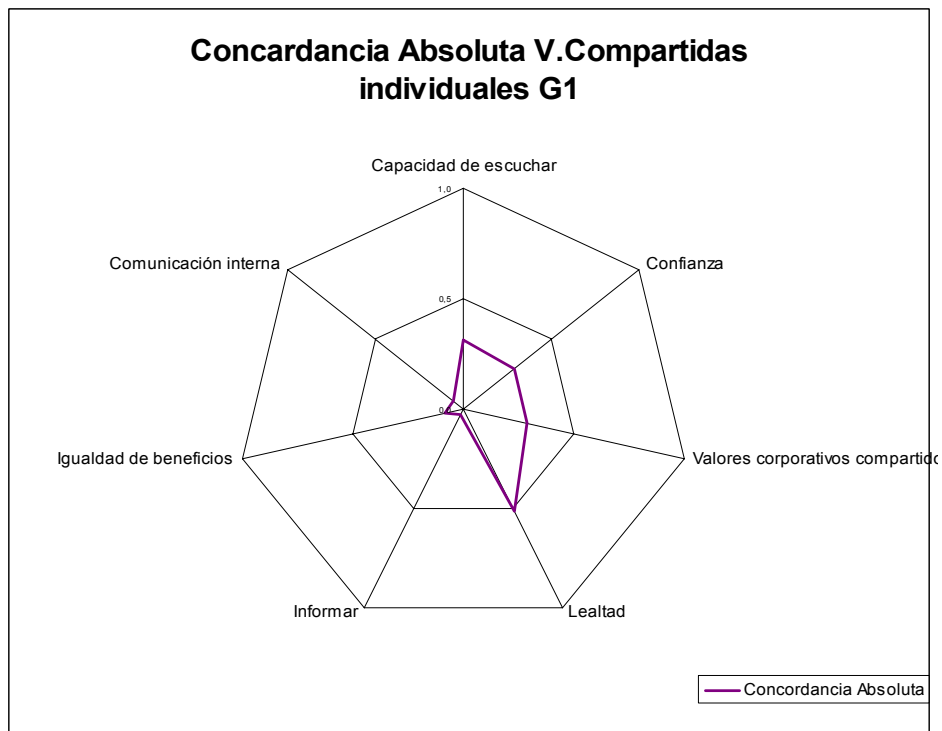


Figura 37. Representació gràfica concordances absolutes variables compartides individuals

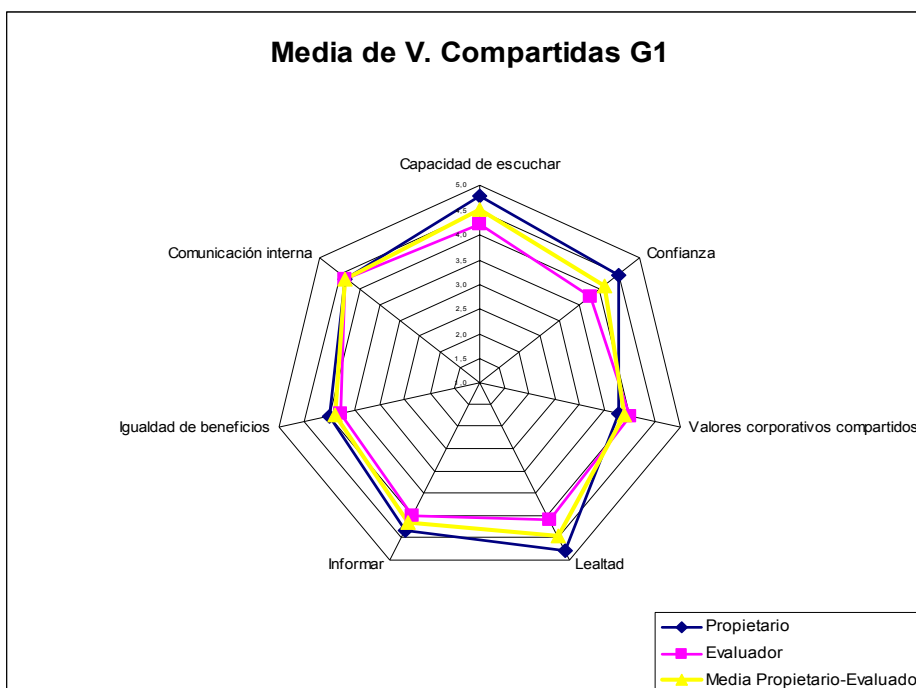


Figura 38. Representació gràfica de la mitja de les variables compartides

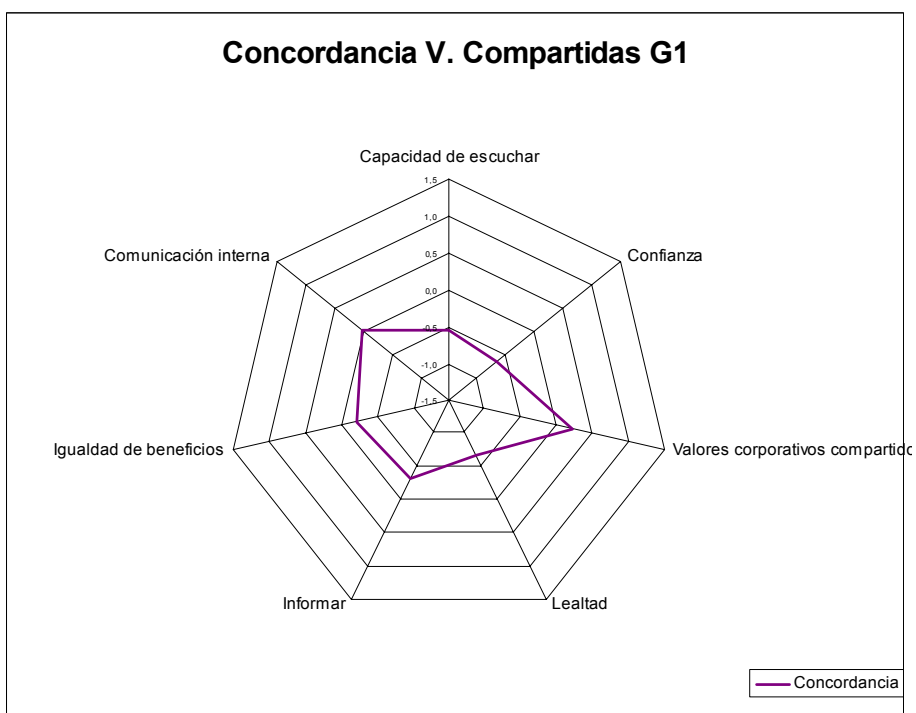


Figura 39. Representació gràfica concordances de la mitja de les variables compartides

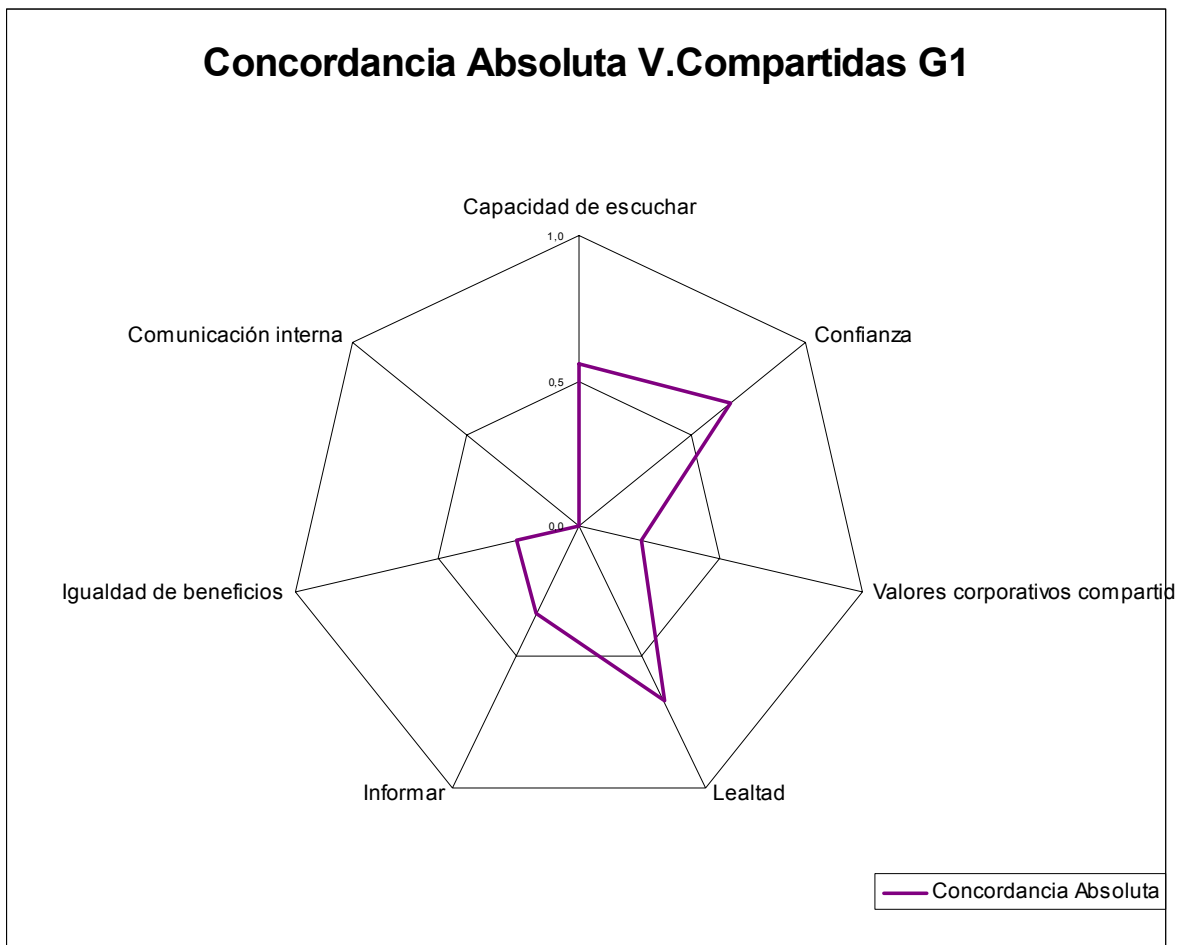


Figura 40. Representació gràfica concordances absolutes de la mitja de les variables compartides

3.7. Anàlisi i representació de les dades de les variables unidireccionals

Les variables unidireccionals són aquelles que tenen el seu origen en una de les parts implicades en el procés d'*empowerment* i que com a destinatari tenen l'altra part. Són variables d'una sola direcció, la dependència de la variable (l'origen) correspon a un col·lectiu i el beneficiari de la variable correspon a un altre col·lectiu. Posem un exemple, la variable suport institucional és una variable que depèn del directiu ja que és l'empresa qui ha de donar suport institucional al treballador que n'és el beneficiari. En el nucli de l'empresa existeixen dos tipus de variables unidireccionals les del directiu i les del subordinat. A continuació es detallen les variables unidireccionals que conté l'enquesta.

VARIABLES UNIDIRECCIONALS DIRECTIU

Suport institucional
Coneixement del personal
Donar-se a conèixer
Definir responsabilitats
Estabilitat laboral del subordinat
Reconeixement i valoració del subordinat
Promoció del subordinat
Propiciar un bon ambient laboral
Incentivar (econòmica-emocional)
Seguretat laboral
Igualtat laboral
Promoure la participació
Propiciar el canvi
Deixar fer o major llibertat del subordinat
Afavorir la comunicació
Facilitar el treball

VARIABLES UNIDIRECCIONALES SUBORDINAT

Conèixer als directius
Facilitar el canvi

El tractament de les dades de les variables unidireccionals segueix el mateix esquema que les variables anteriors seguint el tractament més simple. El directiu és el propietari de les variables unidireccionals directius i l'avaluador és el subordinat i viceversa amb les variables unidireccionals del treballador.

Taula 21. Exemples dades variables unidireccionals

VARIABLES UNIDIRECCIONALS DIRECTIU	Propietari	Avaluador	Mitja Propietari-Avaluador	Concordança	Concordança Absoluta
Suport institucional	3,00	3,33	3,17	0,33	0,33

VARIABLES UNIDIRECCIONALES SUBORDINADO	Propietari	Avaluador	Mitja Propietari-Avaluador	Concordança	Concordança Absoluta
Conocer a los directivos	4,67	3,00	3,83	-1,67	1,67

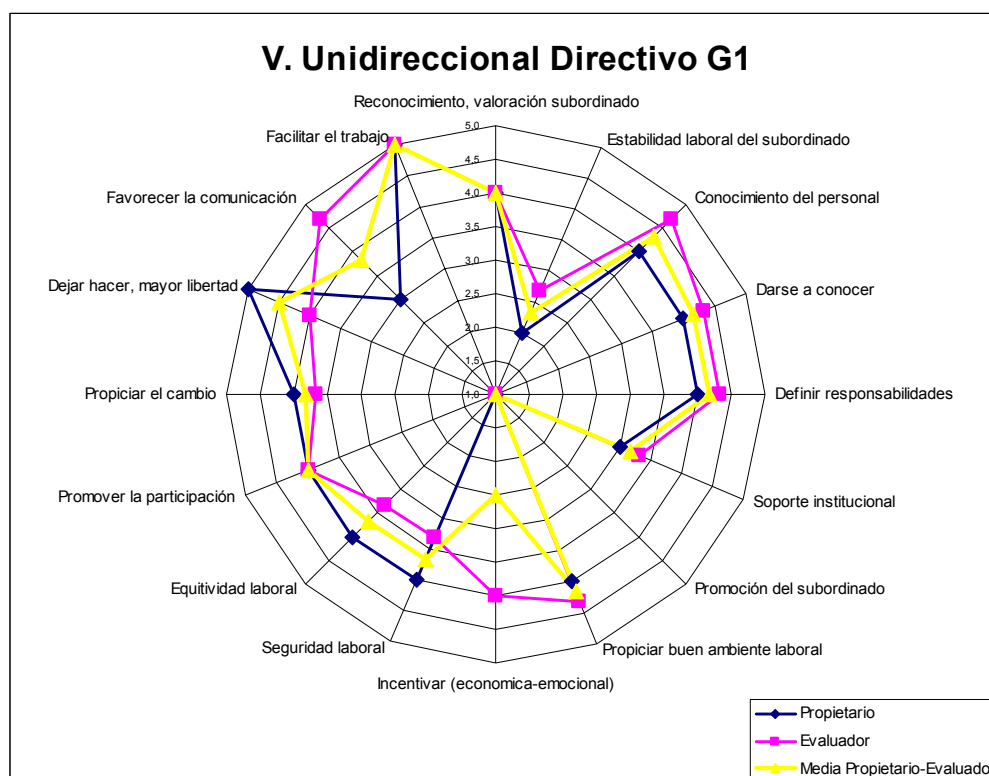


Figura 41. Representació gràfica de les variables unidireccionals directiu

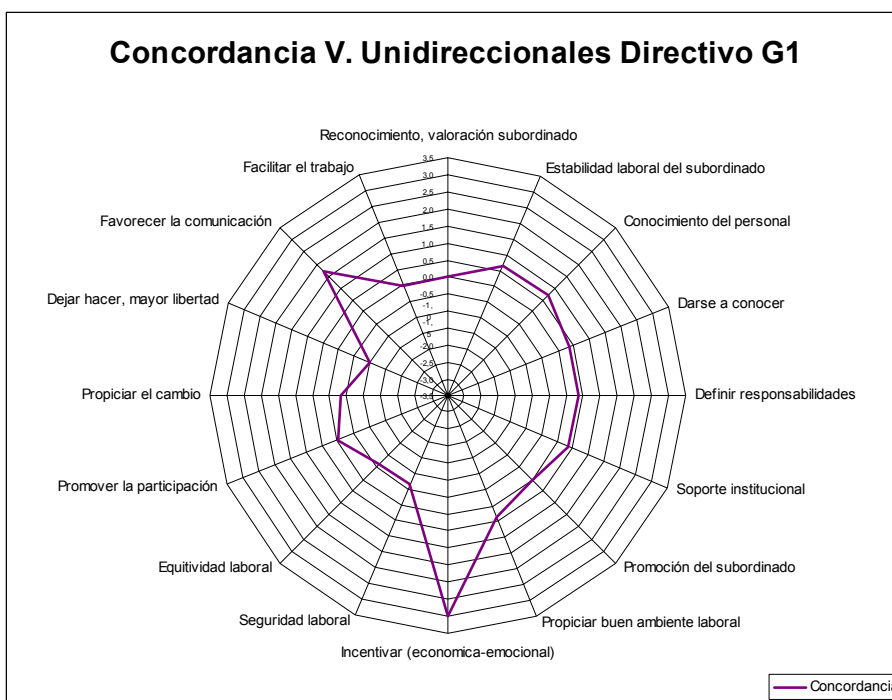


Figura 42. Representació gràfica de la concordança de les variables unidireccionals directiu



Figura 43. Representació gràfica concordança absoluta de les variables unidireccionals directiu

Les gràfiques de les variables unidireccionals del subordinats son idèntiques a les vistes anteriorment pel directiu.

3.8. Anàlisi i representació de les dades de les variables reflexives

Les variables reflexives són aquelles que són intrínseques de cada individu, es a dir, l'origen i el destí de la variable és un mateix per exemple la motivació personal, la capacitat de relacionar-se, etc. El tractament de les dades d'aquestes variables és igual que en casos anteriors amb la particularitat que s'avaluen per separat les del directiu i les dels subordinats per saber l'estat de cada una de les parts i la finalment per tenir una dada única es tracten juntes, és a dir, les respostes el directiu s'afegeixen a les dels subordinats (com si el directiu fos un subordinats més) per quantificar el nivell global que han assolit la variable en el grup estudiat. Els valors resultants d'aquesta agregació són un indicador per a comparar diferents grups entre o fer una valoració de com evolucionen les variables en el temps.

Taula 22. Exemple dades variables reflexives

VARIABLES REFLEXIVES SUBORDINATS	Propietari	Avaluador	Mitja Propietario-Evaluador	Concordança	Concordança Absoluta
Motivació personal	4,00	4,00	4,00	0,00	0,00

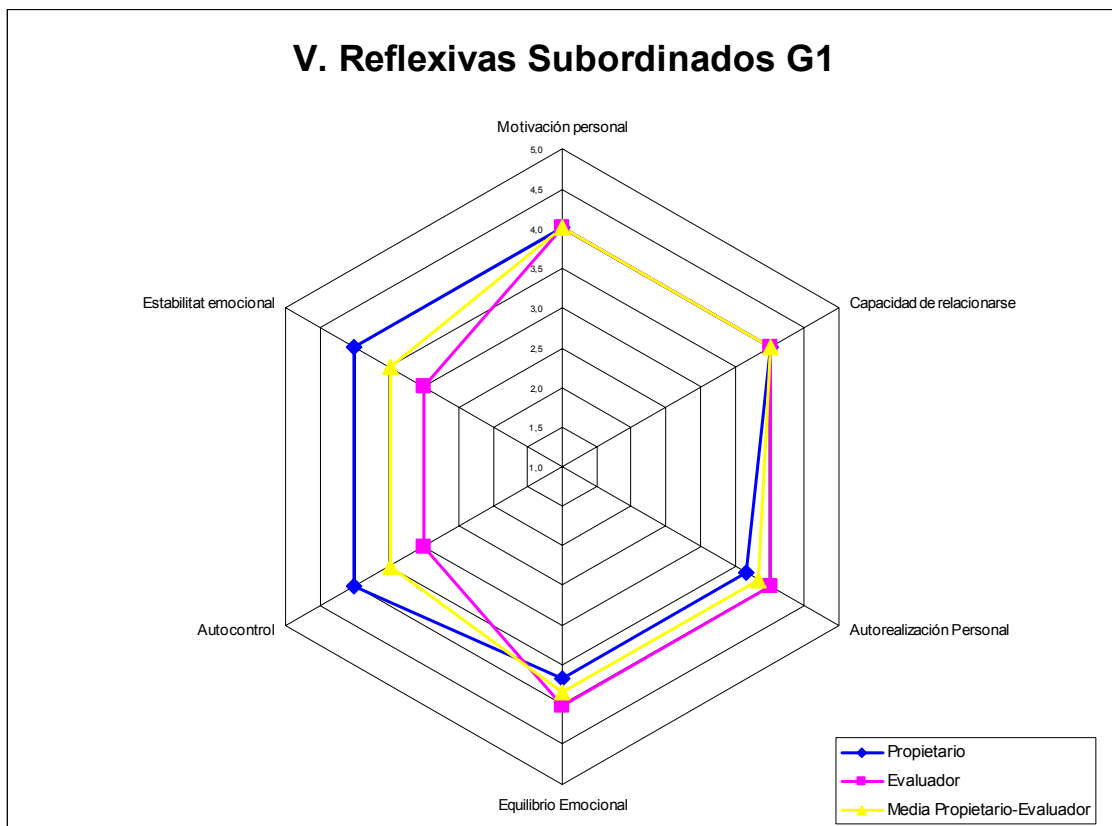


Figura 44. Representació gràfica variables reflexives dels subordinats

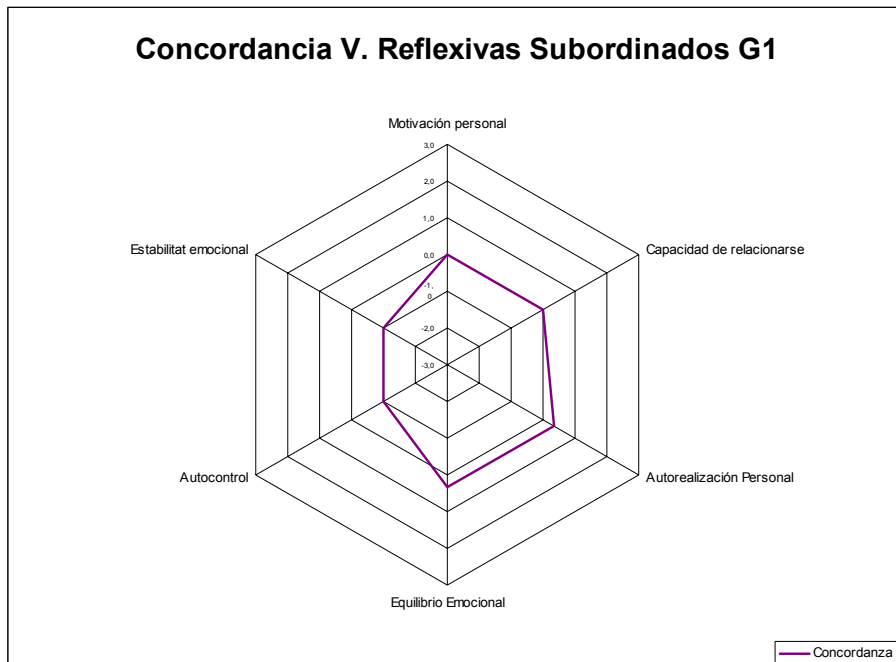


Figura 45. Representació gràfica de la concordança variables reflexives dels subordinats

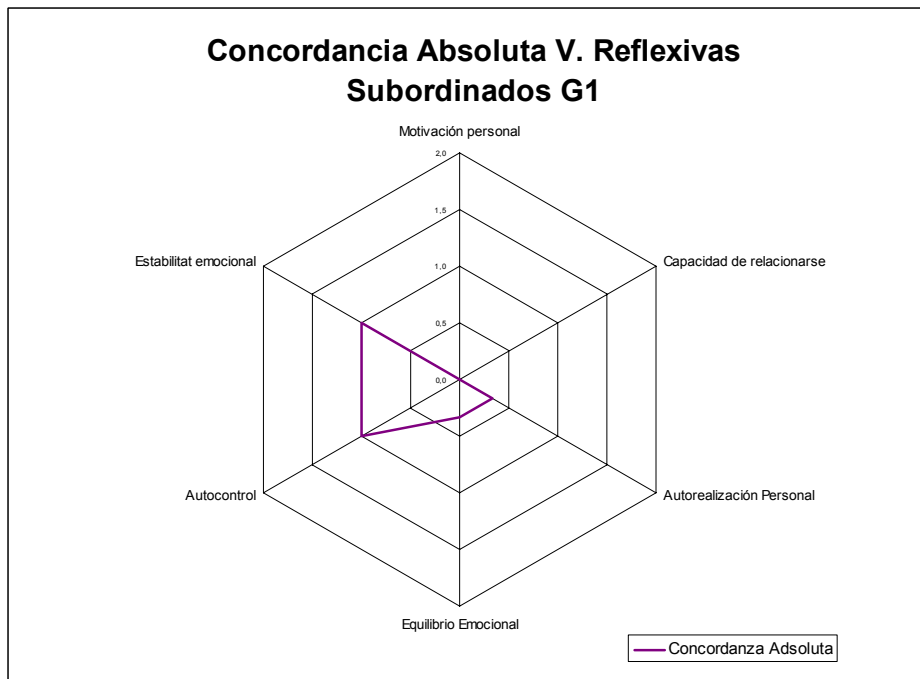


Figura 46. Representació gràfica de la concordança absoluta variables reflexives dels subordinats

Les gràfiques de les variables reflexives del directiu i les reflexives globals son idèntiques a les vistes anteriorment.

3.9. Tractament global de les variables efectives.

Per últim i amb la finalitat d'avaluar el conjunt de totes les variables anomenades efectives s'ha optat per fer la mitja del conjunt de totes les variables d'una mateixa categoria. Una vegada obtinguts els valors de les mitges es representen totes en un sol gràfic facilitant l'anàlisi del conjunt.

Vegem un exemple dels valors extrets del conjunt de variable reflexives on es pot veure la mitja global d'aquestes variables en color groc.

Taula 23. Exemple dels valors conjunt de variable reflexives

VARIABLES REFLEXIVES GLOBALES	Propietari	Avaluador	Mitra Propietari-Avaluador	Concordança	Concordança Absoluta
Motivació personal	4,25	4,75	4,50	0,50	0,50
Capacitat de relacionar-se	4,00	4,50	4,25	0,50	0,50
Autorealització Personal	3,75	4,00	3,88	0,25	0,25
Equilibri Emocional	3,75	4,25	4,00	0,50	0,50
Autocontrol	3,75	4,25	4,00	0,50	0,50
Estabilitat emocional	4,00	3,75	3,88	-0,25	0,25
	Propietari	Avaluador	Mitra Propietari-Avaluador	Concordança	Concordança Absoluta
MITJA VARIABLES REFLEXIVES GLOBALES	3,92	4,25	4,08	0,33	0,42

Si en cada una de les variables efectives fem el mateix obtenim el valor mitjà segons el propietari, l'avaluador, la mitja de ambdós, la concordança i la concordança absoluta respectivament.

Taula 24. Exemple de dades mitges globals variables efectives

VARIABLES EFECTIVES	Propietari	Avaluador	Mitja Propietari-Avaluador	Mitja Concordança	Mitja Concordança absoluta
MITJA VARIABLES RECÍPROCAS	3,26	3,17	3,21	-0,09	0,20
MITJA VARIABLES COMPARTIDES	4,35	4,03	4,19	-0,32	0,38
MITJA VARIABLES UNIDIRECCIONALS SUBORDINAT	4,17	3,50	3,83	-0,67	1,00
MITJA VARIABLES UNIDIRECCIONALS DIRECTIU	3,50	3,79	3,65	0,29	0,63
MITJA VARIABLES REFLEXIVES GLOBALES	3,92	4,25	4,08	0,33	0,42

Representant tots els valor obtinguts obtenim unes gràfiques com les següents:

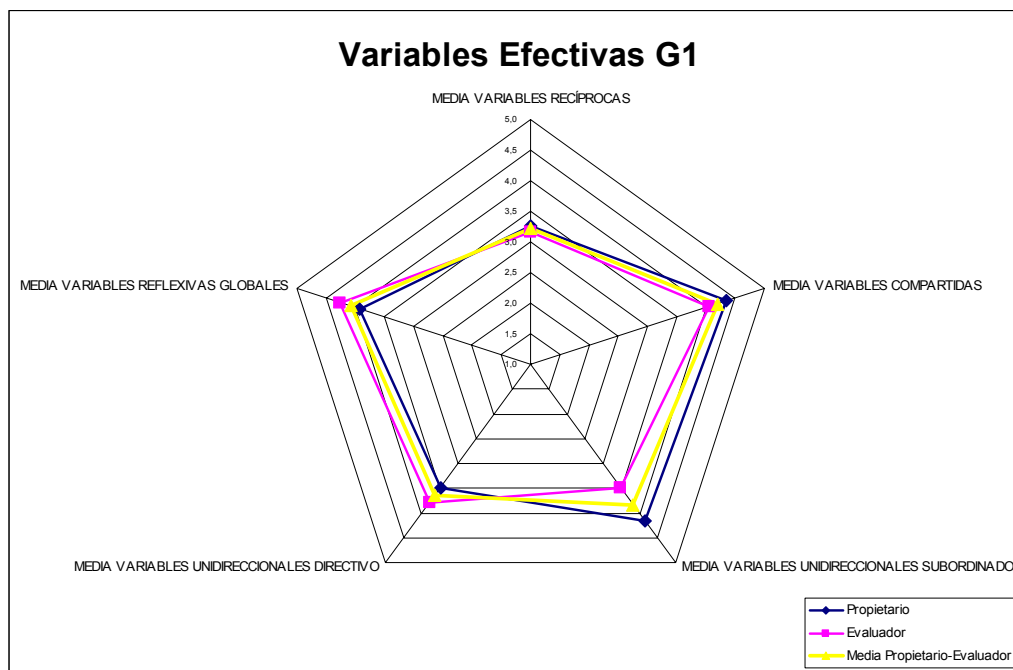


Figura 47. Representació gràfica del conjunt de les variables efectives

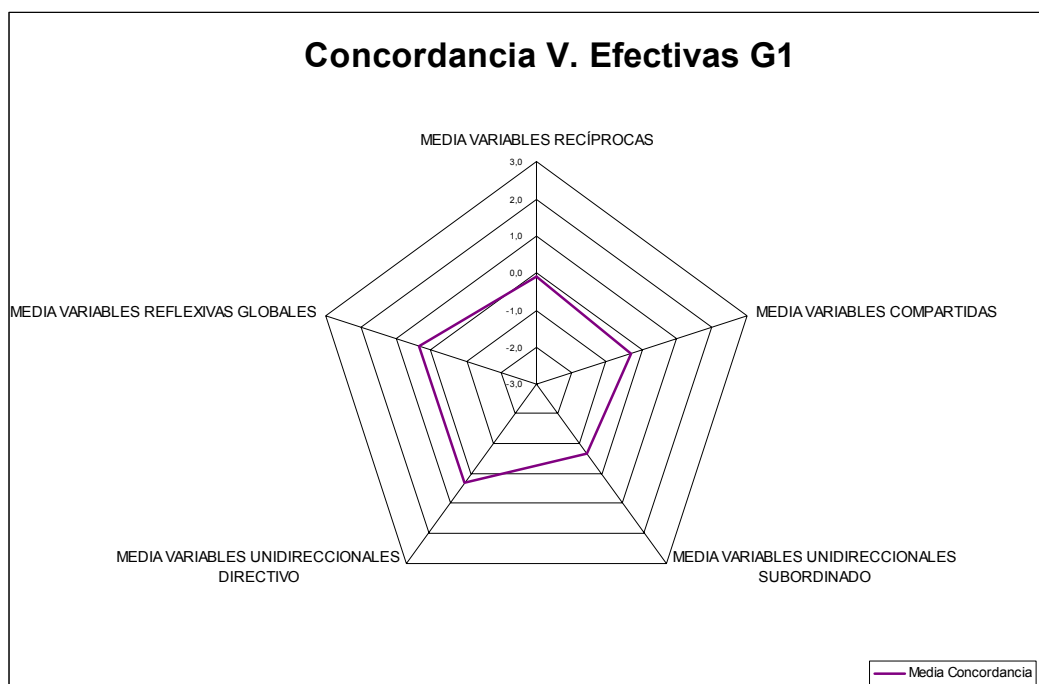


Figura 48. Representació gràfica de la concordança de les variables efectives

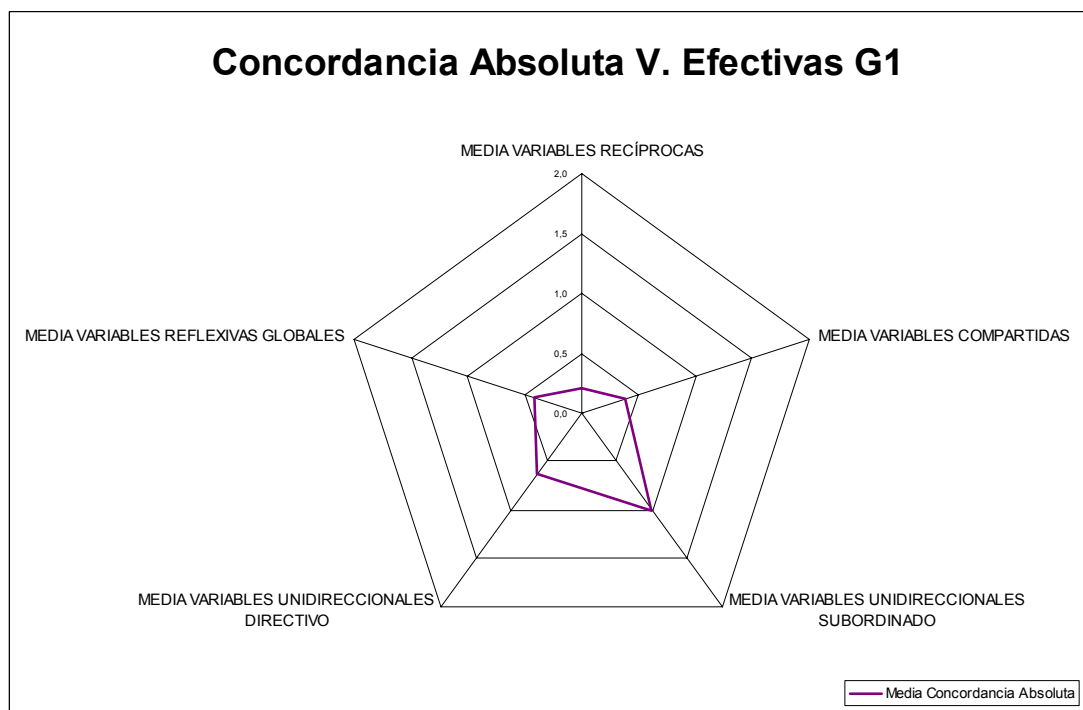


Figura 49. Representació gràfica de la concordança absoluta de les variables efectives

4. Presentació de resultats

4.1. Introducció

Per tal de comprovar la validesa de l'enquesta i el tractament de dades dissenyat es va optar per realitzar una prova pilot. Aquesta, per tal de poder avaluar els 6 models d'enquesta realitzats havia de ser en un departament d'una empresa no massa gran ja que no es disposava de molts temps per recollir les dades però que fos suficientment representatiu.

Els departament en qüestió havia de tenir la particularitat que una part estigués fent un procés d'*empowerment* tal i com nosaltres enteníem i una altra part estigués en projecte. Amb aquestes característiques ens permetria provar la metodologia desenvolupada tant el qüestionari en fase 0 com en fase 1. Després d'una recerca, que començà a la província de Barcelona es va trobar un departament que complia les característiques anteriorment descrites.

4.2. Característiques de la prova pilot

El departament escollit per la prova pilot és d'una empresa de serveis sanitaris de demostrat prestigi, certificada amb la norma ISO 9001 i ISO 14000. El nom i característiques de l'empresa s'ha omeses per exprés desig dels seus responsables. L'empresa compte amb uns 700 treballador i el departament motiu de l'estudi és el de logística i serveis generals. Dintre d'un programa de millora de la qualitat aquest departament havia establert un programa d'*empowerment*.

A continuació es mostra l'organigrama del departament seleccionat.

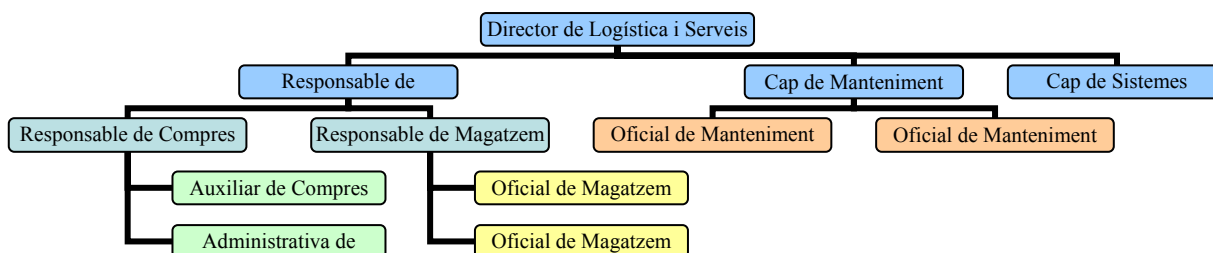


Figura 50. Esquema general departament entrevistat

L'esquema anterior ens mostra en color blau els càrrecs que estaven en una fase avançada d'*empowerment*, el Director de logística ja havia traspassat part de les seves responsabilitats als comandaments immediatament inferiors. En color verd es troben els càrrecs que es trobaven en una fase inicial de l'*empowerment* i en color groc els que es troben en una fase prèvia a l'*empowerment*.

En primer lloc i després d'entrevistar-me amb el màxim responsable de departament i explicar-li el treball de cap a desenvolupar, es procedí a confeccionar l'organigrama anterior ja que no va ser proporcionat per l'organització. Després es procedí a classificar els diferents càrrecs en els fases d'*empowerment* descrites per procedir posteriorment passar l'enquesta als membres del departament segons si estaven en fase 0 o en fase 1, determinant el propietari, els avaluadors i els clients.

L'organigrama que es mostra a continuació mostra com el departament objecte de l'estudi és dividit en diferents sub-grups (codificats com G1, G2, G3, G4, G5) determinant el directiu i els seus immediatament subordinats, aquesta classificació és necessària ja que en el tractament de les dades es necessari determinar qui es el propietari i qui és l'avaluador del paràmetre a mesurar. Recordem que tant el propietari com l'avaluador poden ser el directiu o el conjunt de subordinats pel que cal determinar-los per saber el tipus d'enquesta que s'ha de passar en cada cas.

La codificació de l'organigrama del departament de la prova pilot ha esta la següent i ens pot servir de mostra per altres departament.

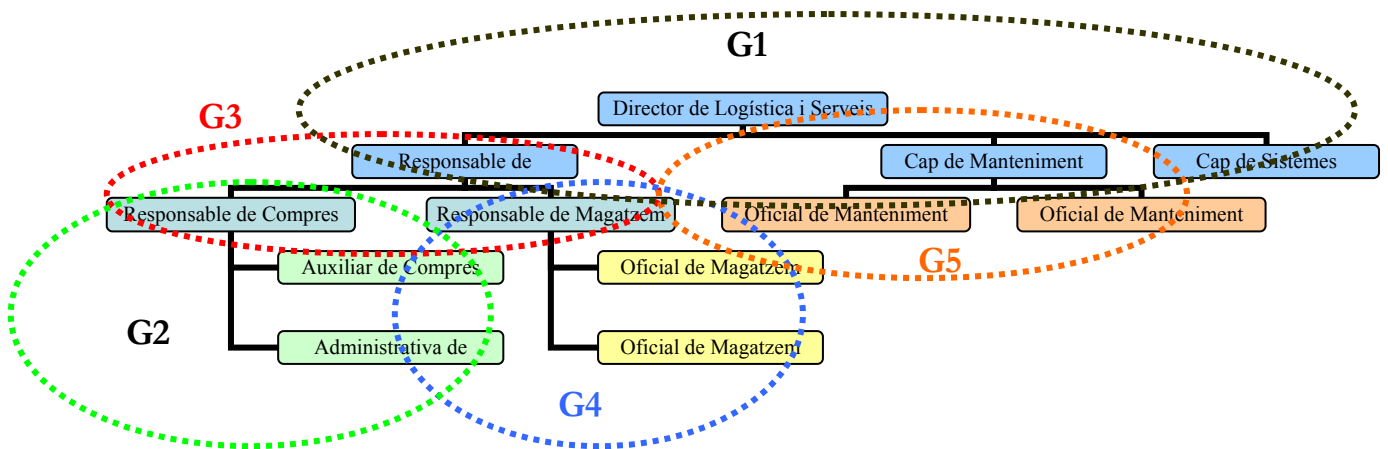


Figura 51. Esquema general dels sub-grups entrevistats

Després de codificar els grups es codificaren els seus membres. En cada grup el directiu és el que es troba a la part superior de l'organigrama i els seus subordinats els que es troben immediatament a sota. Cada directiu estava codificat per una D seguida d'un nombre (D1,D2,D3, ...) i els subordinat per una S seguida per un nombre (S1,S2,S3...), en ambdós casos el nombre que es dona és únic per evitar confusions.

El primer subgrup anomenat G1 estava format per la part alta de la piràmide organitzativa i les codificacions utilitzades són les següents.

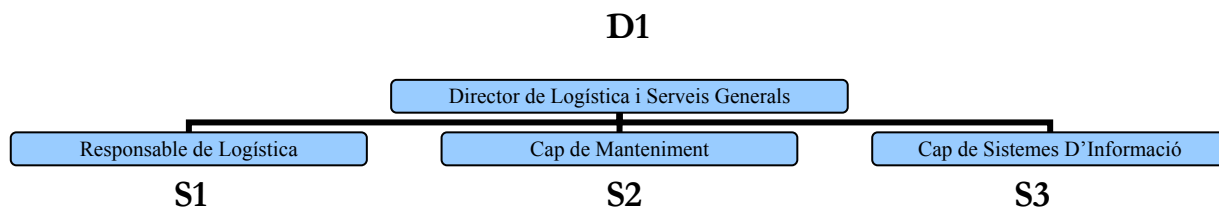


Figura 52. Esquema general grup G1

El Director de Logística en el grup G1 és el directiu i la resta de membres, el responsable de logística, el de manteniment i el Cap de Sistemes d'Informació, els seus subordinats. Es va procedir a passar l'enquesta tenint en compte que el subgrup es trobava en fase 1 avançada.

El segon subgrup anomenat G2 estava format pel Responsable de Logística com a directiu i pel Responsable de Compres i el Responsable de Magatzem com a subordinats i es trobaven en una fase 1 inicial.

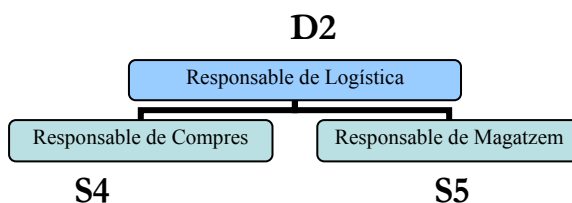


Figura 53. Esquema general grup G2

El tercer grup anomenat G3 estava format pel Responsable de Compres com a directiu i a l'Auxiliar de Compres i l'Administrativa de Compres com a subordinats, aquests en fase inicial d'*empowerment* fase 1.

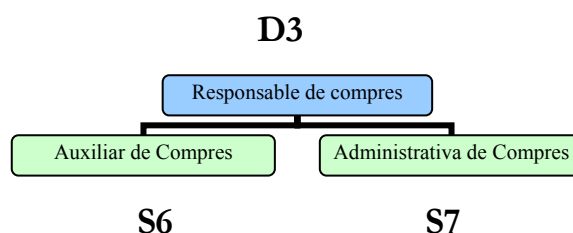


Figura 54. Esquema general grup G3

L'últim grup avaluat, el G4, estava format pel Cap de manteniment com a directiu i als dos oficials de manteniment com a subordinats i es trobaven en una fase 0 d'*empowerment* i en perspectives a curt termini de començar el procés.

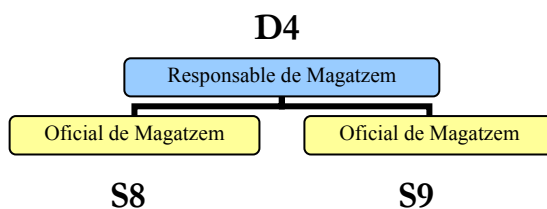


Figura 55. Esquema general grup G4

En general es donarà el cas que a una mateixa persona se li hagi de passar l'entrevista diverses vegades, per exemple com a directiu en fase 0 en un grup G3 i posteriorment com subordinat en fase 1 en un grup G2, pel que es recomana planificar les entrevistes espaiades en el temps per evitar fatigues.

El grup G5 no va ser entrevistat ja que es va considerar que el conjunt preguntat ja suposaven un exemple suficient per provar l'enquesta i el seu tractament.



Figura 56. Esquema general grup G5

Totes les enquestes es varen realitzar el mes de maig de 2005 i dintre d'un període de 15 dies.

El primer dia es va passar l'enquesta al màxim responsable del departament amb al presència de la responsable de qualitat de l'empresa que serví per avaluar l'enunciat de les preguntes i la llargada d'aquestes contribuint a la revisió i depuració d'errors.

En total es varen entrevistar a 10 persones i omplir 14 enquestes ja que a quatre persones es passar dues enquestes una com a subordinats i una com a directiu.

El següent quadre resumeix els procediments sistemàtics per realitzar les enquestes.

Resum dels procediments per realitzar l'enquesta

- 1- Determinar el perfil de l'empresa que servirà per passar l'enquesta
- 2- Localitzar la o les possibles empreses on es poguessin fer les entrevistes
- 3- Posar-se en contacte amb els responsables i obtenir els permisos pertinents així com la col·laboració de la institució.
- 4- Establir una entrevista amb els responsables del grup o departament per parlar de les característiques del grup entrevistat determinar les persones a entrevistar i la seva posició en l'organigrama i confeccionar un calendari.
- 5- Passar la primera enquesta al màxim responsable del grup seleccionat i depurar el qüestionari.
- 6- Continuar l'entrevista amb la resta de membres.
- 7- Realitzar el tractament de les dades obtingudes.

4.3. Resultats obtinguts en la prova pilot

Aquest apartat pretén mostrar a mode d'exemple, algunes de les dades obtingudes dels grups entrevistats en la prova pilot i una primera valoració dels resultats obtinguts. Es deixa per treballs posteriors l'ampliació i millora d'aquest exemple que només vol ser a títol il·lustratiu.

Les dades de l'enquesta, valors obtinguts del tractament informàtic i gràfiques poden ser consultades en el CD que acompanya a aquest treball a l'annex.

4.3.1. Valoració de les preguntes obertes.

Les preguntes obertes formulades en el qüestionari son:

- 1- Quina definició donaria a l'*empowerment*?
- 2- Quin objectiu creu que té?
- 3- Com creu que pot afectar al seu treball per a millor o per a pitjor?
- 4- Quines dificultats veu en el procés?
- 5- Creu que el procés d'*empowerment* es necessari?
- 6- Quina utilitat tindrà?

La transcripció de les respostes estan recollides en el volum d'annex d'aquest treball.

Després de transcriure les preguntes obertes del qüestionari s'ha procedit a valorar-les per grups, (G1,G2,G3,G4) amb l'objectiu d'esbrinar el grau de coneixement del tema, arribant a les següents conclusions.

Grup G1:

Està format per un directiu i 3 subordinats. S'observa que el directiu D1 té un alt coneixement del que és l'*empowerment*. En canvi els seus subordinats tenen un coneixement menor però acceptable. Referent a la tercera pregunta les persones és la resposta més freqüent. El grup G1 és el que està situat a la part més alta de la piràmide organitzativa.

Grup G2:

Està format per un directiu i 2 subordinats. El directiu del grup G2 no té un bon coneixement del que significa l'*empowerment*, en canvi el seu subordinat S4 té un coneixement acceptable i el subordinats S5 té un desconeixement total.

Grup G3:

Està format per un directiu D3 i 2 subordinats i S6 i S7. El directiu té un coneixement acceptable malgrat no ha contestat a la pregunta de les dificultats que comporta l'*empowerment*. Entre els subordinats n'hi ha un que té un coneixement nul i un que té un coneixement mínim.

Grup G4:

Està format per un directiu D4 i dos subordinats S8 i S9. El directiu té un coneixement acceptable però els subordinats no havien sentit parlat mai d'*empowerment*

Valoració dels resultats

Fent una valoració global dels resultats obtinguts de les preguntes obertes ens mostrar que el grup 1 és el que té un coneixement global més bo i explícit del que significa l'*empowerment*. Els grups G2 té un baix coneixement del seu significat en canvi el grup G3 té un millor coneixement que el G2. El grup G4 només el directiu té un bon coneixement, els subordinats tenen un coneixement nul.

Les respostes obtingudes coincideixen amb el grau d'*empowerment* que la direcció del departament ens va comunicar, G1 es fase avançada , G2 i G3 en fase inicial i G4 en fase de projecte. Malgrat tot, s'ha posat de manifest que la paraula *empowerment* com més avall estem de la piràmide organitzativa es més desconeguda ja que quasi no és utilitzada essent substituïda per "transmetre responsabilitats".

Com a punt final podem dir que les preguntes obertes de l'enquesta no ens porta informació massa concloent i la seva finalitat en l'enquesta és la trencar el gel en l'entrevista.

4.3.2. Gràfiques i valoracions dels objectius corporatius del subordinat

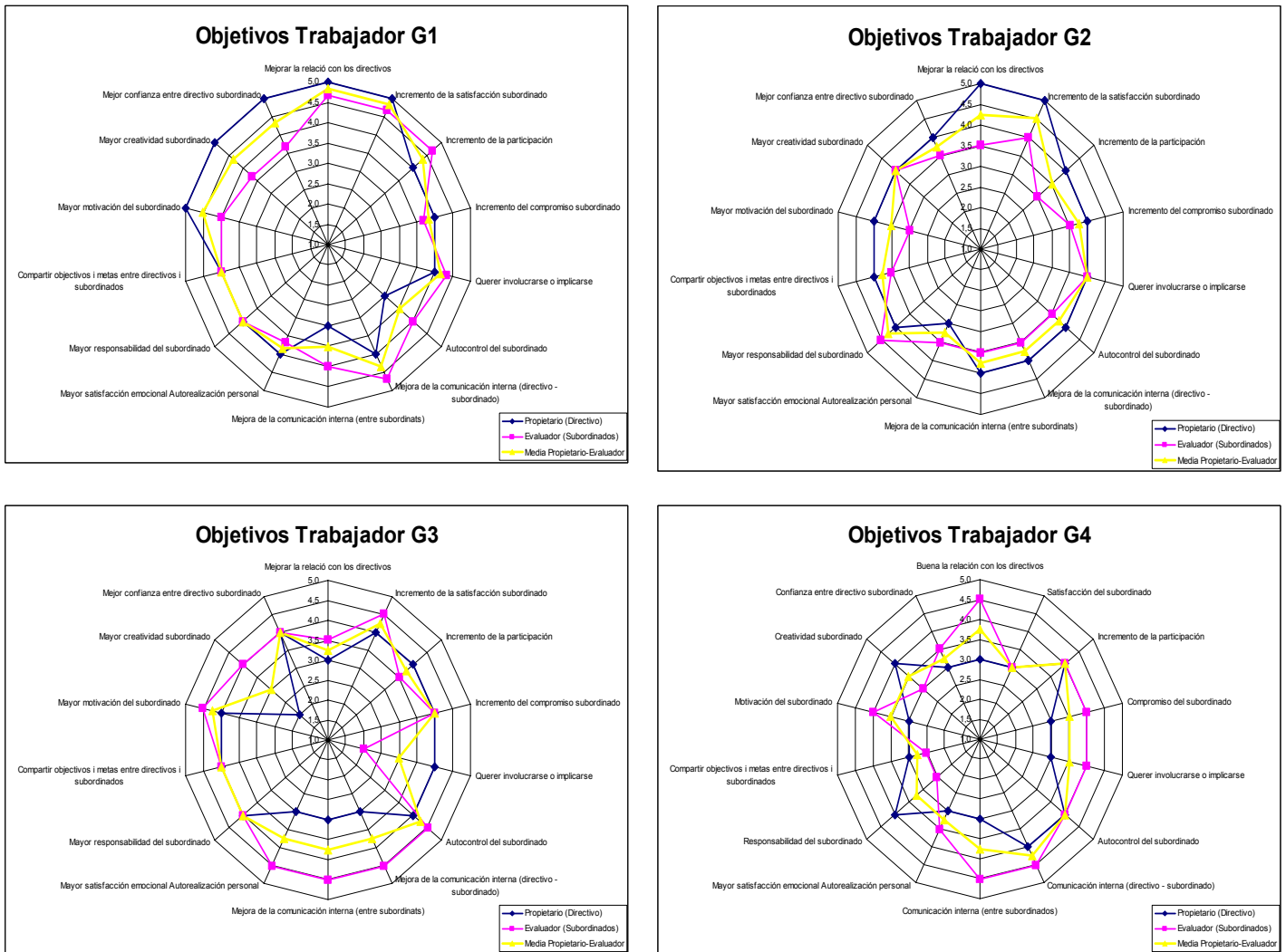


Figura 57. Gràfics dels objectius corporatius dels subordinats dels grups entrevistats

Valoracions

- El grup que apareix en més bona posició és el G1 seguit del G2, G3 coincidint amb l'estat en que es troben en el procés d'empowerment.
- El grup G4 que es troba en un estat previ a l'empowerment obté valor relativament baixos.
- El grup que presenta la concordança més alta és G2 i G1 seguit d'enfora per G3 i G4 el nivell de concordança ens indica la discrepància de valors entre propietari i avaluador és a dir entre directiu i subordinats.
- Tot i les discrepàncies els valors entre directiu i subordinat obtinguts son bons i es pot dir que el procés d'empowerment està millorant els objectiu del subordinat.

4.3.3. Gràfiques i valoracions dels objectius corporatius del directiu

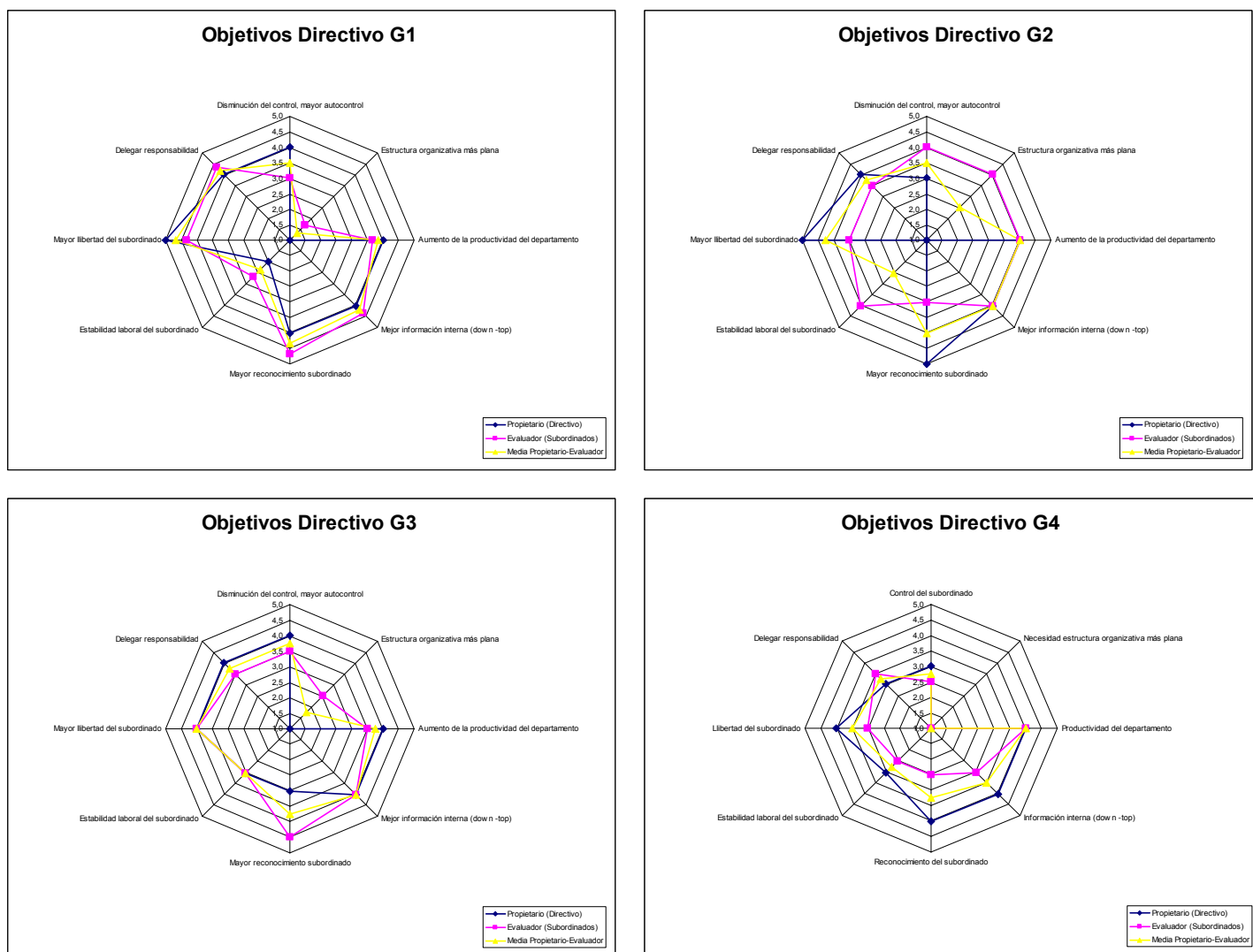


Figura 58. Gràfics dels objectius corporatius del directiu dels grups entrevistats

Valoracions

- Observant els quatre gràfic podem veure que en els grup G1,G2,G3 es repeteix en un mateix patró de resultats, obtenint els valors més baixos, “l’estructura organitzativa més plana” i “l’estabilitat del subordinat”.
- El valor tan baix obtingut en la variable “estructura organitzativa plana” és degut a les dimensions dels grups estudiat que fa molt difícil reduir l’estructura.
- El grup G4 és el que obté els valors més baixos i no satisfactoris.
- La concordança es alta en G1 i G3 , mitja en G4 i baixa en G2

4.3.4. Gràfiques i valoracions de les variables recíprocas

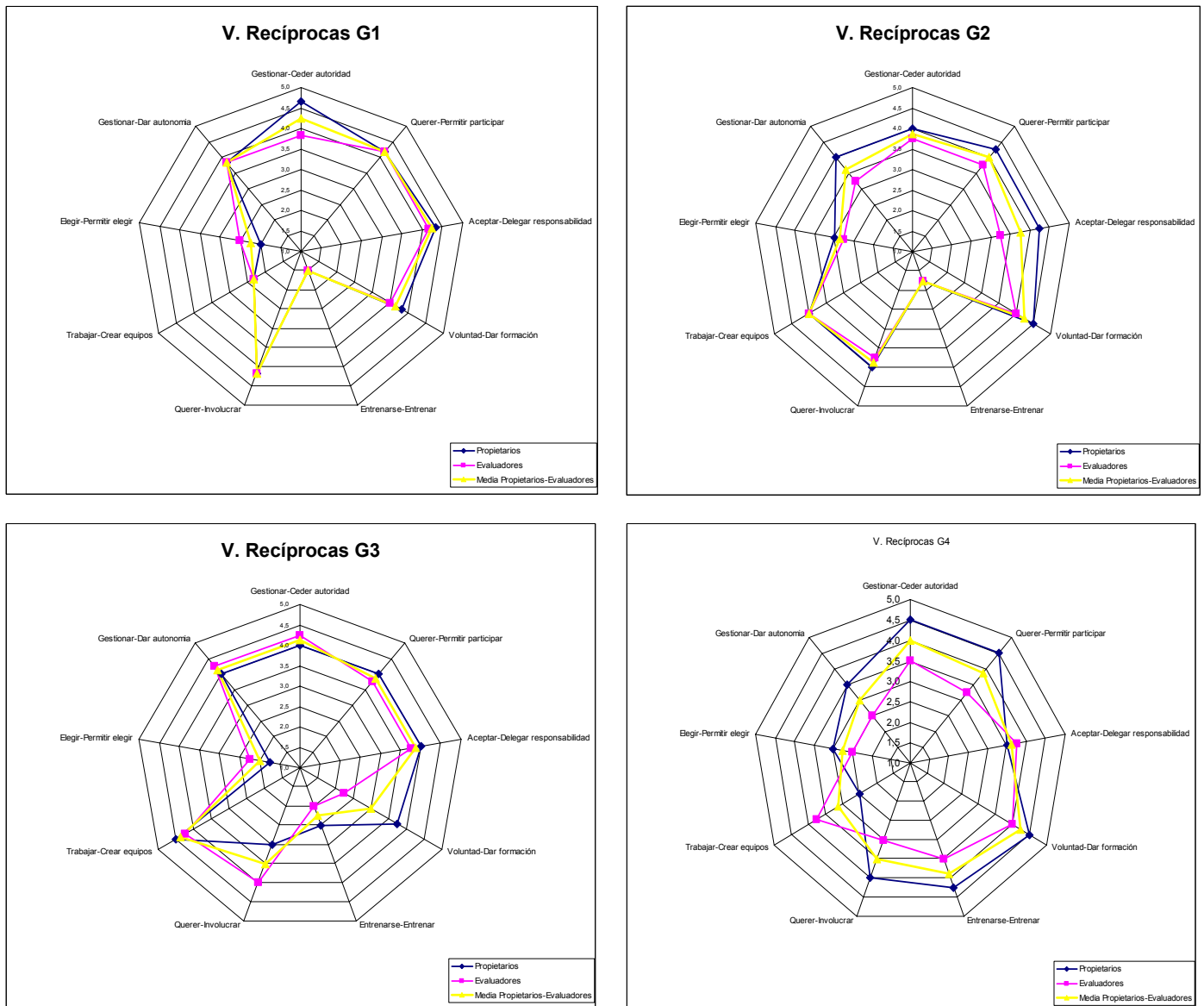


Figura 59. Gràfics de les variables recíprocas dels grups entrevistats

Valoracions

- Els grups G1, G2 i G3 presenten un patró de valors semblants, “permetre-elegir les tècniques” i “entrenar-entrenar-se” obtenen en tots els grups els valors més baixos això ens indica que aquestes variables no s’han utilitzades en cap dels grups estudiats.
- El grup G4 es desmarca del patró anterior. Els valors donats pels avaluadors és en la majoria dels casos inferior a les del propietari fet que dona una concordança més baixa que la resta d’equips.
- Els grups G2 i G1 tenen les concordançes més altes i el G4 el que menys.

4.3.5. Gràfiques i valoracions variables compartides

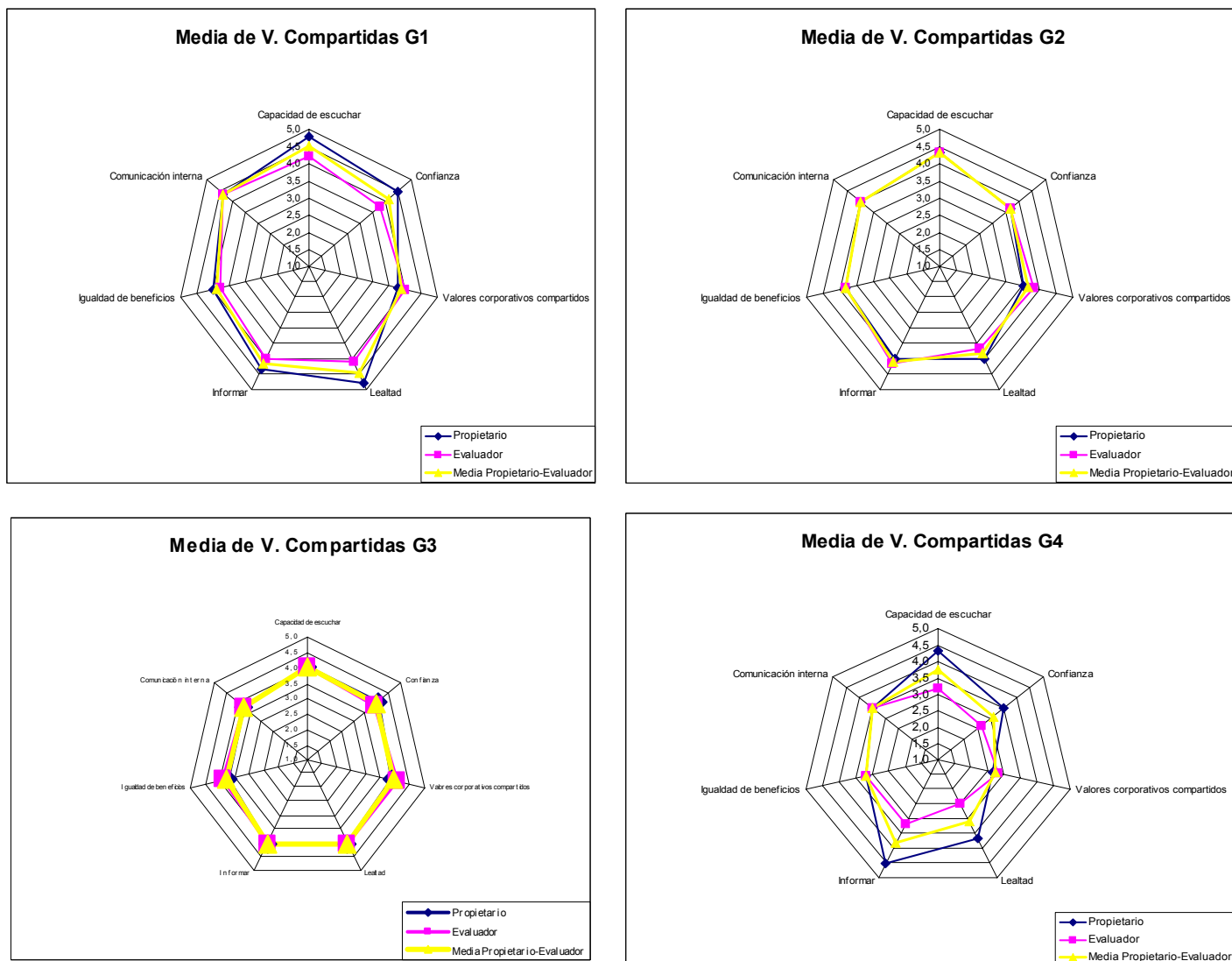


Figura 60. Gràfics de les variables compartides dels grups entrevistats

Valoracions

- El grup G1 té el conjunt de variables compartides més altes, seguir de G2 i de G3 respectivament. G4 es desmarca significativament.
- La concordança entre G1, G2, G3 en general es molt alta i els valors obtinguts alts.
- El grup G3 obté una concordança molt alta en tots els paràmetres avaluats.
- En el grup G4 tant la concordança com els valors obtinguts són mitjans-baixos.

4.3.6. Gràfiques i valoracions variables unidireccionals directiu

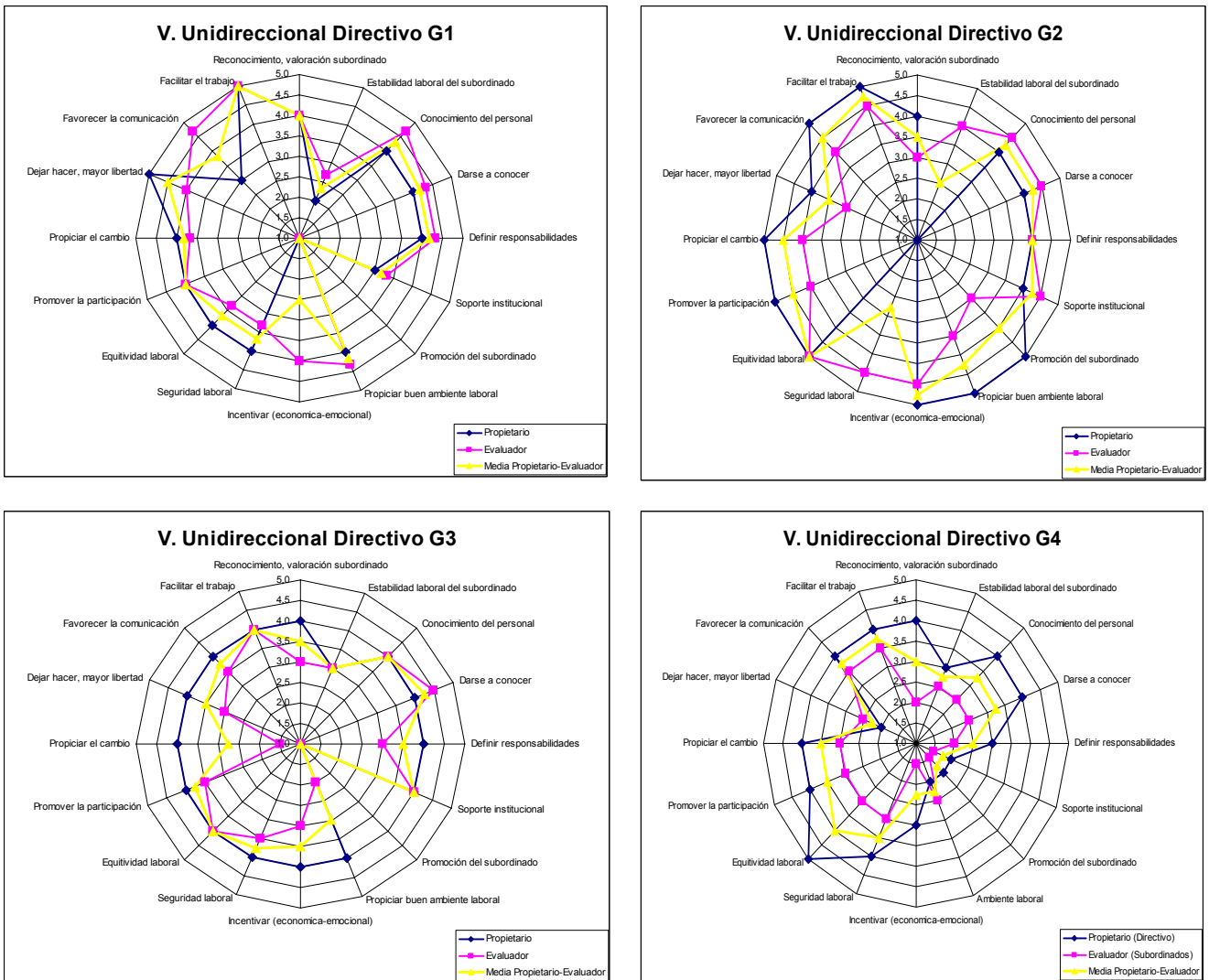


Figura 61. Gràfics de les variables unidireccionals directiu dels grups entrevistats

Valoracions

- El grup G2 és el que obté els millors valors seguit de a prop per G1 i G3 veient-se una degradació en les dades obtingudes. Altre cop G4 obté les pitjors qualificacions.
- Els grups que tenen els valors més semblants entre propietari i avaluador, la taxa de concordança més alta, la tenen els grup G1 i G3.
- La promoció del subordinat i l'estabilitat laboral obtenen els valors més baixos en els quatre grups.

4.3.7. Gràfiques i valoracions variables unidireccionals subordinat

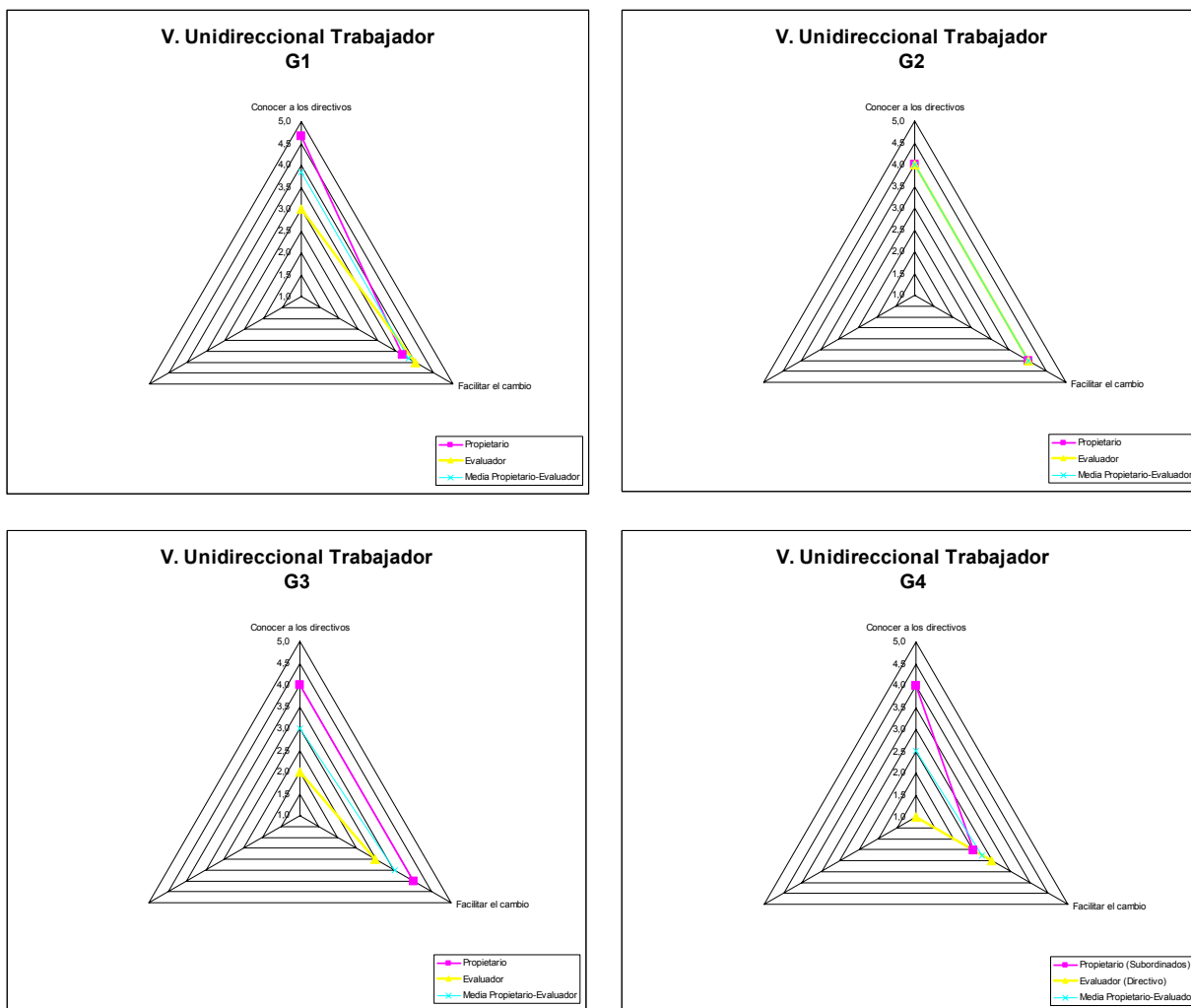


Figura 62. Gràfics de les variables unidireccionals del subordinants dels grups entrevistats

Valoracions

- El grup G2 és el més ben posicionat seguir de G1.
- La facilitat al canvi són les valoracions més baixes en el grups G3 i G4

4.3.8. Gràfiques i Valoracions variables reflexives

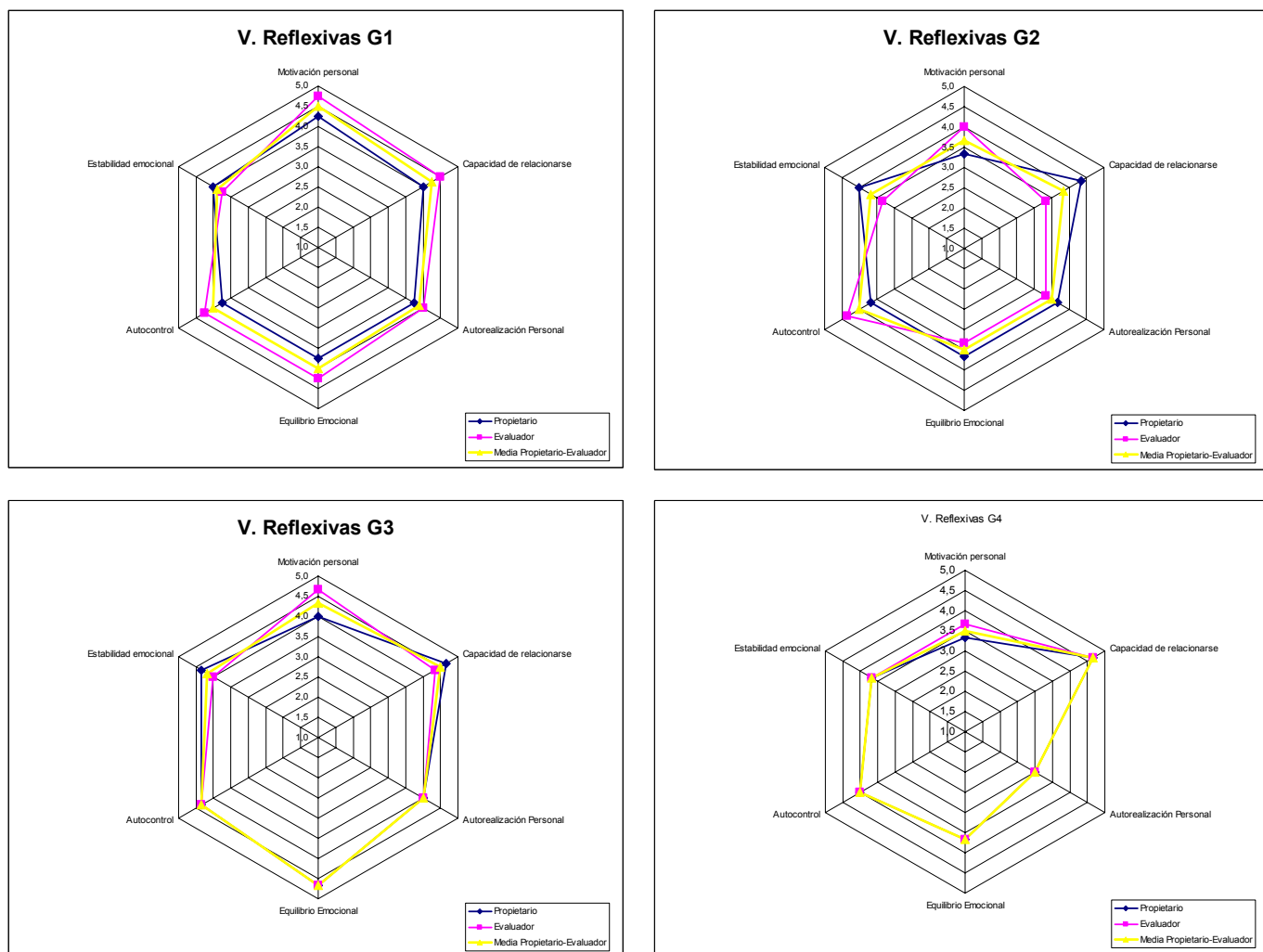


Figura 63. Gràfics de les variables reflexives dels grups entrevistats

Valoracions

- Els grups G1 i G3 obtenen els millors resultats i amb una concordança alta en la majoria de valors.
- Els grup G2 obté valors més baixos amb valors mitjans de 3,5 punts.
- La concordança més baixa al té grup G2, els tres altres grups tenen la concordança molt alta.

4.3.9. Gràfiques i Valoracions resum variables efectives

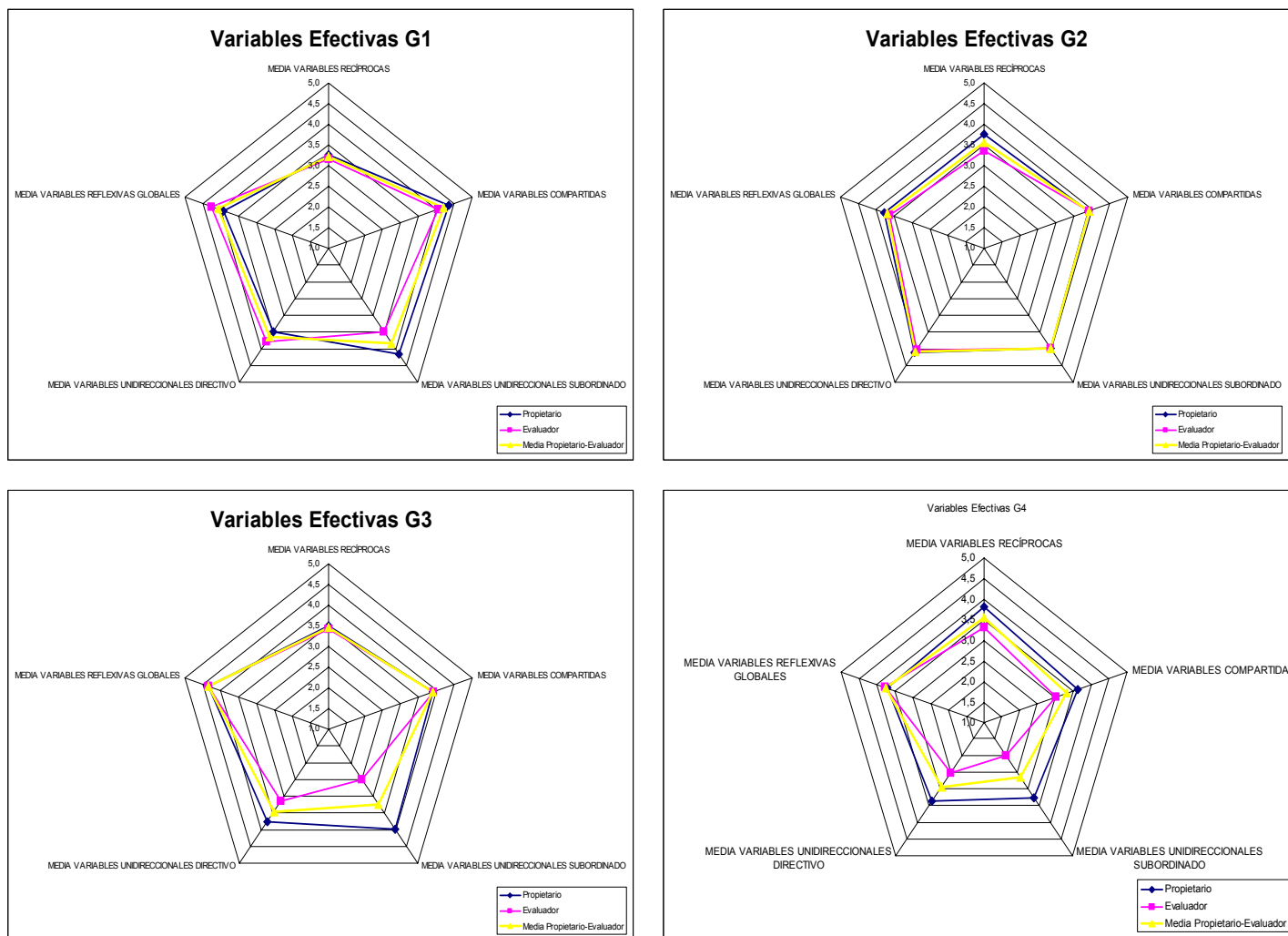


Figura 64. Gràfics de les variables efectives dels grups entrevistats

Valoracions

- Els grups G1 i G2 obtenen els millors resultats.
- El grup G4 obté les pitjors qualificacions.
- En tots els grups les variables recíproques son les que obtenen valors més baixos.
- G2 obté el conjunt de concordança més alta i G4 la més baixa.

Valoracions finals

En el cas estudiat hem constatat que el grup G1 i G2 són els que obtenen les millors qualificacions en la majoria de variables coincidint en què són els grups que tenen més avançat el procés d'*empowerment* i que són els grups situats en la part més alta de la piràmide organitzativa del departament estudiat. El grup G4 obté les pitjors qualificacions, és el grup estudiat que es troba en una fase prèvia a l'*empowerment*.

Totes les dades obtingudes ens serviran per fer-ne una posterior valoració més particularitzada de cada un dels grups avaluats i actuar si s'escau sobre les variables més baixes. La informació recollida es lliurarà als respectius directius de cada un dels grups, previ autorització de cap del departament, perquè coneguin les resultats i plantegin estratègies de millora.

S'ha detectat que existeix una relació entre l'estat en que es troba el procés d'*empowerment*, els objectiu de l'*empowerment* i les variables efectives.

Limitacions i millores

- Una de les limitacions trobades és l'excés de documentació generada de cada un dels grups que pot portar a una infoxicació² dels resultats.
- Les preguntes obertes no aporten informació significativa per a l'estudi i només serveixen per tenir una idea del coneixement de l'entrevistat sobre l'*empowerment*.
- En el cas de poder avaluar un grup en fase 0 i posteriorment en fase 1 d'*empowerment* es recomana passar en els dos casos el model d'enquesta en fase 0 per tal de poder veure l'evolució dels paràmetres avaluats i poder comparar paràmetres d'avaluació homogenis. D'aquesta manera tindriem l'enquesta en fase 0 per utilitzar-la en un col·lectiu que està en fase prèvia o molt inicial d'*empowerment*, el qüestionari en fase 1 per un grup que està en fase d'*empowerment* i no hi ha hagut l'oportunitat de passar anteriorment l'enquesta en fase 0.
- Donat la quantitat de dades recollides, aquestes no són suficients per formular cap tipus de valoracions generalitzades. S'haurà de continuar entrevistant per tal d'esbrinar si el model de variables efectives és útil per mesurar l'*empowerment* i servir com a model per al seguiment i millora contínua del procés.
- El conjunt de variables compartides definit només entre directiu i subordinats es podria ampliar també afegint al client com a element a avaluar, ja que cada cop més s'intenta integrar el client com a part de l'empresa.

² Infoxicació: terme definit per Alfons Cornella per posar de manifest els problemes d'excés d'informació, intoxicació per massa informació

- El concepte de Concordança definit com la diferència entre el valor donat per l'avaluador i el valor donat pel propietari ens indica el grau d'afinitats entre els resultats obtinguts. Si li apliquem el valor absolut, com més petit és aquest valor millor, concordança 0 és molt millor que concordança 4. Donat que el significat és invers al qual estem acostumats en una propra versió del full de càlcul es proposa canviar el nom de concordança per discordança.

$$\text{Discordança propietari-avaluador} = \text{valor avaluador} - \text{valor propietari}$$

Amb la nova nomenclatura una discordança absoluta 0 en indicaria que no hi ha grau de discrepància entre propietari i avaluador més acord amb la lògica a la qual estem acostumats.

- Es podria elaborar un model d'informe sistematitzat que donés les principals valoracions de les dades obtingudes. Això es podria aconseguir mitjançant la programació i utilitzant els *macros* del full de càlcul. Aquesta opció ja s'ha començat a treballar fent una primera prova de valoració de les dades obtingudes en la mitja de entre propietari-avaluador i la concordança absoluta indicant en cada cas si els valors obtinguts són alts, mitjans o baixos segons s'ha especificat en apartats anteriors.
- La presentació de les dades s'ha realitzat utilitzant el format de gràfic radial o tela d'aranya, s'ha escollit aquest tipus perquè l'autor considera que condensa les dades i facilita la interpretació dels resultats, però no es descarta utilitzar altres formats en treballs posteriors. Es podria utilitzar altres tipus de representacions per la concordança i la reciprocitat ja que al tenir signe els valors en el gràfic radial dificulta la interpretació. Es proposa un altre tipus de presentació tal com en barres per aquests dos paràmetres.

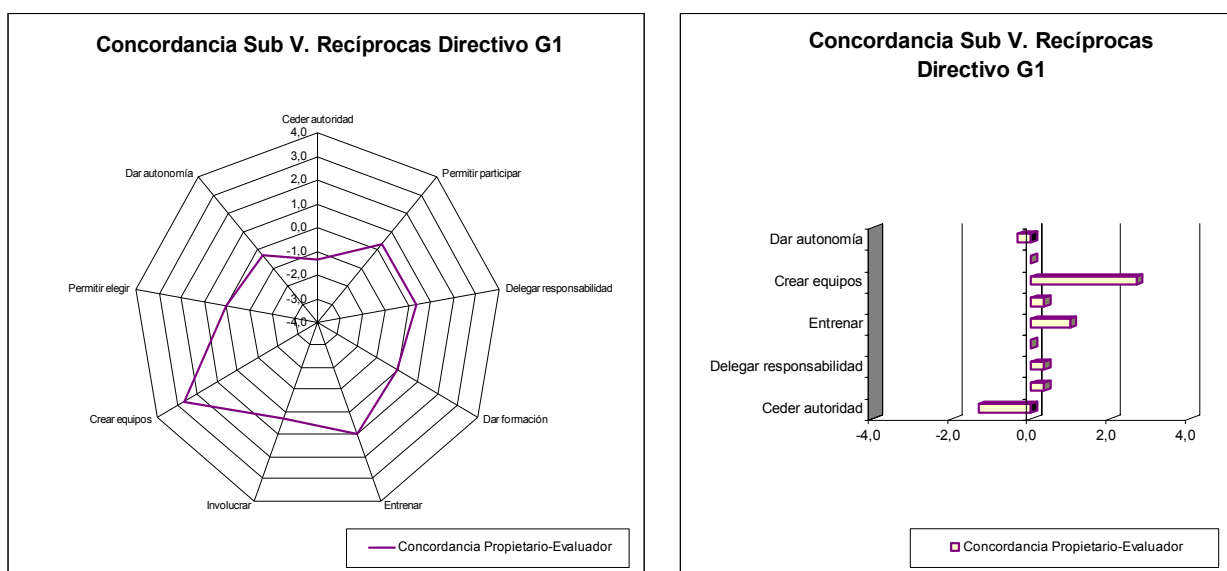


Figura 65. Representació de la concordança en forma radial i en diagrama de barres

- Si en un mateix gràfic es pogués visualitzar el valor del paràmetre avaluat i la concordança assolida evitaria manejar tants de gràfics. També milloraria si es veiessin en color els límits de valors definits com a valor alt, mitjà i baix.

Exemple: **AUTOMATITZACIÓ DE LES VALORACIONS DE LES DADES OBTINGUDES**

Media Propietario-Evaluador	Concordanza Adsoluta	VALORACIÓN VARIABLE MEDIA Prop-Eva
4,00	0,00	Variable alta Concordancia Ab.alta
4,00	0,00	Variable alta Concordancia Ab.alta
3,83	0,33	Variable alta Concordancia Ab.alta
3,83	0,33	Variable alta Concordancia Ab.alta
3,50	1,00	Variable media Concordancia Ab.baja
3,50	1,00	Variable media Concordancia Ab.baja

Accions futures

Es pretén utilitzar l'eina desenvolupada per continuar fent entrevistes en altres empreses per poder tenir dades suficients per detectar correlacions existents entre el grau de compliment dels objectius i l'estat de les variables efectives, d'aquesta manera es podrà comprovar la relació que hi ha entre l'èxit del procés i el grau de compliment de les variables efectives objecte d'una futura tesi doctoral.

Conclusions

Les conclusions a què s'ha arribat en la tercera part del treball són les següents.

- S'ha desenvolupat una eina per poder validar el model teòric proposat
- S'ha desenvolupat un qüestionari per mesurar l'estat dels objectius i variables efectives d'empowerment que serveix per diferents fases del procés.
- El tractament i representació de les dades s'ha sistematitzat i automatitzat mitjançant un full de càlcul.
- S'ha realitzat un estudi empíric, una prova pilot per depurar el qüestionari i obtenir les primeres dades reals.
- S'ha fet una primera anàlisi preliminar de les dades obtingudes i s'ha trobat en el cas estudiat una relació entre l'estat en què es troba el procés d'empowerment, els objectius de l'empowerment i les variables efectives, però encara no es pot validar per falta de més dades.
- En la prova pilot les variables que han donat valors més baixos han estat les variables recíproques.
- El grups que estan en un estat més avançat d'empowerment obtenen en conjunt millors valors en quasi tots els paràmetres mesurats.

Conclusions generals de la investigació i futures accions

Conclusions generals

En el conjunt del treball s'han arribat a les següents conclusions. En la primera part després de fer una recerca i lectura dels articles de més rellevància s'han confeccionat unes ressenyes de bona part dels articles consultats que ens han servit per conèixer l'estat de l'art i centrar el tema principals de la investigació en l'*empowerment*.

En la segona part del treball s'ha confeccionat un article científic que recull l'estat de l'art i proposa un nou model teòric de classificació de les variables efectives de l'*empowerment* fruit de la reflexió i l'estudi sistemàtic de l'estat de l'art consultat.

En la tercera part s'ha desenvolupat una eina per mesurar i representar l'estat de les variables efectives d'*empowerment* en un grup de persones i s'ha fet una prova pilot. Després d'una primera anàlisi de les dades obtingudes s'ha trobat que existeix una relació entre l'estat en què es troba el procés d'*empowerment*, els objectius de l'*empowerment* i les variables efectives.

En resum i de manera esquemàtica podem dir que els passos seguits i les conclusions generals de la investigació són les següents.

- S'ha fet una recerca selectiva dels principals articles relacionats amb motivació *downsizing* i *empowerment*.
- Després d'analitzar més d'una vintena d'articles s'ha fet una selecció i s'han confeccionat unes ressenyes.
- S'ha detectat que l'*empowerment* és el tema més actual i amb més possibilitats per fer futurs estudis de camp.
- S'ha vist que el tema de la motivació i *downsizing* està molt directament relacionat amb l'*empowerment* i que complementen el tema principal de l'estudi.
- S'ha elaborat un primer estat de l'art de l'*empowerment* utilitzant la bibliografia consultada.
- Durant el procés de recerca de l'estat de l'art s'ha identificat que en els articles revisats no hi ha una classificació clara de quines són les condicions que s'han de complir entre les persones perquè el procés d'*empowerment* sigui efectiu. Aquest pot ser un possible tema per centrar el treball de recerca.

- S'ha trobat un nou model conceptual que pot servir per classificar, analitzar i mesurar les variables necessàries per un bon *empowerment*. Al model se l'ha anomenat variables efectives de l'*empowerment*.
- Les variables efectives d'*empowerment* es poden classificar en variables recíproques, variables unidireccionals, variables compartides i reflexives.
- S'ha elaborat un article científic que contén l'estat de l'art i les principals idees desenvolupades.
- S'ha desenvolupat un qüestionari per mesurar l'estat dels objectius i variables efectives d'*empowerment* que serveix per diferents fases del procés.
- S'ha desenvolupat un procediment i una eina sistematitzada per poder validar el model teòric proposat basat amb un full de càlcul.
- El tractament i representació de les dades s'ha sistematitzat i automatitzat mitjançant una fulla de càlcul.
- S'ha realitzat un estudi empíric, prova pilot, per validar i depurar el qüestionari i l'eina desenvolupada.
- S'ha fet una primera anàlisi preliminar de les dades obtingudes i s'ha trobat una relació entre l'estat en que es troba el procés d'*empowerment*, els objectius de l'*empowerment* i les variables efectives. Les conclusions arribades no es poden generalitzar per falta de més dades però es detecten possibilitats d'ampliar els estudis actuals.
- S'ha trobat un possible tema per desenvolupar una futura tesi doctoral.

Futures actuacions

Les accions posteriors a la defensa d'aquest treball que es volen seguir són les següents.

- Enviar a una o diverses revistes del camp de l'organització de l'empresa per a la seva publicació l'article "Variables efectivas para un buen empowerment". El llistat de possibles revistes classificades segons les categories que dona el DURSI (Departament d'Universitats, Recerca i Societat de la Informació) és el següent:

Tipus A: *JOURNAL OF HUMAN RESOURCES*

Tipus B: *HARVARD BUSINESS REVIEW*

HUMAN RESOURCE MANAGEMENT

ORGANIZATIONAL BEHAVIOR AND HUMAN PERFORMANCE

Tipus C: *REVIEW OF SOCIAL ECONOMY*

REVISTA DE ECONOMIA APLICADA

REVISTA ESPAÑOLA DE ECONOMIA

Tipus D: BOLETIN DE ESTUDIOS ECONOMICOS DE DEUSTO

CUADERNOS DE ESTUDIOS EMPRESARIALES

HARVARD-DEUSTO BUSINESS REVIEW

- Seguir ampliant l'estat de l'art consultat utilitzant altres bases de dades com la Isi Web Knowledge-Web of Science, Business Source Elite, Blackwell Synergy, Compludoc, Ecolint, Science Direc per trobar els articles i autors més consultats.
- Ampliar les conclusions de la prova pilot.
- Avaluar més departaments d'altres empreses per recollir més dades i reforçar el model trobat.
- Elaborar un segon article que presenti el model de sistematització d'avaluació de les variables efectives, mostri com s'ha elaborat l'eina, com s'ha fet el tractament de les dades obtingudes a través del qüestionari i les primeres conclusions a les quals s'ha arribat.

Bibliografia

Ahsness, Diane. Lashley, Conrad. (1995). "Empowering service workers at Harvester Restaurants". *Personnel Review*. Vol.24 No.8. 1995. pp.17-32.

Ashness, D. Lashley, C. (1995). "Empowering employees at Harvester Restaurants. *Personnel Review*". pp.17-31.

Ambroz. Milan (2004). "Total quality system as a product of the empowered corporate culture". *The TQM Magazin*. Volume 16 . Number 2 . 2004 . pp. 93-104.

Appelbaum, Steven H. (1998). "Strategic organizational change. The role of leadership, learning, motivation and productivity". *Management Decision*. pp. 289–301.

Appelbaum, Steven H. (1999). "Downsizing and the emergence of self-managed teams". *Participation & Empowerment. An International Journal*. Vol. 7 No. 5. pp. 109-130.

Attaran, Mohsen. Nguyen, Tai T. (1999). "Design and implementation of self-directed process teams. *Management Decision*. 37/7. pp 553-560.

Bello, L. Vázquez, R. Trespalacios, J. A. (1996). *Investigación de Mercados y estrategia de Marketing*. (2a ed.). Parte II "El conocimiento del mercado". Madrid. Editorial Civitas. S. A.. Colección Biblioteca Civitas Economía y Empresa. 2ª edición. pp. 55-230.

Bent, Richard. (1999). "Staff motivation in small food. manufacturing enterprises". *British Food Journal*. Vol. 101 No. 9. pp. 654-667.

Blanchard, Ken, Carlos, John P. Randolph, Alan. (2000) ."Las 3 claves para el *empowerment*". *Ediciones Granica. S.A.*

Collins, D. (1996). "Control and isolation in the management of empowerment". *Empowerment in Organizations*. Vol. 4 No. 2. pp. 29-39.

Conger, J.A. Kanungo, R.B. (1988). "The empowerment process. integrating theory and practice". *Academy of Management Review*. No. 13. pp. 471-82.

Erstad, Margaret. (1997). "Empoyement and organitzacional change". *Internacional Journal of Contemporaly Hospitality Management*. pp. 325-333.

Fawcett, Stanley E. (2004). "People as the bridge to competitiveness Benchmarking the ABCs of an empowered workforce Benchmarking". *Benchmarking an International Journal*. Vol. 11 No. 4. 2004. pp. 346-360

Foy, N. (1994). "Empowering People at Work". *Gower*. London.

Gauthy-Sinéchal, M. Vandercammen, M. (1998). "Études de marché". De Boeck & Larcier s.a.. colección De Boeck Université Paris. Bruselas.

Hirschhorn, V. Gilmore, T.N. (1989). "The Psychodynamics of Cultural Change. Learning from a Factory". *Human Resources Management*. Vol. 28.

Jaén Coll, Fernando G. (2005). "Apunts de Tècniques quantitatives. Direcció Comercial II (Investigació de Mercats)". *Universitat de Vic*.

Kotler, Philip (1991). "Dirección de Marketing". *Ed. Prentice Hall*.

Lashley, Conrad. (1995). "Empowerment through delayering. a pilot study at McDonald's restaurants". *International Journal of Contemporary Hospitality Management*. Vol. 7 No. 2/3. pp. 29-35.

Lashley, Conrad. (1995). "Towards an understanding of employee empowerment in hospitality services". *International Journal of Contemporary Hospitality Management*. Vol. 7 No. 1. pp. 27-32.

Lashley, Conrad. (1996). "Research issues for employee empowerment in hospitality organisations". *Internacional Journal of Contemporary Hospitality Management*. Vol.15. No. 4. pp. 333-346

Lashley, Conrad. (1999). "Employee empowerment in services. a framework for analysis". *Personnel Review*. Vol. 28 No. 3.. pp. 169-191.

Lashley, Conrad. (2000). "Empowerment through involvement. a case study of tgi Fridays restaurants". *Personnel Review*. Vol.29. No. 6. pp. 791-815.

Lloyd, G.C. (1996). "Fostering an environment of employee contribution to increase commitment and motivation". *Empowerment in Organizations*. Vol. 4 No. 1. pp. 25-8.

Marchington. M.. Goodman. J. Wilkinson. A. and Ackers. P. (1992). *New Developments in Employee Involvement*. Department of Employment. *Research Series* No. 2. HMSO. Sheffield

McClelland, David C. et. al (1972). Power Is the Great Motivator. *Alcohol and Human Motivation*.

Orpen, Christopher (1997). The effects of formal mentoring on employee work motivation, organizational commitment and job performance. *The Learning Organization*. Volume 4. Number 2. pp. 53–60.

Osteraker, Maria C. (1999). Measuring motivation in a learning organization taking into consideration the value of including. *Journal of Workplace Learning*. Volume 11. Number 2. pp. 73–77.

Rodrigues, Carl A. (1994). “Employee Participation and Empowerment Programs. Problems of Definition and Implementation”. *Empowerment in Organizations*. Vol. 2 No. 2. pp. 29-40.

Shashkin, M. (1984). “Participative Management is an Ethical Imperative”. *Organizational Dynamics*. pp. 5-22.

Thibodeaux, Mary S. Faden, Sandy K. (1994). “Organizational design for self-managed teams” *Industrial Management & Data Systems*. Vol. 94 No. 10. pp. 20-25

Tietjen, Mark A. Myers, Robert M. (1998). “Motivation and job satisfaction”. *Management Decisión*. pp. 226–231.

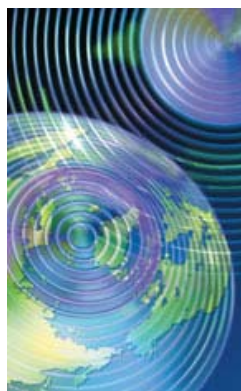
Wilson, Terry. (2000). “Manual del Empowerment. Como conseguir lo mejor de sus colaboradores” (2ª ed.). *Ediciones Gestion 2000 S.A.*

Annexes

TREBALL D'INVESTIGACIÓ

DEA. DIPLOMA D'ESTUDIS AVANÇATS

**Estudi de les variables efectives de
l'empowerment**



Jaume Miquel March Amengual

Sumari

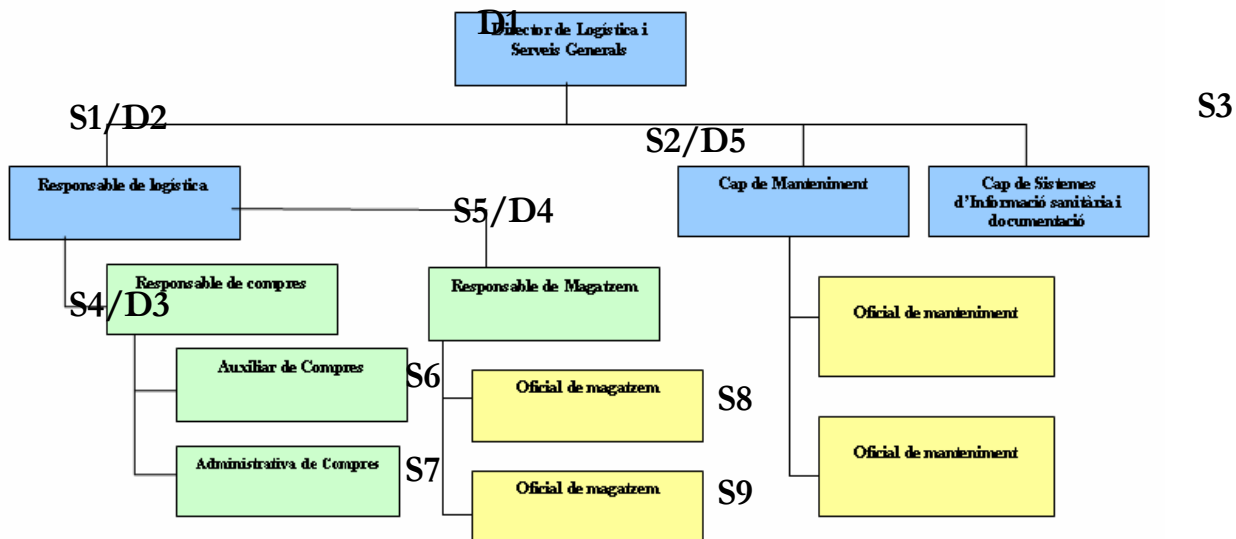
DISC D'INFORMACIÓ DIGITAL	213
TRANSCRIPCIÓ DE LES PREGUNTES OBERTES, PROVA PILOT	214
ARTICULO: VARIABLES EFECTIVAS PARA UN BUEN “EMPOWERMENT”	223
INTRODUCCIÓN	223
ANÁLISIS DEL TÉRMINO EMPOWERMENT	223
EMPOWERMENT EFECTIVO	228
CONCLUSIONES	232
AGRADECIMIENTOS	232
REFERENCIAS	232

Les dades que es troben en l'arrel del compacte son les següents:

- Tot el treball de recerca de doctorat es troba en un arxiu PDF que es pot visualitzar amb el programa d'Acrobat Reader.
- El full de càlcul d'Excel desenvolupat en l'estudi empíric que correspon a la tercera part del treball es troba dins l'arxiu "Fulla de càlcul qüestionari DEA.xls" i les dades obtingudes del diferents grups de la prova pilot dintre dels arxius "Qüestionari DEA G1.xls" on la sintaxis G1,G2, G3,G4 indica al grup al qual pertany.
- Dintre el directori "Fonts articles primera part" es troben els articles originals de les ressenyes realitzades en la primera part del treball en format PDF.

TRANSCRIPCIÓ DE LES PREGUNTES OBERTES, PROVA PILOT.

A continuació es mostra l'organigrama del departament entrevistat i les transcripcions de les preguntes obertes del qüestionari.



Codi persona: D1

1- Quina definició donaria a l'empowerment?

És la transferència a un subordinat de tota aquella responsabilitat que estava assumint jo , traslladar la responsabilitat.

2- Quin objectiu creu que té?

Te varis objectius, el primer és motivar a la gent, que siguin els subordinats en base a unes directrius els que prenguin les decisions, que s'impliquin més en el procés. L'empowerment ha de servir per millorar els processos i procediments de treball. Donat que son els subordinats els que tenen la responsabilitat son els el qui defineixen com s'ha de fer les coses.

3- Com creu que pot afectar al seu treball per a millor o per a pitjor?

En teoria per a millor sempre i quan la persona que el rep sigui responsable i accepti la responsabilitat delegada.

4- Quines dificultats veu en el procés?

Ni ha moltes però sobre tot culturals tan pel directiu com pel subordinats que s'entengui molt bé que significa aquest empowerment i acceptar-lo. Hi ha altres coses que poden incidir, a títol d'exemple, les relacions de persones son molt complicades intentar fer empowerment en una persona que no hi hagi "filing" és impossible.

5- Creu que el procés d'empowerment es necessari?

Si entenem que les organitzacions tendeixen a menys jerarquies, amb estructures més planes i que els nivells entre els directius i la base siguin els menys possibles i que aquesta base sigui la que vetlli pel un bon funcionament de l'empresa crec que és fonamental.

6- Quina utilitat tindrà?

En teoria la motivació és el factor més important i que dependrà molt de les persones de si l'assumeix o no l'assumeix. L'empowerment no està prou fonamentat com per fer-ho realment bé per això dependrà molt de les persones, del procés on s'implanti, de les situacions personals de cadascú.

Valoració: La persona entrevistada té un bon coneixement del significat de l'empowerment.

Codi persona-grup: S1-D2

1- Quina definició donaria a l'empowerment?

Es la relació que hi ha entre el grups de persones en situació diferent.

2- Quin objectiu creu que té?

Entendre's i treballa conjuntament.

3- Com creu que pot afectar al seu treball per a millor o per a pitjor?

Sempre per a millor.

4- Quines dificultats veu en el procés?

Les persones.

5- Creu que el procés d'empowerment es necessari?

Si.

6- Quina utilitat tindrà?

Arribar a un final feliç.

Valoració: No té un bon coneixement del que significa l'empowerment

Codi persona-grup: S2-D5

1- Quina definició donaria a l'empowerment?

Es la delegació de més responsabilitats als treballadors

2- Quin objectiu creu que té?

Millorar els processos.

3- Com creu que pot afectar al seu treball per a millor o per a pitjor?

Depèn de com es faci, en principi per a millor.

4- Quines dificultats veu en el procés?

Bàsicament les relacions entre persones.

5- Creu que el procés d'empowerment es necessari?

Si.

6- Quina utilitat tindrà?

Millorar els processos.

Valoració: El grau de coneixement de l'entrevistat es correcte. Les necessitat del procés no les té clares

Codi persona-grup: S3

1- Quina definició donaria a l'empowerment?

A la gent que tens per sota teu tenir la capacitat de poder delegar i passar responsabilitats.

2- Quin objectiu creu que té?

Que el responsable no sigui imprescindible.

3- Com creu que pot afectar al seu treball per a millor o per a pitjor?

Teòricament per a millor el subordinats es fa més responsable

4- Quines dificultats veu en el procés?

Sempre que l'empowerment no sigui passar la feina al altres i desentendre's, no ho se.

5- Creu que el procés d'empowerment es necessari?

Es molt important

6- Quina utilitat tindrà?

Dona més autonomia a les gent, més coneixent, no veure al responsable com aquell que ho sap tot i tu només obeir, poder aportar més idees, crec que és positiu.

Valoració: La persona entrevistada coneix el que és l'empowerment

Codi persona-grup: S4-D3

1- Quina definició donaria a l'empowerment?

Es compartir les responsabilitats dels projectes comuns.

2- Quin objectiu creu que té?

La millora del nostre servei, en definitiva ser el número 1 dintre del nostre sector amb els límits que tenim ser, amb el major servei, major rendiment, major estalvi possible.

3- Com creu que pot afectar al seu treball per a millor o per a pitjor?

Tenir més responsabilitat, el fet de tenir més accés a la informació que no tenia fa que la feina l'agafo com una cosa més proper a mi. No hi havia pensat.

4- Quines dificultats veu en el procés?

No ho sap.

5- Creu que el procés d'empowerment es necessari?

Si es necessari sobre tot per transmetre informació.

6- Quina utilitat tindrà?

Millora en el resultats però depèn de la persona que està al cap d'avant.

Valoració: Coneixement acceptable però amb alguns desconeixements

Codi persona-grup: S6

1- Quina definició donaria a l'empowerment?

Donar responsabilitat als treballadors.

2- Quin objectiu creu que té?

Tirar endavant totes les empreses ,que tot funcioni, que vagi al dia.

3- Com creu que pot afectar al seu treball per a millor o per a pitjor?

Sempre per a millor.

4- Quines dificultats veu en el procés?

No ho sab

5- Creu que el procés d'empowerment es necessari?

Si que es necessari dona un recolzament a poder fer les coses millor (Pregunta resposta amb ajuda)

6- Quina utilitat tindrà?

Gestionar millor les coses

Valoració: Coneixement molt suficient.

Codi persona-grup: S7

1- Quina definició donaria a l'empowerment?

No ho sap

2- Quin objectiu creu que té?

No ho sap

3- Com creu que pot afectar al seu treball per a millor o per a pitjor?

No ho sap

4- Quines dificultats veu en el procés?

No ho sap

5- Creu que el procés d'empowerment es necessari?

No ho sap

6- Quina utilitat tindrà?

No ho sap

Valoració: Coneixement nul del tema.

Codi persona-grup: S5-D4

1- Quina definició donaria a l'empowerment?

Persona que sap gestionar i que sap delegar.

2- Quin objectiu creu que té?

Millorar el processos de l'empresa.

3- Com creu que pot afectar al seu treball per a millor o per a pitjor?

No sap.

4- Quines dificultats veu en el procés?

No ho sap.

5- Creu que el procés d'empowerment es necessari?

Si

6- Quina utilitat tindrà?

Donar a les persones més facilitats per treballar.

Valoració: Coneixement quasi nul del tema.

Codi persona-grup: S9

1- Quina definició donaria a l'empowerment?

Es la primera vegada que sento la paraula.

2- Quin objectiu creu que té?

Comandar.

3- Com creu que pot afectar al seu treball per a millor o per a pitjor?

No ha contestat

4- Quines dificultats veu en el procés?

No ha contestat

5- Creu que el procés d'empowerment es necessari?

No ha contestat

6- Quina utilitat tindrà?

No ho sap.

Valoració: Coneixement nul del tema.

Codi persona-grup: S8

1- Quina definició donaria a l'empowerment?

No ho sap.

2- Quin objectiu creu que té?

No ho sap.

3- Com creu que pot afectar al seu treball per a millor o per a pitjor?

No ho sap.

4- Quines dificultats veu en el procés?

(Després d'explicar-li) Que la responsabilitat que li vulguin delegar no les vulgui acceptar, no em pertany.

5- Creu que el procés d'empowerment es necessari?

No ho sap.

6- Quina utilitat tindrà?

(Després d'explicar que és l'empowerment) Tot serien avantatges.

Valoració: Coneixement nul del tema..

Artículo: Variables efectivas para un buen “Empowerment”

Variables recíprocas, unidireccionales, mutuas y reflexivas

Jaume M. March Amengual

Universitat de Vic
C/Sagrada Família 7
jaume.march@uvic.es

ABSTRACT

Este artículo hace una revisión del estado del arte del empowement centrándose en los objetivos perseguidos por la organización para los directivos, los subordinados y los clientes. Presenta las herramientas más utilizadas para su implantación, así como muestra las principales dificultades que conlleva el proceso de delegación de poder. Finalmente propone un modelo de clasificación de las variables primarias que deben darse para que el proceso de empowerment sea efectivo. A estas variables se les ha llamado, variables recíprocas, unidireccionales, mutuas y reflexivas.

General Terms

Empowerment, Design, Theory and practice.

Keywords

Empowerment, delegación de poder, necesidades, variables efectivas, objetivos, dificultades, implicación del empleado, trabajo en equipo, poderosidad.

INTRODUCCIÓN

La globalización de la economía nos ha llevado a un ambiente competitivo en el que sólo las mejores empresas sobrevivirán. Este escenario ha obligado a muchas organizaciones a transformarse y orientarse hacia un nuevo paradigma el cual afecta a la manera de hacer negocios, a la producción, a la calidad, al trato y relación con el cliente, con el propósito de resistir en un ambiente de hostilidad competitiva.

El interés hacia el término *empowerment* nace como consecuencia de la necesidad de mejorar la calidad de servicio al cliente, afectando en mayor medida a los empleados de una organización que están en contacto directo con éste. La mejora de calidad la podemos acometer desde dos flancos: la calidad tangible e intangible del producto-servicio. El *empowerment* es una herramienta para mejorar la tangibilidad e intangibilidad del producto aumentando la autonomía y poder de decisión de los empleados. Al mismo tiempo es una herramienta de *marketing* ya que permite conocer a través de los trabajadores que están en contacto con el cliente sus opiniones y deseos.

En este artículo se recopila la definición según la literatura existente del término *empowerment*, los objetivos perseguidos por las organizaciones que lo aplican, las principales estrategias de implantación y las consecuencias derivadas de su puesta en práctica con el objetivo de proponer una clasificación de las variables que llevan a un “*empowerment* efectivo” según el grado de relación entre los colectivos y las condiciones que deben darse entre estos para que dichas variables sean efectivas.

La mayoría de procesos de *empowerment* son aplicados a los empleados que están en contacto directo con el cliente

cobrando mayor importancia en las organizaciones del sector servicios. No obstante puede aplicar indistintamente tanto a empleados que están cerca del cliente (externo) como a los demás empleados de la organización (cliente interno).

ANÁLISIS DEL TÉRMINO EMPOWERMENT

Definiciones del término *empowerment*

En la literatura existente podemos encontrar una gran diversidad de definiciones del término anglosajón *Empowerment* cuya traducción al español podría ser: fortalecimiento, atribución de poder, dar más responsabilidad, obtención de poder, delegación de poder, poderosidad...

Diane Ashness et al. (1995)[1] define *empowerment* como un abanico de iniciativas en la dirección de recursos humanos que refleja un número de intenciones y preocupaciones directivas que afectan tanto a los empleados individualmente (formación, trabajo en círculos de calidad, mayor autonomía), como a la empresa (estrategia organizativa, mejora de la calidad de servicio, mejora del tiempo de respuesta al cliente).

Otros autores lo definen como “el hecho de permitir a los empleados que tomen las decisiones pertinentes y necesarias” (Bowen y Lawler, 1995) y adquieran responsabilidad con sus propias acciones (Pastor, 1996). Wing (1996) lo define como una herramienta analítica que permite al empleado canalizar las opiniones y experiencias con los clientes para tener éxito en el proceso de cambio. Collins (1996) lo define como una herramienta que ofrece el potencial suficiente para garantizar la actuación de un empleado a través de un nivel más alto de autodomio.

Dickmeyer y Williams (1995) define el término “*empowerment* catalizador” para referirse a un conjunto de técnicas utilizadas por los directivos para transformar empresas improductivas en productivas, provocando una reacción en cadena y mejorando las relaciones entre los proveedores, los clientes y los empleados (los llamados *stakeholders*).

La delegación de poder no es un término nuevo, sino una evolución de los círculos de calidad (Mohsen Attaran, Tai T. Nguyen, 1999)[3]. El objetivo principal del *empowerment* es incrementar la participación y el compromiso del trabajador, llevando a un cambio en la relación jefe-subordinado dándole a este último la capacidad de tomar decisiones.

Margaret Erstad (1997)[2] considera que el *empowerment* no sólo es una manera de pensar sino parte de la cultura corporativa de la empresa, y no significa una pérdida de poder gerencial sino un método para disminuir el tiempo de control mejorando productividad de la empresa.

Barbee y Bott (1991), definen la atribución de poder como “un acto de conceder una responsabilidad sustancial a la gente que se encuentra lo más cerca posible del problema”. En cambio, para Bowen y Lawler (1992), la atribución de poder se define como “un conjunto de estrategias directivas para tomar decisiones con el fin de delegar poder”. Muchos autores consideran el *empowerment* como una estrategia directiva causada por: los cambios que ha introducido la tecnología (V. Oudtshorn, Thomas, 1993), la gran presión competitiva (Ripley, Ripley, 1993), la “era del servicio” (D’Egídio, 1990), y la necesidad de contar con trabajadores con un alto grado emocional. Para estos autores, la atribución de poder resulta una mejora automática de la función de la organización.

Según Lashley i McGoldrick (1994), la atribución de poder se entiende mejor como un término genérico, que abarca un gran número de iniciativas en la administración de los recursos humanos. Diane Ahsness y Conrad Lashley[1] (1995) definen el *empowerment* como un conjunto de iniciativas de la gerencia con el fin de conseguir que los empleados compartan las mismas metas y objetivos que tiene la organización. Las investigaciones posteriores de Conrad Lashley demuestran que estas iniciativas son utilizadas para conseguir nuevos esquemas organizativos que introducen la atribución de poder a los empleados (*McDonald’s*)[7], formar grupos de trabajo autónomos (*Restaurants Harvester*) [6], mejorar la eficacia de los trabajadores en fase de pruebas (*Marriott Hotels*), establecer círculos de calidad (*Accor Hotels*), sesiones formativas (*TGI Fridays*)[4], y en el mantenimiento (fase de crecimiento) o reducción (fase de optimización) de las estructuras directivas (*Mc Donald’s*, *Bass Taverns*). Muchas de estas iniciativas tienen bastante en común con las estrategias directivas descritas como implicación del empleado (Marchington et al., 1992) y participación del empleado (Nykodym et al., 1994).

Marchington (1992) describe la implicación del empleado como una herramienta diseñada por los directivos para mejorar las comunicaciones internas (directivo-subordinado), realizar contribuciones a la organización por parte del empleado y generar más beneficios.

Sobre cómo afecta el *empowerment* al empleado, Conrad Lasley (2000)[3] afirma que se aumenta la libertad de éste con el objetivo de dar mejor servicio al cliente (*empowerment* del empleado) y que el proceso puede ir acompañado de un aumento en la implicación y participación del trabajador así como de una mayor comisión en los beneficios si se produce un aumento en la satisfacción del cliente. El aumento de libertad afecta a la estrategia de la empresa en una mejor toma de decisiones al establecer mecanismos que permiten compartir la información y la opinión debido a los cambios que comporta dentro de la jerarquía (*empowerment* de opinión). Para algunos autores (van Oudtshoorn y Thomas, 1993) la atribución de poder supone más democracia en los lugares de trabajo. Conrad Lasley (1996) opina que algunas formas de atribución de poder permiten una extensión de la democracia en los lugares de trabajo, dentro de unos límites establecidos por la dirección, porque el *empowerment* comporta una reducción del control. Sin embargo para otros (Piunkett y Fournier, 1991) la atribución de poder no tiene nada que ver con la democracia.

Según Ripley y Ripley (1993) la atribución de poder reconoce los sentimientos, las aptitudes y la eficacia personal de los trabajadores, siendo un vehículo motivador de estos. Resume la atribución de poder como la materialización del potencial del empleado.

Conger y Kanungo (1988)[9] distinguen dos tipos de obtención de poder por parte de los empleados: el

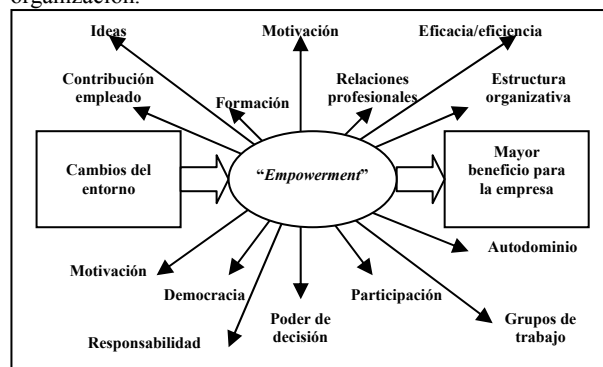
“*empowerment* relacional” y el “*empowerment* motivacional”. El “*empowerment* relacional” viene impuesto por la dirección a cambio de ciertas normas de comportamiento y actitud frente al cliente. El “*empowerment* motivacional” permite que sea el trabajador quien tome sus propias decisiones sobre como ha de establecer el contacto con el cliente. Esta última obtención de poder es individual, personal y de libre albedrío.

Foy (1994)[8] hace hincapié en la importancia del *empowerment* para los directivos como fruto de un proceso evolutivo que comenzó a desarrollarse en los años 70 para conseguir la participación de los empleados, continuó en los años 80 con la implicación de éste y culminó con la atribución de poder en los años 90. Conrad Lasley (1996), en su artículo “*Research issues for employee empowerment in hospitality organisations*”, niega esta evolución de continuidad por tratarse sólo de un acercamiento iniciado por la gerencia con el objetivo de establecer una perspectiva unitaria para que los empleados compartan las metas y objetivos de los directivos.

Foy proporciona un ejemplo muy ilustrativo que compara la relación padres e hijos con la relación directivo-trabajador para mostrar la realidad sobre la atribución de poder.

“Si das dinero a tu hija para que se compre unos vaqueros, esto es delegación..., si en cambio le das permiso para que se compre cualquier pieza de ropa, esto es atribución de poder”.

El siguiente esquema muestra los términos y contribuciones asociadas al término *empowerment*, cuyo objetivo final y más importante es el de obtener mayores beneficios para la organización.



Resumen de los términos y contribuciones relacionados con el *Empowerment* según la literatura existente.

A modo de resumen podríamos decir que cada organización tiene una idea distinta de lo que significa *empowerment* y que la mayoría de artículos consultados reconocen los beneficios que aporta independientemente de la idea y forma de atribución de poder empleada.

Tabla 1: Resumen cronológico de las definiciones de *empowerment* citadas

<u>Autor</u>	<u>Definición</u>
Conger-Kanungo (1988)	Un cambio de comportamiento y actitud frente al cliente impuestos por la dirección, que permite al trabajador tomar sus propias decisiones sobre cómo servir mejor al cliente.
Barbee-Bott (1991)	Acto de conceder una responsabilidad sustancial a la gente que se encuentra lo más cerca posible del problema.
Bowen-Lawler (1992)	Conjunto de estrategias directivas para tomar decisiones con el fin de delegar poder.
Marchington (1992)	Herramienta para mejorar las comunicaciones internas, realizar contribuciones a la organización por parte del empleado y generar mayores beneficios

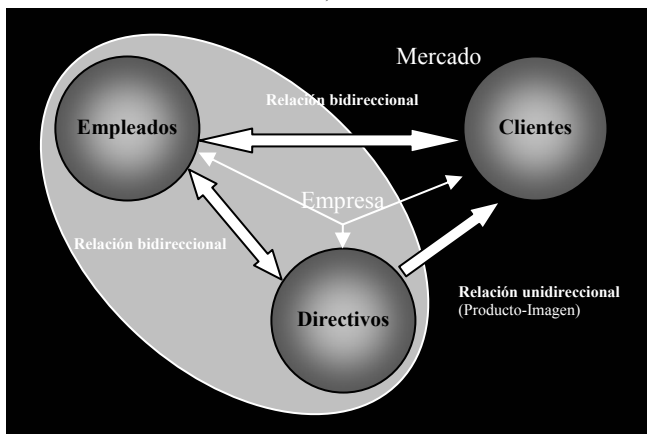
Outshoorn-Thomas (1993)	Gozar de una mayor democracia en los lugares de trabajo.
Ripley-Ripley (1993)	Reconocer los sentimientos de los trabajadores, su eficacia personal y motivar a los empleados.
Bowen-Lawler (1995)	Permitir a los empleados que tomen las decisiones pertinentes y necesarias.
Dickmeyer-Williams (1995)	Conjunto de técnicas utilizadas por los directivos para cambiar empresas improductivas en productivas.
Ashness-Lasley (1995)	Conjunto de iniciativas en la dirección de recursos humanos con el fin de que los empleados compartan las mismas metas y objetivos que tiene la organización.
Wing (1996)	Herramienta analítica que permite canalizar las opiniones y experiencias con los clientes para tener éxito en el proceso de cambio.
Collins (1996)	Herramienta que ofrece el potencial suficiente para garantizar la actuación de un empleado a través de un nivel más alto de autodomínio.
Pastor (1996)	Permitir que los empleados adquieran más responsabilidad a través de sus propias acciones.
Erstad (1997)	No sólo es una manera de pensar sino parte de la cultura corporativa. No implica una pérdida de poder sino la disminución del tiempo de control.
Attaran- Nguyen (1999)	Término que evoluciona de los círculos de calidad.

Fuente: Elaboración propia

Objetivos, metas y ventajas de un proceso de "empowerment".

Para poder determinar mejor cuales son las metas u objetivos de la atribución de poder, primero vamos a hacer una clasificación de los colectivos implicados en un proceso de *empowerment*.

Podemos decir que afecta a un primer núcleo formado por: (1) los empleados y (2) los directivos, estos dos colectivos forman el capital humano de la "Empresa", pero el *empowerment* también afecta (3) a los clientes. Este trinomio (empleado-directivo-cliente) constituye el núcleo de la delegación de poder, el siguiente cuadro nos muestra las relaciones entre ambos. Cabe destacar las relaciones bidireccionales entre cliente y empleados, entre directivos y subordinados (muchas veces asimétricas) y entre directivos y clientes (generalmente unidireccionales o inexistentes).



Cuadro 1: Relaciones entre los colectivos implicados en un proceso de *empowerment*

Las ventajas del *empowerment* son múltiples. Al aumentar el grado de autonomía del trabajador aumentan los beneficios de la organización. Esto es posible si se consigue un mayor grado de responsabilidad que haga disminuir los costes del control. El empleado que conoce las necesidades del cliente puede aumentar la calidad de servicio. Al aplicar el *empowerment* se mejora la calidad y cantidad de información tanto interna (organización) como externa (clientes-mercado) al ser compartida entre la dirección y los empleados, aportándose más ideas. Dar poder al empleado beneficia a la organización al mejorar el flujo de información. Con mejor información, se está más preparado para afrontar mejor los retos y peligros que afectan a la organización, aumentado el grado de conocimiento y desarrollando estrategias para hacer frente a las fuerzas competitivas.¹

Que el subordinado tenga un cierto control sobre su trabajo influye en la mejora de la eficiencia, la eficacia, la energía interna y la capacidad (Van Oudtshoorn and Thomas, 1993). El resultado de estas medidas ha sido una organización donde los empleados han crecido y han desarrollado habilidades para cambiar. Las ventajas para los empleados incluyeron niveles más altos de satisfacción del trabajo, mejor servicio al cliente, mayor capacidad y rapidez de respuesta y mayor desarrollo personal (M. Erstad, 1997)[2]

Las siguientes tablas relacionan las consecuencias derivadas en un proceso de *empowerment* con los objetivos perseguidos por la organización para cada grupo implicado en el proceso de delegación de poder.

BINOMIO SUBORDINADO – EMPRESA	
Objetivos y metas perseguidos por la empresa para el subordinado	
<ul style="list-style-type: none"> - Mejora en la relación con los directivos - Incremento de la satisfacción - Incremento de la participación - Incremento del compromiso - Mayor protagonismo - Mayor implicación - Mejora de la comunicación interna - Mayor eficacia - Mayor autocontrol - Mejora de la comunicación con el cliente - Mejora de la comunicación interna (directivo) - Mayor autocontrol (disminución del control) 	<ul style="list-style-type: none"> - Mayor satisfacción emocional - Mayor democracia - Mayor responsabilidad - Compartir los mismos objetivos y metas - Mayor energía - Mayor capacidad - Mayor motivación - Mejora del potencial del empleado - Mejora de la competitividad - Creatividad - Mejora de la confianza

BINOMIO DIRECTIVOS - EMPRESA
Objetivos y metas perseguidos por la empresa para el directivo

¹ Michael Porter (1980) distingue cinco fuerzas competitivas de la empresa: Poder de negociación de los proveedores, poder de negociación de los distribuidores-clientes, amenaza de nuevos ingresos, amenaza de productos sustitutivos y competencia en el sector.

- Disminución del tiempo de control del empleado
- Estructura organizativa más plana
- Aumento de la productividad
- Mejor comunicación interna
- Mayor delegación
- Mayor estabilidad laboral del subordinado
- Mayor reconocimiento del subordinado

BINOMIO CLIENTES - EMPRESA

Objetivos y metas perseguidos por la empresa para el cliente

- Mejora en la calidad del servicio
- Mejora de la respuesta al cliente
- Mejora en el trato recibido
- Mayor comunicación interna
- Mejor toma de decisiones
- Mayor sensibilización de las necesidades de los clientes
- Aumento de la percepción positiva del cliente

CONSECUENCIAS DERIVADAS PARA EL SUBORDINADO

- Más Formación: en trato con el cliente, en trabajo en equipo, en mejora de la calidad
- Mayor autonomía
- Trabajo en equipo
- Círculos de calidad
- Cambio en la relación con los directivos
- Mayor capacidad en la toma de decisiones
- Aumento de la libertad
- Cambio en la comunicación con el cliente
- Cambio en la comunicación con el directivo
- Reconocimiento de sus actitudes
- Autocontrol
- Toma de decisiones
- Satisfacción
- Energía
- Capacidad
- Responsabilidad
- Objetivos
- Motivación

CONSECUENCIAS DERIVADAS PARA LOS DIRECTIVOS

- Cambios en la estructura organizativa
- Relación con el empleado
- Cambio en la comunicación con el empleado
- Productividad
- Control del empleado
- Información
- Mayor confianza con el subordinado

CONSECUENCIAS DERIVADAS PARA EL CLIENTE

- Servicio recibido
- Respuesta de la empresa a sus peticiones
- Trato recibido
- Comunicación
- Toma de decisiones

En resumen, el principal objetivo para llevar a cabo procesos de atribución de poder es una mejora en los beneficios como consecuencia de una mayor competitividad de la organización, combinado con dos objetivos secundarios tales como una mejora en la relación con los *stakeholders* (cliente externo, cliente interno-trabajador, proveedores) y una reducción de los costes gerenciales.

Cómo llegar al empowerment

En un entorno de gran competitividad las empresas se ven forzadas a implementar programas de mejora continua. Éstos se iniciaron con programas de mejora de la producción incluyendo sistemas de aseguramiento de la calidad y mejor servicio al cliente. El TQM "Total Quality Management" es un sistema de gestión para garantizar la calidad que muchas empresas están utilizando a nivel mundial que requiere que las organizaciones hagan efectiva la implementación y el mantenimiento de la participación de los empleados en los programas de toma de decisiones (EPEP's).

La garantía del éxito para estos procesos según Mohsen Attaran (1999)[3] es conseguir que todos los grupos implicados "conecten" con los propósitos reales de la empresa, dando el máximo valor añadido a nuestros productos-servicios, diferenciándonos de la competencia, además de reducir los costes. Para conseguirlo es imprescindible la colaboración de todo el factor humano de la empresa combinado con estrategias que hagan aflorar lo mejor de cada persona, por lo que dar una formación en resolución de conflictos, mejorar la comunicación, estructurar los equipos de trabajo, y saber como participar y como adquirir responsabilidad será crucial, tanto a nivel directivo como de los empleados para asegurarse unos resultados óptimos.

A continuación vamos a profundizar en cada uno de los métodos o procesos estratégicos a través de los cuales se llega al *empowerment*: a través de la organización, de la formación, del trabajo en equipo, de la motivación, de la participación y de la implicación.

A través de la organización: Peters y Waterman (1982) fueron unos de los primeros autores que divulgaron el concepto de compañías 'igualitarias' y 'cerca del cliente' con una estructura plana a nivel directivo. El disponer de estructuras más planas en la organización ayuda al *empowerment*, (Attaran-Nguyen 1999), y afecta a la estrategia de la empresa (directivos) en una mejor toma de decisiones al compartirse la opinión y comporta cambios dentro de la jerarquía.

Por tanto, la estructura de la organización debe ser "adocrática" (organización con una estructura orgánica pequeña), término definido por Warren Bennis como el antónimo de burocracia. Mintzberg (1989) identificó varias características que distinguen a la adocracia de otras formas de organización todavía hoy vigentes:

- Formalización limitada del comportamiento.
- Tendencia a utilizar especialistas en trabajo en equipo.
- Confianza en el entrenamiento formal del experto.
- Uso de dispositivos de enlace para fomentar la compenetración mutua.
- Descentralización selectiva.
- La innovación como medio para romper patrones preestablecidos.

Estas estructuras abren nuevos canales de comunicación, donde la autoridad se basa en el individuo y ponen énfasis en tratar de conseguir las metas propuestas y en el uso de la participación en conseguir el consenso del grupo, características que dotan a la organización de más flexibilidad y capacidad de auto-renovarse (Thibodeaux et. Tal. 1994)[14]. Aplanar las estructuras organizativas reduce los gastos administrativos y acerca más la organización a los clientes al encontrarse la dirección más cerca del cliente además es un buen método para incentivar y motivar a los trabajadores (Conrad Lasley 1995)[16].

Otra manera de llegar a una buena atribución de poder, que se evidencia en diferentes estudios, es que la organización (directivos) tenga en cuenta las percepciones, experiencias y personalidades de los individuos que intervienen en el proceso de *empowerment* además de los valores corporativos que resultan imprescindibles para todas las personas implicadas en el proceso. Éstos forman parte de la cultura corporativa de la organización y deben estar por encima de la política y de los manuales de procedimientos provocando un clima de confianza. Por consiguiente se debe formar a los trabajadores en esta nueva filosofía de trabajo.[2] Finalmente la organización debe quedarse con la gente con talento y valores afines, la gente ineficaz debe marcharse por sí misma.

A través de la formación: Para poder conseguir una mayor participación, socialización, implicación, compromiso, comunicación, confianza, coordinación y desempeño de los empleados es fundamental disponer de buenos programas de formación (Walton 1989) que además de mejorar la cultura corporativa les oriente de aquello que pueden o no pueden hacer. Igualmente importantes son los programas de formación para directivos ya que los nuevos retos exigen nuevas habilidades de dirección para aumentar al máximo el potencial del empleado (Erstad, M.1997)[2].

A través del trabajo en equipo: El ambiente de equipo tiende a crear estructuras organizativas más planas e informales. La información se comparte fácilmente entre los trabajadores y es el mismo equipo el que espera la máxima colaboración y eficiencia de sus miembros. Llevar a cabo este tipo de iniciativas mejora la flexibilidad entre las unidades de trabajo, reduce las reglas formales y jerárquicas, produce una descentralización de la autoridad, y mejora la confianza entre los trabajadores y los encargados. (Thibodeaux 1994) [14]. Para conseguir el éxito, la coordinación de los diferentes equipos de trabajo es fundamental, por lo que la creación de un equipo cuya tarea principal es la de dar soporte y coordinar a los otros equipos es recomendable, además de la creación de otro equipo que libere a los demás de las tareas comunes agilizando la burocracia.

A través de la motivación: Thomas y Velthouse (1990), sugieren 4 modelos dimensionales de las motivaciones de los empleados en un proceso de atribución de poder. Estas cuatro variables son: una valoración de su competencia, el impacto sobre estos, el valor o importancia del mismo y la opción de escoger. O sea que para que un sistema de *empowerment* funcione se tiene que actuar sobre la motivación de los trabajadores a través de tres puntos: valorar las habilidades de los empleados, atribuirles cierto grado de libertad a la hora de llevar a cabo su trabajo y que el proceso revierta positivamente sobre el trabajador, dándole un beneficio, ya sea tangible o intangible.

A través de la participación: El “*management participativo*” lo podemos definir como un conjunto de actividades en las que

se incluye la participación de los empleados, como por ejemplo la fijación de objetivos, la solución de problemas, la implicación directa en la toma de decisiones, los comités de consulta, el diseño de políticas de empresa y la selección de nuevos trabajadores por dar algunos ejemplos. El *management participativo* podríamos decir que forma parte de la cultura corporativa de la empresa, el cual requiere estructuras más flexibles, nuevas prácticas organizativas y una mayor incorporación i/o socialización del empleado hacia estos nuevos valores organizacionales (Carl A.Rodrigues 1994)[11]. Según Shashkin (1984) el *management participativo* es una ética imperativa[12]. Un ejemplo de “*management participativo*” es el que desarrolló British Gas en 1995. A través de la aplicación de un programa de sugerencias del empleado, diseñado para permitirles reconocer problemas y encontrar las posibles soluciones, el que en el último período del año, British Gas recibió más de 11.000 sugerencias de las que aproximadamente el 10 por ciento se llevó a cabo para mejorar los valores añadidos a la organización, por un total de £10 millones de libras (Lloyd, 1996)[18]. Parry (citado por Collins 1996)[17] incide más profundamente en la teoría de la participación y propone analizarla en tres pasos:

- 1- Analizar cómo tiene lugar la participación (directa o indirecta).
- 2- Averiguar en qué grado se da la participación (la intensidad y frecuencia).
- 3- Medir la calidad de la participación (el impacto resultante o cambio).

Tradicionalmente el trato colectivo ha sido la forma más activa de participación del empleado, pero los nuevos tiempos exigen de nuevas habilidades de dirección para aumentar al máximo el potencial del empleado con el fin de relacionar la coordinación y facilitación del trabajo con la comunicación, el compromiso, la confianza y el conociendo de lo que se puede o no hacer, además de promover el aprendizaje. La identificación con los valores corporativos, la mejora de su competencia, el sentimiento de estima y formación personalizada son las calidades fundamentales para aumentar la participación del empleado (Alfáreo, 1994).

En 1995 Nicholls desarrolló un método de tres fases para la mejora de la participación. La primera fase consistía en hacer un análisis de las capacidades actuales de los empleados y ayudarles a llegar a su pleno potencial. La segunda fase consistía en el uso de técnicas por parte de los directivos para conseguir que los empleados trabajen más allá de sus capacidades actuales. La última fase consistía en conseguir el compromiso de los empleados a través de compartir las tareas y valores. Nicholls afirma que cuando la última fase se ha completado se ha logrado el pleno *empowerment*.

Aumentar el grado de participación del empleado contribuye a identificar, planificar y satisfacer mejor las necesidades del cliente. La identificación del empleado con los valores corporativos, la mejora de su competencia, el sentimiento de estima y una formación personalizada son las calidades fundamentales para aumentar la participación del empleado (Alfáreo, 1994).

A través de la implicación: Implicar emocionalmente al trabajador es fundamental para una buena efectividad en el proceso de delegación de poder como estrategia laboral. La creación de grupos de decisión que establezcan los métodos y formulas a utilizar puede ayudar a lo que se define como “participación a través del compromiso” Lasley (1995).

Conrad Lasley, en su artículo “Research issues for employee empowerment in hospitality organisations”[5], expone seis etapas en el proceso de la atribución de poder, fruto de un estudio aplicado a organizaciones del ramo de la hostelería y la restauración extrapolable a otros sectores productivos y de servicios: 1.-Significados y motivos directivos, 2.- Forma objetiva de la atribución de poder, 3.- Cambios en las prácticas del trabajo, 4.- Revisar el estado de la atribución, 5.-Cambios en el comportamiento del lugar de trabajo y 6.- Mejora funcional de la organización.

Para el autor de este artículo los dos primeros pasos son primordiales para llevar a cabo con éxito un proceso de *empowerment* ya que son los directivos los que tienen que tener muy claros los motivos, los objetivos y las consecuencias de dicho proceso para posteriormente realizar los cuatro pasos siguientes.

Si se implica al empleado en los objetivos de la organización se aumenta la capacidad de compartir información y las sugerencias para mejorar la competitividad de la empresa. Esta implicación se ve reforzada si el empleado tiene autoridad suficiente para resolver los problemas del día a día. Esta premisa adquiere mayor importancia si el empleado está en contacto directo con el cliente.

Una mayor implicación conlleva un mejor compromiso con los objetivos de la organización y una mayor responsabilidad.

Dificultades de implantación

Una vez revisadas las diferentes definiciones, los beneficios y cómo llegar al *empowerment* vamos a profundizar en las dificultades encontradas en la implantación de las técnicas de atribución de poder.

Marchington[15] (1992) expone que cada individuo tiene un carácter y una percepción diferente del concepto de libertad y por este motivo no siempre es bueno dar más libertad al empleado ya que un exceso de poder individual puede incluso ser perjudicial para la organización, argumentando que “le subirían los humos”. Los estudios de Conrad Lashley (1996) han concluido que a veces demasiado *empowerment* puede ser perjudicial para la organización al no tener los empleados los mismos intereses que los directivos haciendo que esta técnica se vuelva inestable al aparecer disparidad de criterios.

Un buen método para combatir el exceso de poder individual consiste en la formación de grupos de trabajo con el objetivo de que la decisión final no la determine un solo trabajador, (Pickard 1993 y Geary 1994).

Kelly-Kelly y Guest (1990) sugieren que hay cuatro factores que pueden afectar negativamente a la aceptación por parte del empleado de las técnicas de *empowerment*: mala selección de las técnicas, falta de confianza entre las partes implicadas, una percepción de desigualdad en los beneficios y una falta de soporte institucional.

Hirschhorn y Gilmore (1989)[13] advierten que un giro en el poder y un cambio en la cultura corporativa de la empresa pueden incrementar la agresión en todas las partes implicadas y causar serios problemas en las relaciones de autoridad.

La participación, la socialización, la implicación, el compromiso son valores organizacionales que forman parte de la cultura corporativa y que no se pueden cambiar fácilmente (Shein, E. 1984) ya que vienen determinados por la cultura nacional y por la de la propia organización (Hofstede, G. Et. tal 1990).

La implicación y compromiso del empleado es clave en el proceso de delegación de poder. El estudio que hizo Conrad

Lasley en su artículo “Research issues for employee empowerment in hospitality organisations” (1996) [5] nos muestra dos actitudes diferentes que pueden adoptar los empleados sometidos a un proceso de *empowerment*. Estas actitudes se encuentran muy bien resumidas en las siguientes frases: “A mí me gusta aceptar más responsabilidades y mejorar en mi trabajo” o “Yo no quiero hacer más trabajo del que me corresponde ni aceptar más responsabilidades, yo lo que quiero es hacer mi trabajo e irme a casa”. Las dos actitudes son radicalmente opuestas y la dificultad radica en el número de trabajadores con esta segunda actitud ya que será inútil cualquier intento de delegación de poder e implicación en el proceso, la solución en este caso es prescindir de ellos.

Otras de las dificultades en el fortalecimiento están relacionadas con el déficit de comunicación, las prácticas de trabajo inciertas, los niveles más altos de presión en el personal y el aumento de la competencia entre los empleados, así como con la búsqueda del procedimiento óptimo, los cambios necesarios en la dirección para adaptar la organización a los cambios, el desarrollo de un alto grado de confianza entre los directivos-empresa y los empleados, la promoción de la participación en los procesos de decisión, dificultades de comunicación, encontrar los métodos para favorecer la comunicación vertical, la formación en la resolución de conflictos y la excesiva presión sobre el empleado (M. Erstad, 1997)[2]. Diane Ahsness, et al. en su artículo “Empowering service workers at Harvester Restaurants”,1995 [1] enumera como dificultades: una comunicación selectiva, la alta dependencia de los encargados para llevar a cabo los procesos de delegación de poder, la falta de recursos a disposición del proyecto por parte de la dirección, las barreras entre la dirección y el personal, la falta de confianza entre las partes, demasiada atención en los procesos de *empowerment* y poca a los valores personales y de la organización, los obstáculos a la libre circulación de la información, la falta de escucha y credibilidad en la información suministrada por el empleado entre otras.

Precisamente las dificultades se encuentran en la base del mismo proceso de *empowerment*. Conseguir que todos los grupos implicados "conecten" con los propósitos reales de la empresa, saber sacar lo mejor de cada persona, la mejora de la comunicación, articular los mecanismos de participación, la voluntad por parte de los empleados de adquirir responsabilidad es todo un reto, la falta de identificación concreta de objetivos de cada equipo, el tiempo de aprendizaje para poder trabajar con la nueva filosofía, la coordinación entre los diferentes grupos. (Mohsen Attaran, 1999)[3]

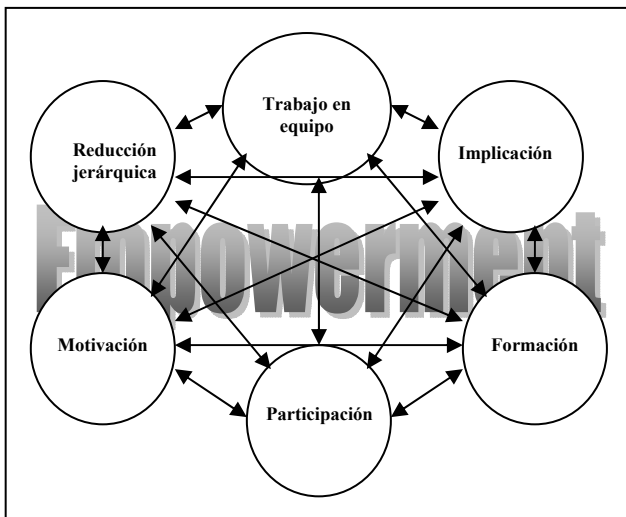
La verdadera complicación del *empowerment* radica en llevar a la práctica tanto los procesos más cualitativos: (motivación, participación, implicación, trabajo en equipo) como los procesos más cuantitativos, (mejora de la estructura organizativa). La mayoría de variables que intervienen en cada uno de ellos son interpersonales (compuestas por actitudes, valores y percepciones) y de entorno corporativo (ambiente de confianza, cooperación, clima laboral), pero además de que son difíciles de controlar hay que añadir la complicada interrelación entre estas. En la mayoría de estudios sobre procesos de *empowerment* los principales problemas han estado siempre relacionados con los factores humanos.

EMPOWERMENT EFECTIVO

Llamaremos “*empowerment* efectivo” al conjunto de estrategias que llevan a la empresa a una mejorara competitiva y aportan una mejora en los beneficios tanto económicos como sociales de la organización.

Interrelación entre procedimientos para llegar al pleno *empowerment*

La gran dificultad de implantación de la delegación y la consecuente descentralización del poder en una organización radica en la complejidad e interrelación de los procesos y variables que intervienen en el. Estos procesos explicados en el apartado anterior (la organización, la formación, el trabajo en equipo, la motivación, la participación y la implicación) están tan íntimamente ligados entre sí que mejorando un de los procesos se mejoran los otros automáticamente, por lo que si actuamos sobre cada uno de éstos se produce un efecto multiplicador llegando más rápidamente a un *empowerment* efectivo. El siguiente esquema resume éstas interrelaciones en las que la implantación de una determinada estrategia afecta intrínsecamente a otras. La formación puede motivar y con una persona motivada consigue una mejor formación. La participación ayuda a reforzar la motivación, y la motivación facilita y mejora la participación. La implicación es básica en los procesos de formación, participación, motivación, reducción de la jerarquía, etc...



A continuación enumeramos las aportaciones de cada una de las estrategias por separado por lo que si se aplican simultáneamente se produce un proceso de realimentación y multiplicación de los beneficios para la organización. Ésta enumeración es fruto del análisis de la literatura existente extrayendo las diferentes aportaciones de las variables estudiadas.

1- Una estructura organizativa más plana aporta mayor (“<”):

- < Confianza
- < Implicación
- < Participación
- < Compromiso
- < Responsabilidad
- < Reconocimiento
- < Libertad de actuación
- < Flujo de información
- < Toma de decisiones
- < Distribución de la responsabilidad

- < Relación entre trabajador-supervisor-directivo
- < Estímulo para la motivación
- < Implicación
- < Servicio al cliente
- < Autocontrol

2- La participación aporta mayor:

- < Formación
- < Confianza
- < Cooperativismo y no competitividad entre empleados
- < Refuerzo de las habilidades interpersonales
- < Compartir información-conocimientos
- < Facilidad en la reducción de los niveles jerárquicos
- < Energía personal
- < Eficacia personal

3- La formación aporta: (“<” = mayor)

- < Conocimiento
- < Habilidades personales
- < Comunicación
- < Trabajo en equipo
- < Unificación valores corporativos

4- La motivación aporta:

- < Mayor necesidad de conocimiento
- < Habilidades personales
- < Comunicación
- < Trabajo en equipo

5- El trabajo en equipo aporta:

- < Facilidad de compartir valores
- < Canal de comunicación
- < Realimentación-*feedback*
- < Creatividad
- < Relación entre compañeros
- < Necesidad de compartir información y conocimiento
- < Formación
- < Facilitación de la confianza

6- La implicación

- < Necesidad de formación
- < Facilitación del trabajo en equipo
- < Coincidencia con los objetivos corporativos
- < Participación
- < Compromiso personal con el trabajo

Dada la complicada estructura de relaciones la clave está en no actuar mediante una sola estrategia sino actuar en todas ellas de manera simultánea.

Variables efectivas del *empowerment*

Marchington et tal, (1995)[15] describe como variables fundamentales de éxito en un proceso de *empowerment* la necesidad de implicación de los trabajadores, la de participación, y el incremento de sus responsabilidades y del

grado de compromiso de estos para generar unos resultados óptimos.

Si a las variables de Marchington les añadimos la motivación, la organización del trabajo en equipo y la formación el éxito del proceso de *empowerment* se podrían resumir con la siguiente fórmula matemática:

$$\text{Éxito proceso de empowerment} = \text{implicación} * \text{participación} * \text{responsabilidad} * \text{grado de compromiso} * \text{motivación} * \text{trabajo en equipo} * \text{formación}$$

Esta fórmula nos sirve sólo para ilustrar la interdependencia entre todas las variables. Si una de estas tiene un valor muy inferior a las demás el éxito final se ve afectado considerablemente. En realidad cada variable de la fórmula tendrá un peso específico diferente en su contribución al éxito, el peso específico correspondiente dependerá de las propias características del *empowerment* a conseguir y de las particularidades del departamento, grupo o empresa. De todas formas la fórmula sólo es un ejemplo de la importancia de trabajar en todas las variables a la vez para asegurar un mayor triunfo en la implantación del *empowerment* en nuestra organización.

La dificultad en la mejora de las variables de éxito del *empowerment* radica en las partes implicadas. Los directivos y los subordinados son los principales protagonistas en un proceso de *empowerment*, por lo que de ellos depende el éxito. En una concepción clásica se relaciona a los directivos como la representación directa de la empresa y a los trabajadores como el resto de la gran masa laboral. Aunque ya desfasada, la idea de empresa-trabajador establece una clara frontera, divide en dos bandos a los recursos humanos estableciendo una separación casi irreconciliable enfrentando los intereses de unos frente a los otros. Pero hay que recordar que los directivos son también empleados y los empleados son también empresa y que ante todo deben ir juntos, aunando sus esfuerzos en beneficio de la organización.

Para maximizar el éxito en un proceso de *empowerment* las variables implicación, participación, responsabilidad, grado de compromiso, motivación, trabajo en equipo deben ser máximas, pero éstas a la vez dependen de la actitud existente entre los dos colectivos implicados, los directivos y los empleados. Analizando la relación entre ambos a continuación se propone una nueva clasificación de las variables fundamentales o efectivas básicas que deben darse antes, durante y después de la implantación de un proceso de *empowerment*

Una gran parte de las variables que hemos encontrado y que contribuyen al pleno *empowerment* requieren una relación recíproca entre las dos partes implicadas, es decir, requieren que una de las partes ofrezca algo y la otra parte quiera recibirlo lo resumiremos en el siguiente ejemplo: “para haber regalado algo se necesita tener algo que regalar y una persona que lo quiera recibir”, si la persona no lo acepta nos quedamos con el regalo (y con la correspondiente decepción). Para que se materialice la acción deben intervenir uno que ofrezca y otro que reciba, por lo que debe haber una reciprocidad entre las partes. La dificultad de llevar a cabo con éxito el *empowerment* depende en gran medida de estas variables a las que llamaremos variables recíprocas. Se debe procurar que se den las actitudes pertinentes entre las dos partes del proceso, cosa a veces muy difícil de conseguir.

Hay otro tipo de variables que en cambio son unidireccionales, es decir dependen o son responsabilidad de una de las partes y van dirigidas hacia otra de las partes

implicadas en el proceso de *empowerment*. A estas las dividiremos en variables que dependen de los directivos y tienen como objetivo a sus subordinados y variables que deben tener los subordinados y que tienen como objetivo los directivos. Como ejemplo de variables que deben propiciar los directivos hacia los subordinados sería: el soporte institucional, el conocimiento del personal, la definición de responsabilidades... y entre las variables que deben propiciar los subordinados hacia los directivos estarían las de conocer a los directivos, facilitar el cambio.

Las variables compartidas o mutuas son las que deben cumplirse entre todos los grupos implicados en el proceso de *empowerment*. Son el conjunto de actitudes, valores y comportamientos que deben darse para conseguir con éxito la implantación de un proceso de “poderosidad” y va dirigido tanto a los directivos como a los subordinados. Por ejemplo la confianza, los valores corporativos, la lealtad, la estabilidad emocional, el clima laboral requiere que ambos grupos se fusionen en uno solo y compartan las mismas inquietudes y valores para que el origen y destino o beneficiarios de las variables sea el mismo grupo. Requieren intervención por igual de las partes implicada.

En cambio otras variables son reflexivas, es decir, su origen y destino son uno mismo. La motivación personal, la capacidad de relacionarse o la autorrealización personal dependen de uno y aunque en un ambiente propicio se pueden incentivar son intrínsecas al individuo. “En una discoteca, salsódromo o sala de baile se crea el ambiente adecuado para incitar el baile, pero el salir a la pista a bailar depende de uno mismo”, estas variables dependen exclusivamente de la capacidad de cada uno, directivos y subordinados por igual e individualmente.

La siguiente clasificación muestra la mayoría de las propiedades que deben cumplirse según el tipo de relaciones descritas.

Variables recíprocas

En estas variables debe darse una reciprocidad entre las dos partes implicadas y para que el proceso de *empowerment* tenga éxito una parte debe dar y otra recibir indistintamente. Un ejemplo sería la variable recíproca de participación, para que esta pueda darse ha de permitirse por parte de los directivos que los subordinados participen pero igual de importante es que éstos quieran participar ya que de nada sirve si no se cumplen ambas.

Ejemplos de variables recíprocas

Directivos-empresa	↔	Subordinados-empleados
--------------------	---	------------------------

Ceder autoridad	Gestionar la autoridad
Permitir participar	Querer participar
Delegar responsabilidad	Aceptar responsabilidad
Dar formación	Voluntad de formación
Entrenar	Entrenarse
Involucrar	Querer involucrarse
Crear equipos	Trabajar en equipo
Permitir elegir	Elegir las técnicas
Dar autonomía	Gestionar la autonomía

Para conseguir un *empowerment* efectivo se debe trabajar por igual la relación de reciprocidad entre las partes ya que si no cualquier otro esfuerzo será inútil.

Variabes unidireccionales

Las variables unidireccionales tienen un sentido único en la relación entre los grupos implicados en el proceso de delegación de poder y su éxito depende del empeño y valía de una de las partes, siendo el beneficiario de la acción la otra parte implicada. Es decir que es el directivo quien debe dar soporte institucional o tener conocimiento del personal o definir responsabilidades de los subordinados. El origen de la acción es el directivo pero el destino es el subordinado.

Ejemplos de variables unidireccionales

Directivos-empresa → Subordinados-empleados

- Soporte institucional
- Conocimiento del personal
- Darse a conocer
- Definir responsabilidades
- Delimitar responsabilidades
- Estabilidad laboral
- Reconocimiento y valoración del empleado
- Promoción del trabajador
- Propiciar buen ambiente laboral
- Incentivar (económica-emocional)
- Seguridad laboral
- Igualdad laboral
- Promover la participación
- Propiciar el cambio
- Mayor libertad del subordinado
- Favorecer la comunicación (horizontal-vertical)
- Facilitar

El sentido de la variable de *empowerment* tanto puede ser de directivo a subordinado como de subordinado a directivo.

Subordinados-empleados → Directivos-empresa

- Conocer a los directivos
- Facilitar el cambio

Variabes compartidas-mutuas

Las variables compartidas son aquellas que deben darse en igual medida entre los dos colectivos principales para que se dé una buena delegación de poder. Entre ambas partes debe generarse el clima suficiente para que estas variables puedan existir en igual proporción. Por ejemplo, la capacidad de escuchar o la confianza deben darse por igual entre directivos y subordinados i entre subordinados, teniendo que ser mutua para que verdaderamente se la considere una variable efectiva del *empowerment*.

Ejemplos de variables mutuas

Directivos-empresa ↔ Subordinados-empleados

- Capacidad de escuchar
- Confianza
- Valores corporativos
- Lealtad
- Clima laboral
- Informar
- Percepción de igualdad de beneficios
- Comunicación (formal-informal-interna-externa)

Estas variables mutuas también deben ser intrínsecas dentro de cada colectivo y entre colectivos.

Variabes reflexivas-unipersonales

Por último las variables reflexivas son aquellas que son intrínsecas a los individuos independientemente del grupo al que pertenecen y el destinatario de la acción es uno mismo. Estas variables pueden trabajarse desde la organización pero el resultado final es individual y personal. Son las habilidades personales que deben tener las personas para una mejor competitividad de la organización.

Ejemplos de variables reflexivas

Directivos-empresa → Subordinados-empleados

- Motivación personal
- Capacidad de relacionarse
- Autorrealización personal
- Equilibrio emocional
- Autocontrol
- Estabilidad emocional

Dificultades añadidas

La propuesta de clasificación descrita anteriormente nos sirve para apreciar la complejidad a la que nos enfrentamos cuando queremos aplicar un proceso de delegación de poder a una organización.

Las variables recíprocas, las unidireccionales y las compartidas son variables colectivas, mientras que las reflexivas son individuales y propias de cada individuo. Para un buen *empowerment* las variables colectivas deben darse entre los diferentes grupos de manera generalizada ya que de esta generalización dependerá el éxito. Lo mismo ocurre entre las variables individuales ya que de poco sirve que unos cuantos empleados las posean.

La formación, la autoridad, la autonomía, la confianza, el clima laboral, el soporte institucional, la estabilidad laboral, el autocontrol, etc. cuanto más extendidas estén más fácil se podrán afrontar los retos venideros. Pero, ¿cómo mejorar la confianza en un colectivo?, ¿a través de qué métodos mejoramos el clima laboral?, ¿cómo conseguimos aumentar la lealtad hacia la organización?

Si para conseguirlo debemos actuar en todos y cada uno de los miembros de la organización y cada individuo tiene percepciones y necesidades diferentes entre sí, nos lleva a hacer un primer estudio del estado actual de las variables efectivas, tarea difícil en donde cada organización tiene que hacer una valoración inicial de sus debilidades y subsanarlas

actuando a través de la formación, motivación, trabajo en equipo, implicación o participación. Probablemente muchos de los fracasos de los procesos llevados a cabo sean debidos a una falta de estudio previo de la situación de partida de las diferentes variables que contribuyen al “empowerment efectivo” y a una aplicación del proceso en condiciones desfavorables, con el consiguiente fracaso y desengaño de unas técnicas que a nuestro modo de ver son clave para aumentar la competitividad y capacidad de reacción a los cambios del entorno.

CONCLUSIONES

En este artículo se ha hecho una revisión del estado del arte del *empowerment*, recopilando diversas definiciones del término según la literatura existente y se han clasificado los diferentes objetivos perseguidos por la organización o empresa en relación a los tres colectivos implicados en un proceso de delegación de poder (directivos, empleados y clientes), relacionando como se ven afectados los diferentes colectivos con los objetivos específicos para cada grupo.

Se han buscado y clasificado los diferentes procesos o herramientas que nos llevan al *empowerment* identificando seis: a través de la organización, a través de la motivación, a través de la participación, a través de la formación, a través del trabajo en equipo y a través de la implicación, argumentando por qué cada uno de ellos contribuye a un buen proceso de “poderosidad” y qué aportan cada de estas herramientas a la organización.

También se han sistematizado las dificultades encontradas en los procesos de delegación de poder estudiados por diversos autores, recopilando los más comunes y representativos. Este análisis ha servido para preguntarnos cuáles son las variables principales más efectivas para llegar a lo que denominamos “empowerment efectivo” y cómo los seis caminos están relacionados entre sí, ya que actuando sobre una de las herramientas se influyen recíprocamente en las otras produciéndose un efecto multiplicador y las dificultades que añade esta interrelación.

Para encontrar las variables efectivas que llevan al “empowerment efectivo” se ha regresado al binomio directivo-empleado considerado núcleo principal del proceso y se han buscado las interrelaciones y condicionantes que deben existir en estos dos colectivos para clasificar las variables en variables recíprocas, variables unidireccionales, variables mutuas y variables reflexivas dando algunos ejemplos de cada una de ellas. Esta clasificación nos sirve para ver el grado de implicación que debe darse entre trabajadores y directivos y que una misma variable se convierte en efectiva si se cumplen determinadas actitudes diferentes pero complementarias entre colectivos, tal es el caso de las variables llamadas recíprocas. Otras en cambio afectan por igual a los dos colectivos, las llamadas variables mutuas o las variables intrapersonales o reflexivas frente a las variables unidireccionales que tiene origen uno de los colectivos pero el beneficiario de la actitud tomada es el otro.

Esta clasificación propuesta da una idea de la dificultad a la que nos enfrentamos si queremos conseguir con éxito los objetivos marcados por la organización tanto económicos como sociales.

Este artículo es la primera parte de un trabajo posterior en el que se pretende a través de un estudio empírico validar el modelo propuesto.

AGRADECIMIENTOS

A Dolors Muñoz, Jaume Guia, Malu Calle, Vladimir Zaiats, Alejandra Aramayo i Eva Trepal

REFERENCIAS

- [1] Ashness, Diane. Lashley, Conrad. “Empowering service workers at Harvester Restaurants”, *Personnel Review*. Vol.24 No.8, 1995, pp.17-32.
- [2] Erstad, Margaret. “Empowerment and organizational change”, *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 1997, pp. 325-333.
- [3] Attaran, Mohsen. Nguyen, Tai T. “Design and implementation of self-directed process teams”, *Management Decision*, 37/7, 1999, pp 553-560.
- [4] Lashley, Conrad. “Empowerment through involvement: a case study of tgi Fridays restaurants”, *Personnel Review*. Vol.29. No. 6, 2000, pp. 791-815.
- [5] Lashley, Conrad. “Research issues for employee empowerment in hospitality organisations”, *International Journal of Contemporary Hospitality Management*. Vol.15. No. 4, 1996, pp. 333-346
- [6] Ashness, D. Lashley, C. (1995) “Empowering employees at Harvester Restaurants”. *Personnel Review* 24(8), pp.17-31.
- [7] Lashley, Conrad. (1995) “Empowerment through delayering: a pilot study at McDonald’s restaurants”. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, Vol. 7 No. 2/3. pp. 29-35.
- [8] Foy, N. (1994) *Empowering People at Work*. Gower, London.
- [9] Conger, J.A. Kanungo, R.B. (1988), “The empowerment process: integrating theory and practice”, *Academy of Management Review*, No. 13, pp. 471-82.
- [10] Lashley, Conrad. (1999) *Employee empowerment in services: a framework for analysis* *Personnel Review*, Vol. 28 No. 3, pp. 169-191.
- [11] Rodrigues, Carl A. (1994) “Employee Participation and Empowerment Programs, Problems of Definition and Implementation”. *Empowerment in Organizations*, Vol. 2 No. 2, 1994, pp. 29-40.
- [12] Shashkin, M. “Participative Management is an Ethical Imperative”, *Organizational Dynamics*, 1984, pp. 5-22.
- [13] Hirschhorn, V. Gilmore, T.N. “The Psychodynamics of Cultural Change: Learning from a Factory”, *Human Resources Management*, Vol. 28, 1989.
- [14] Thibodeaux, Mary S. Faden, Sandy K. “Organizational design for self-managed teams” *Industrial Management & Data Systems*, 1994 Vol. 94 No. 10, pp. 20-25
- [15] Marchington, M. Goodman, J. Wilkinson, A. Ackers, P. (1992). *New Developments in Employee Involvement, Department of Employment*, Research Series No. 2, HMSO, Sheffield
- [16] Lashley, Conrad. (1995) *Towards an understanding of employee empowerment in hospitality services* *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, Vol. 7 No. 1, pp. 27-32

- [17] Collins, D. (1996b), "*Control and isolation in the management of empowerment*", Empowerment in Organizations, Vol. 4 No. 2, pp. 29-39.
- [18] Lloyd, G.C. (1996), "*Fostering an environment of employee contribution to increase commitment and motivation*", Empowerment in Organizations, Vol. 4 No. 1, pp. 25-8.

Se concede el permiso para la reproducción digital o impreso total o parcial de este trabajo sin contraprestación económica únicamente para la utilización personal o en clase. En ningún caso se podrán hacer o distribuir copias de para su explotación comercial. Todas las copias deben de llevar esta nota y la información completa de la primera página. Para cualquier otro uso, publicación, publicación en servidores, o listas de distribución de esta información necesitara de un permiso específico y/o el pago correspondiente. 2005, España.

Copyright.

