



REPÚBLICA BOLIVARIANA DE VENEZUELA
UNIVERSIDAD VALLE DEL MOMBOY
VICERRECTORADO
FACULTAD DE INGENIERÍA
ESCUELA DE INGENIERIA INDUSTRIAL

**ESTRATEGIAS DE EMPOWERMENT COMO HERRAMIENTA GERENCIAL
EN LA EMPRESA INSUMOS OCCIDENTE, C.A**

Autores:
Bastidas Villarreal Yessica Nohely
V-26877869
Vásquez Lobo Jordan Alejandro
V-23593475
Tutor: Ing
Larry Araujo .

San Rafael de Carvajal, FEBRERO 2020



REPÚBLICA BOLIVARIANA DE VENEZUELA
UNIVERSIDAD VALLE DEL MOMBOY
VICERRECTORADO
FACULTAD DE INGENIERÍA
ESCUELA DE INGENIERIA INDUSTRIAL

**ESTRATEGIAS DE EMPOWERMENT COMO HERRAMIENTA GERENCIAL
EN LA EMPRESA INSUMOS OCCIDENTE, C.A**

Trabajo Especial de Grado presentado como requisito parcial para optar al
Título de: **INGENIERO INDUSTRIAL**

Autores:

Bastidas Villarreal Yessica Nohely

V-26877869

Vásquez Lobo Jordan Alejandro

V-23593475

Tutor: Ing. Larry Araujo

San Rafael de Carvajal, FEBRERO 2020



REPÚBLICA BOLIVARIANA DE VENEZUELA
UNIVERSIDAD VALLE DEL MOMBOY
VICERRECTORADO
FACULTAD DE INGENIERÍA
ESCUELA DE INGENIERIA INDUSTRIAL

ACEPTACIÓN DEL TUTOR

San Rafael de Carvajal, FEBRERO 2020.

Ciudadano:
Coordinador de Trabajo Especial de Grado
Universidad Valle del Momboy
Su despacho. -

Por medio de la presente, hago de su conocimiento, que ante la solicitud realizada por los Bachilleres: **Bastidas Yessica V-26877869** y **Vásquez Jordan V-23593475**, acepto el compromiso de Tutoriar el desarrollo de su trabajo de investigación titulado: **ESTRATEGIAS DE EMPOWERMENT COMO HERRAMIENTA GERENCIAL EN LA EMPRESA INSUMOS OCCIDENTE, C.A.**, para optar al título universitario de INGENIERO INDUSTRIAL; hasta su presentación y evaluación.

Atentamente,

LARRY ARAUJO

Prof: Larry Araujo
C.I 13.238.876



**REPUBLICA BOLIVARIANA DE VENEZUELA
UNIVERSIDAD VALLE DEL MOMBOY
DECANATO DE INGENIERÍA
ESCUELA DE INGENIERÍA INDUSTRIAL
SAN RAFAEL DE CARVAJAL - ESTADO TRUJILLO**

APROBACIÓN DEL TUTOR

En mi carácter de Tutor del Trabajo de Grado: **ESTRATEGIAS DE EMPOWERMENT COMO HERRAMIENTA GERENCIAL EN LA EMPRESA INSUMOS OCCIDENTE, C.A.**, presentado por los Bachilleres: **Bastidas Yessica V-26877869, Vasquez Jordan V-23593475**, considero que dicho trabajo reúne los requisitos y méritos suficientes para ser sometido a la presentación pública y evaluación por parte del jurado examinador que se designe.

En CARVAJAL a los 27 días del mes de ENERO del 2020.

LARRY ARAUJO

Prof: Larry Araujo
C.I 13.238.876

ÍNDICE GENERAL

	pp.
DEDICATORIA	ix
AGRADECIMIENTOS	xi
LISTA DE CUADROS	vii
LISTA DE FIGURAS	viii
RESUMEN	xii
INTRODUCCIÓN	1
CAPÍTULO	
I. EL PROBLEMA	4
Planteamiento del Problema	4
Objetivos de la Investigación	9
Objetivo General	9
Objetivos Específicos	9
Justificación de la Investigación	9
Delimitación del Estudio	11
Espacial	11
Temporal	11
II. MARCO TEÓRICO	12
Antecedentes de la Investigación	12
Bases Teóricas	13
Empowerment	15
Importancia del Empowerment en la Gerencia de Recursos Humanos	16
Claves del Empowerment	18
Características del Empowerment	20
Empresa Objeto de Estudio.	30
Ubicación	30
Memoria Descriptiva	31
Operacionalización de la Variable	36
III. MARCO METODOLÓGICO	41
Tipo de Investigación	41
Diseño de la Investigación	44

Población	45
Técnicas para la recolección de información	47
Validez	50
Confiabilidad	51
Técnicas para analizar los datos	53
Tratamiento Estadístico	54
Procedimiento de la Investigación	55
IV. RESULTADOS DEL ESTUDIO	56
Análisis e Interpretación de los Datos	56
Resultados de las Dimensiones	56
Dimensión: Claves	56
Dimensión: Características	64
V. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	68
Conclusiones	68
Recomendaciones	68
REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS	70
ANEXOS	71
A: Instrumento de Investigación	71
B: Validación del Instrumento de Investigación	71
C: Confiabilidad del Instrumento	73

LISTA DE CUADROS

CUADRO		pp.
1	Operacionalización de la Variable	36
3	Baremo para el Coeficiente de Confiabilidad	43
4	Indicador: Compartir la información con todos	47
5	Indicador: Crear autonomía por medio de fronteras	48
6	Indicador: Reemplazar la jerarquía con equipos	50
7	Indicador: Práctica de la influencia mutua	51
8	Indicador: Distribución creativa del poder	53
9	Indicador: Responsabilidad compartida	55
10	Indicador: Vitalidad y energía	56

LISTA DE FIGURAS

FIGURA		pp.
1	Indicador: Compartir la información con todos	47
2	Indicador: Crear autonomía por medio de fronteras	48
3	Indicador: Reemplazar la jerarquía con equipos	50
4	Indicador: Práctica de la influencia mutua	51
5	Indicador: Distribución creativa del poder	53
6	Indicador: Responsabilidad compartida	55
7	Indicador: Vitalidad y energía	56

DEDICATORIA

Primeramente, quiero dedicar este gran logro a Dios todo poderoso por estar en cada paso de este gran camino, por guiarme y darme sabiduría, paciencia, amor y dedicación y gracias a la fe y esmero de sin importar las altas y bajas que hubo en todo el recorrido hoy para mí es un gran logro llegar a este punto de mi vida. Para muchos solo podrán ser páginas sin mayor importancia, pero para mí, son páginas que llevan un gran significado, porque en ellas está el esmero y dedicación y un gran sueño que en un abrir y cerrar de ojos se convirtió en realidad.

Hoy le dedico este trabajo a una mujer que elegí como ejemplo a seguir y ella es Mi Hermana: Marly Bastidas la persona en que me inspiré y que de pequeña soñaba ser como ella, una persona persistente y sobre todo no es de rendirse tan fácilmente por eso hoy mi triunfo se lo dedico a ella.

Mi logro también va dedicado a mis Padres: María Villarreal y Edmundo Bastidas que gracias a ellos soy la mujer que hoy en día soy, por nunca haberme dejado sola, y siempre poder contado con su apoyo y amor incondicional.

A mi novio por estar siempre apoyándome y dándome fuerza, por ser mi compañero en este transcurso de mi vida, por brindarme amor y comprensión y sin importar las altas o bajas siempre confié en que si lo podía lograr.

Y finalmente concluyo dedicando este gran logro a mis amigos que a lo largo de este camino hice, que antes éramos unos simples desconocidos ahora son una parte muy importante en mi vida, a mi mejor amiga Marianne Picón, Oma Coronado y mi mejor amigo Carlos Cardoza y así a todas esas personas que siempre conté con su apoyo y cariño. Muchas gracias a todos.

Att: Yessica Bastidas

DEDICATORIA

El presente trabajo investigado lo dedico principalmente a Dios, por ser el inspirador y darme fuerza para continuar en este proceso de obtener uno de los anhelos más deseados.

A mis padres, por su amor, trabajo y sacrificios en todos estos años, gracias a ustedes he logrado llegar hasta aquí y convertirme en lo que soy. Ha sido el orgullo y privilegio de ser su hijo, son los mejores padres.

A mi hija, mi inspiración en todo y mi ilusión de seguir adelante consiguiendo metas a ella le dedico este logro con todo mi amor.

A mi hermana Jessica Vásquez, por su apoyo incondicional, y orientación en estos años de carrera. Has sido mi ejemplo para alcanzar esta meta al igual que tu lo hiciste por siempre estar allí gracias.

A mi novia y amiga, en el camino uno encuentra personas que iluminan tu vida, que con su apoyo alcanzas de mejor manera tus metas, atreves de sus consejos, de su amor, y su paciencia me ayudo a concluir esta meta.

Finalmente quiero dedicar esta tesis a todos mis compañeros, por apoyarme cuando más lo necesito y por ser cómplices de este camino, y que juntos alcanzamos uno de nuestros sueños. Gracias

Att: Jordan Vásquez

AGRADECIMIENTOS

Primeramente, agradezco a Dios y a la Virgen por permitirme llegar a esta recta final, una recta que tan ansiosamente esperaba con mucho amor y dedicación ya que es este preciso momento que siempre estuve esperando y soñado desde el principio de mi carrera.

Agradezco a todas esas personas que estuvieron a mi lado al trascurso de esta gran aventura, pero en especialmente agradezco a Mis Padres: María Villarreal y Edmundo Bastidas por sus palabras de aliento, por sus consejos. Fueron ellos mi gran razón de nunca rendirme para cumplirle el sueño a ellos y realizar mi propio sueño.

Le agradezco a mi Familia por brindarme amor y sobre todo su apoyo por nunca haberme dejado caer, por siempre confiar y haberse sentido súper orgullosos desde el primer día del comienzo de mi carrera.

Gracias a todos.

Att: Yessica Bastidas

AGRADECIMIENTOS

Primeramente a Dios Todo Poderoso por permitirme realizar una de las metas en mi vida.

A mi madre Judith Lobo, que me ha apoyado en todo momento y ha hecho esto realidad; además me ha orientado en lo absoluto.

A m padre José Vásquez, que también ha sido mi apoyo incondicional en el alcance de mis sueños, siendo pilar fundamental en este logro.

A la UVM por abrirme las puertas y ser nuestra casa de estudios para nuestra formación académica.

A nuestro Profesor y Tutor: Ing. Larry Araujo, por sus conocimientos y ayuda incondicional, que de alguna u otra manera hizo posible este logro. Gracias.

Att: Jordan Vásquez



REPÚBLICA BOLIVARIANA DE VENEZUELA
UNIVERSIDAD VALLE DEL MOMBOY
VICERRECTORADO
DECANATO DE INGENIERÍA

**ESTRATEGIAS DE EMPOWERMENT COMO HERRAMIENTA GERENCIAL
EN LA EMPRESA INSUMOS OCCIDENTE, C.A**

Autores:

Bastidas Villarreal Yessica Nohely.
Vásquez Lobo Jordan Alejandro.

Tutor: Ing.

Fecha: Junio, 2019

RESUMEN

El presente trabajo de investigación tiene como propósito principal Proponer estrategias para la aplicación del Empowerment como herramienta gerencial en la empresa Insumos Occidente, C.A. Se sustenta en los postulados teóricos de Wilson (2005), Robbins (2005), Randolph (2008), Kinsey (2008), Parés (2006), entre otros. Metodológicamente se tipifica bajo el enfoque proyectivo con diseño de campo. La unidad de análisis está conformada por 18 personas entre supervisores y gerentes de la Empresa. Se aplicó un cuestionario conformado por 14 ítems, el cual fue diseñado bajo una escala tipo Lickert, con alternativas de respuesta: Siempre, Casi Siempre, Algunas Veces, Casi Nunca y Nunca. La validez se obtuvo mediante el juicio de expertos en el área de estudio, mientras que su confiabilidad se obtuvo a través del coeficiente Alpha de Cronbach, arrojando un valor de 0.98 para la variable Empowerment. De los resultados obtenidos se concluye que en la empresa se evidenciaron dificultades para transformar la estructura, el comportamiento y la mente de la organización, afectando la comunicación, la dirección, colaboración y delegación en el proceso de empoderamiento. Se plantean algunas estrategias que modifican levemente el rol de los gerentes en la aplicación del liderazgo con sus subordinados.

Descriptores: Herramienta, Gerencia, Empowerment, Estrategias.

INTRODUCCIÓN

Actualmente el recurso humano se ha convertido en factor primordial para el desarrollo y rentabilidad de las organizaciones, es por ello que se centran en la búsqueda de herramientas gerenciales que ayuden a gestionar y liderar tanto los recursos físicos como los intelectuales de manera eficiente, con la finalidad de contrarrestar las posibles carencias tanto a nivel social como a nivel económico y dar respuesta a los continuos cambios que el mercado competitivo, la globalización y el entorno le exigen.

Modificando así, el papel de las organizaciones; no se trata únicamente de realizar una actividad empresarial tradicional como es la generación de empleo y riqueza para la sociedad, sino de desarrollar una nueva concepción que permita reenfocar al factor humano como activo fundamental y verdadero artífice del progreso, ya que el valor y énfasis concedidos a tan apreciable recurso repercute en las organizaciones, pues el éxito o fracaso de las mismas está relacionado esencialmente con la dirección que tenga la gente, los nuevos socios, el talento humano.

El presente trabajo pretende entender el significado del Empowerment y su aplicabilidad en la gestión organizacional como estrategia de mejora en la eficiencia de las actividades inherentes a la comunicación corporativa y gestión de talento humano así como estudiar aquellos factores que pueden influir en su aplicación efectiva.

El Empowerment es entendido como un proceso por medio del cual se puede maximizar la utilización de las diversas capacidades del capital humano. En este proceso se suele trabajar en grupos que comparten el liderazgo y las tareas administrativas que poseen facultades para evaluar, mejorar la calidad del desempeño y el proceso de información, además de proporcionar ideas para las estrategias del negocio.

Asimismo, el Empowerment se produce cuando la gerencia proporciona a los empleados toda la información, conocimientos y recursos requeridos

para desempeñar las tareas asignadas, y además les permite ejecutarlas en la forma que sea necesaria para lograr los resultados deseados, siempre y cuando se ajusten a los valores, identidad, cultura organizacional y fines de la institución.

Es por esta razón que se considera de relevante importancia el análisis de la función del gerente para la implementación del Empoderamiento como estrategia gerencial en la empresa Insumos Occidente, C.A. Desde esta perspectiva, el presente trabajo de investigación se organizó metodológicamente de la siguiente manera:

En el Capítulo I, se plantea El Problema, para lo cual se desarrolló el planteamiento, formulación y sistematización del problema; los objetivos de la investigación, generales y específicos; la justificación de la investigación y la delimitación del estudio, en lo temporal, espacial y temático.

En el Capítulo II, Marco Teórico, se tomaron en consideración los antecedentes considerados relevantes para el presente estudio, así como, los autores que sustentaron las bases teóricas y por ende el sistema de variables del estudio.

En el Capítulo III, definido como el Marco Metodológico, se presentó el tipo y diseño de la investigación, la población objeto de estudio, la técnica y el instrumento de recolección de datos, el sistema de medición, así como, el proceso de validación y confiabilidad, las técnicas de procesamiento y análisis de datos y el procedimiento de la investigación.

En el Capítulo IV, denominado como Análisis y Discusión de los Resultados, se presenta de forma detallada los resultados de la investigación y se confrontaron con los fundamentos teóricos y los antecedentes del estudio, sistematizando así los objetivos planteados en la investigación.

En el Capítulo V, las Conclusiones y Recomendaciones, se hacen reflexiones finales y sugerencias sustentadas en los resultados de la investigación, en atención a cada uno de los objetivos planteados en la investigación.

En el Capítulo VI, destinado a la propuesta del estudio, para ello se redactan un conjunto de lineamientos estratégicos para la aplicación del Empowerment como herramienta gerencial en la empresa

Por último, se presentan las Referencias Bibliográficas de los autores consultados para darle consistencia de fondo y de forma al estudio, y los Anexos donde se pueden verificar los procesos llevados a cabo en la investigación.

CAPÍTULO I

EL PROBLEMA

En este capítulo se precisa lo relativo al problema a investigar, el cual, una vez planteado, da paso a su formulación a través de interrogantes claras y precisas, para mediante ellas dar respuestas al estudio. Con ello; igualmente, formular los objetivos a cumplir; enunciar la justificación, delimitación de la investigación, entre otros aspectos.

Planteamiento y formulación del problema

La existencia de herramientas y estrategias que pueden ser implementadas por los departamentos de recursos humanos, ya sea por su iniciativa o por el cumplimiento de una orden del gerente general, pueden marcar la diferencia entre el éxito y el progreso tanto de la organización como de los trabajadores.

Es por ello, que a partir del siglo XXI, muchas de las organizaciones especialmente en Latinoamérica, que se han desarrollado bajo estructuras y paradigmas gerenciales tradicionales, se han visto en la necesidad de migrar a organizaciones con estructuras más aplanadas donde la palabra clave es la autonomía y corresponsabilidad en los equipos de trabajo, con el fin de asegurar que las acciones y decisiones se correspondan con el marco global de la sociedad de forma coherente.

En ese sentido, la gerencia según García (2005:87), es concebida como “un proceso que consiste en organizar adecuadamente las ideas e iniciativas, y convertirlas en los propósitos que requiere el recurso humano como centro de atención y protagonista del cambio, para tener la efectividad en la organización“. De manera, que la gerencia en cualquier institución depende de la calidad humana de quien la ejerza, el uso de sus habilidades y competencias.

Bajo este enfoque, se entiende que una gerencia de calidad provee operativamente estrategias que tienen como objetivo común introducir cambios planificados, que garanticen su posicionamiento y competitividad a través del mejoramiento continuo, el rendimiento y el desempeño.

De allí que, una de las formas de mejorar los procesos gerenciales es la participación efectiva del personal que en ella labora, generando un mayor compromiso y sentido de pertenencia, a través de la conformación organizada de equipos coordinados de trabajo en función de un mismo objetivo.

No obstante, la tarea de atraer, mantener, motivar y retener al personal requerido en las organizaciones, se hace cada vez más ardua y difícil para los gerentes. Para ello, cada día es más necesaria la utilización de estrategias gerenciales sustentadas en abordar la motivación, el espíritu de trabajo, el asesoramiento continuo, la participación y la formación de equipos de trabajo de alto desempeño, para lograr mantener el personal capacitado, dentro de cualquier institución, cuya importancia es vital para el cumplimiento de los objetivos organizacionales planteados.

De esta manera, las estrategias gerenciales, permiten la implementación de cambios efectivos en el desarrollo de la organización del presente hacia el futuro. Sin embargo, su adecuada aplicación dependerá del grado de conocimiento y comprensión que posea el gerente para utilizarlas y ser capaz de visualizar su impacto en la filosofía de la organización.

En este sentido, es pertinente resaltar que el Empowerment o empoderamiento, representa una estrategia gerencial mediante la cual se construye un desarrollo organizacional efectivo, en donde se delega poder y autoridad a todas las personas que integran la organización con el propósito de hacerlas sentir responsables de las decisiones y acciones que en ella se generan a partir de un sentido de pertenencia, que los conduzca a sentirse copartícipes del logro de los objetivos.

Al respecto, Randolph (2008:19), define al empoderamiento como una “estrategia asociada a la organización y su gente facultando, entrenando, delegando y capacitando al personal, para convertirlo en socio o colaborador con la finalidad de desarrollar valores de propiedad confianza y autonomía”.

Teniendo en cuenta que el aspecto laboral de un individuo tiene gran influencia en los demás aspectos de la vida, como el desarrollo personal, profesional o familiar, la estrategia del empowerment, al atribuir la capacidad de la toma de decisiones y aumentar las responsabilidades en el puesto de trabajo de cada persona, incrementa la satisfacción laboral de los mismos y estrecha la relación de los trabajadores para mejorar la calidad total de la organización.

Por otra parte, los líderes y gerentes son quienes tienen una amplia relación y responsabilidad en el liderazgo de sus subordinados y deben implementar el liderazgo empoderador, el cual tiene un efecto significativo sobre las intenciones comportamentales de los individuos.

Consecuentemente, la presencia de líderes que guíen a otros para que se auto-dirijan, disminuir las jerarquías en la organización y propender a la cooperación y al trabajo en equipo son prácticas que favorecen a la percepción del apoyo de la organización por parte del empleado y a la productividad de los mismos.

En este orden de ideas, en Venezuela, las organizaciones, parecieran no escapar a la turbulencia de cambios ocurridos en el entorno empresarial. Es por ello, que a juicio de Drucker (2006), un país que está en proceso de redefinición económica, social, política, legal y educativa, no puede obviar cambios bruscos dentro de sus estructuras organizacionales.

Tal es el caso de Insumos Occidente, C.A., en donde se evidencia la presencia de reglas burocráticas, basándose en aplicaciones gerenciales que datan del principio del siglo diecinueve, ocasionando así descontento en el personal, ambiente de trabajo cómodo y una atmósfera de desmotivación que trasciende hasta los ambientes de estudio.

En tal sentido, en esta institución se viene notando la falta de motivación, poco sentido de pertenencia, escasa valoración al trabajo en equipo, poca creatividad y el reducido desarrollo de las potencialidades conjuntamente con las competencias del director, consumiéndose este último por el sentimiento de dejar hacer o dejar pasar, el irrespeto por los años de servicio y nombramientos hechos a dedos sin ningún criterio de mérito.

Todo esto trae como consecuencia colapsos de trabajo, falta de acercamiento entre el personal y el resto de la comunidad educativa, situación que progresivamente determina individualismo y apatía en el trabajo cooperativo.

Todo lo antes expuesto, podría originar una baja calidad del proceso productivo, así como la desmotivación del personal, donde muchas veces se enfrenta a una corriente resistente a las nuevas tendencias suscitando un sentimiento de descuido al trabajo, sin cooperación y dialogo por parte de la dirección, sin importar las consecuencias que esto cause en la reputación de la institución.

Por tal motivo, se requiere que el personal gerencial tenga a su alcance la manera de poseer nuevas habilidades a través de las estrategias gerenciales: tiene gran peso que el profesional sea bicultural, que haya tenido exposición laboral o académica en el exterior, pero también se requiere de la gente un mayor sentido institucional, gran capacidad para tomar rápidas decisiones y delegar, habilidad para el trabajo en equipo y flexibilidad para ver los problemas desde ópticas diferentes, entre otras.

Por consiguiente, se hace imprescindible promover cambios significativos tanto en el ámbito de procesos como en el manejo del personal en la organización educativa, surgiendo la idea de implementar el empoderamiento como estrategia gerencial para lograr que el gerente educativo sea un verdadero gestor de cambios y pueda concretar las metas con un enfoque de calidad.

Logrando así, aumentar la satisfacción y confianza de las personas que forman parte de la organización, aumenta la creatividad, el trabajo en equipo, disminuye la resistencia al cambio por parte de los directivos y/o empleados; también fomenta la comunicación, las relaciones interpersonales; desarrolla el potencial humano a través del liderazgo creando en los empleados tanto entusiasmo como una actitud positiva.

Aunado a ello es imprescindible tomar en cuenta la motivación del personal, pues en cierto modo, la seguridad en el trabajo, una recompensa, un ascenso, causan de alguna u otra forma, un motivo para que los docentes realicen su trabajo eficazmente, sin embargo, la clave para crear un lugar de trabajo con empoderamiento es explorar entre esas nuevas motivaciones para propiciar un ambiente, donde el docente quiera trabajar, esto se revertirá en que ellos ayuden a realizar una buena labor, siempre y cuando se sientan tratados como personas y perciban que la institución tiene presente sus necesidades.

Dentro de este marco contextual, sería productiva la aplicación del empowerment como estrategia gerencial efectiva de calidad total, siguiendo modelos de mejora continua y reingeniería, beneficiando el centro de educación, fortaleciendo los procesos que llevan a las organizaciones a su desarrollo efectivo, con criterios definidos en el compromiso de la organización.

En tal sentido, el propósito de la presente investigación es Proponer estrategias para la aplicación del Empowerment como herramienta gerencial en la empresa Insumos Occidente, C.A. se formula la siguiente interrogante de investigación:

¿Cuáles estrategias del Empowerment como herramienta gerencial deben aplicarse en la empresa Insumos Occidente, C.A.?

Objetivos de investigación

Objetivo general

Proponer estrategias para la aplicación del Empowerment como herramienta gerencial en la empresa Insumos Occidente, C.A.

Objetivos específicos

1. Describir las claves del Empowerment en la empresa Insumos Occidente, C.A.
2. Identificar las características del Empowerment en la empresa Insumos Occidente, C.A.
3. Diseñar estrategias para la aplicación del Empowerment como herramienta gerencial en la empresa Insumos Occidente, C.A.

Justificación del estudio

El presente trabajo pretende entender el significado del Empowerment y su aplicabilidad en la gestión organizacional como estrategia de mejora en la eficiencia de las actividades inherentes a la comunicación corporativa y gestión de talento humano así como estudiar aquellos factores que pueden influir en su aplicación efectiva.

El Empowerment es un proceso por medio del cual se puede maximizar la utilización de las diversas capacidades del capital humano. En este proceso se suele trabajar en grupos que comparten el liderazgo y las tareas administrativas que poseen facultades para evaluar, mejorar la calidad del desempeño y el proceso de información, además de proporcionar ideas para las estrategias del negocio.

Asimismo, el Empowerment se produce cuando la gerencia proporciona a los empleados toda la información, conocimientos y recursos requeridos para desempeñar las tareas asignadas, y además les permite ejecutarlas en la forma que sea necesaria para lograr los resultados deseados, siempre y

cuando se ajusten a los valores, identidad, cultura organizacional y fines de la institución.

En referencia a estas bases, la presente investigación se justifica en el aspecto teórico ya que servirá de referencia para el estudio y comprensión de esta nueva forma de administrar que genera cambios radicales y promueve la excelencia empresarial, describiendo los conceptos claves que faciliten su comprensión.

En el aspecto metodológico, la investigación se justifica porque ofrece un instrumento de recolección de datos que permite analizar al Empowerment como herramienta gerencial en la empresa Insumos Occidente, C.A.

En el aspecto práctico, la misma será de gran beneficio para la institución, ya que permitirá absorber un estilo gerencial dirigido a considerar al recurso humano por el conocimiento y habilidades que posee, para enfrentar los retos presentados por los diferentes cambios, que la dinámica administrativa ha introducido en el seno de las organizaciones.

Finalmente, en el aspecto social, será beneficiosa para los trabajadores debido a que servirá de estímulo en aras de alcanzar una mejor formación profesional para el desempeño de las actividades correspondiente al éxito organizacional.

Delimitación del estudio

En este estudio, existen dos tipos de delimitaciones, la delimitación espacial, la temporal y la teórica, descritas a continuación:

Espacial

La presente investigación se realizó en el espacio físico Insumos Occidente, C.A. Empresa relacionada con el ramo de concreto y agregados Ubicada en la Zona Industrial de Agua anta del Estado Trujillo

Delimitación Temporal

El presente trabajo se llevó a cabo entre los meses de Enero hasta Junio 2019, durante este tiempo se pretende cumplir los objetivos propuestos

CAPITULO II

MARCO TEÓRICO CONCEPTUAL

En el presente capítulo se presenta los resúmenes de algunos trabajos especiales de grado que anteceden a esta investigación, de igual forma se describen las bases teóricas que sustentan la variable de estudio, así como también el Sistema de Variables objeto de estudio.

Antecedentes de la Investigación

Arellano, Y. (2016), realizó un trabajo titulado: “El empowerment como herramienta de optimización“, el cual fue presentado en la Universidad de los Andes, para optar al título de Magister en Gerencia Educativa. El estudio tuvo como finalidad proponer un plan gerencial basado en el empowerment como herramienta de optimización para la administración educativa. Dicho trabajo, de tipo cuantitativo, en la modalidad de proyecto factible, se apoyó en un estudio de campo, cuya población estuvo compuesta por cincuenta y tres (53) docentes, con función administrativa.

Como técnica de recolección de datos se utilizó la encuesta y, como instrumento, un cuestionario contentivo de treinta y cuatro (34) ítem propuestos mediante una escala Likert de cinco (5) alternativas de respuesta. Entre las conclusiones del diagnóstico destacan diversas debilidades en la identificación de las fuerzas internas de la institución estudiada, aunque, ocasionalmente, se promueven los principios de participación y organización de los diferentes actores escolares para favorecer el trabajo dinámico y cooperativo. Igualmente, se detectó que no se delegan funciones a todo el personal de la institución, en miras a un trabajo más productivo.

Las situaciones previamente descritas, sirvieron de fundamento al diseño de la propuesta cuyo objetivo es promover el empowerment como herramienta de optimización para la administración educativa. de la administración educativa.

Dicho trabajo es considerado un aporte para el presente estudio, ya que permite conceptualizar aspectos teóricos de la variable en estudio, así como inferir comportamientos por desarrollarse en contextos similares.

En el mismo orden de ideas, Reyes, A. (2014) realizó una investigación titulada: “El empowerment como estrategia gerencial en el personal administrativo de una Empresa Cervecera”, presentado en la Universidad Rafael Urdaneta para optar al título de Ingeniero Industrial. El presente estudio tuvo como objetivo describir el nivel de Empowerment como estrategia gerencial en el personal Administrativo de una Empresa Cervecera, describiendo también las claves y características del Empowerment.

Para solucionar la interrogante formulada se realizó una investigación de tipo descriptiva, de campo, transeccional no experimental, con una población de 50 trabajadores entre directivos y personal administrativo, realizándose el análisis de todo el departamento a través de un censo poblacional.

El instrumento que se utilizó fue un cuestionario de tipo escala forzada. Los estadísticos representados en tablas mostraron la media, desviación estándar y porcentaje, como resultado que se utiliza el Empowerment como estrategia gerencial en el personal administrativo de dicha empresa cervecera. Se recomendó realizar esta investigación de igual forma en el personal operativo de la empresa a fin de determinar a nivel organizacional, si se aplica el Empowerment como estrategia, también se recomendó continuar con actividades que promuevan la participación, motivación, responsabilidad, toma de decisiones y compromiso de los empleados a fin de mantener la productividad de los mismos dentro de la organización.

La investigación que se describe sirve de aporte con el presente estudio ya que permite tomar conceptos del empowerment y aspectos referentes a las claves y características del mismo que son fundamentales para el desarrollo del marco teórico de este trabajo especial de grado.

Finalmente, Márquez, A. (2014) realizó una investigación titulada: “El Empoderamiento como Estrategia Gerencial en la formación de Equipos de Alto Desempeño en las Escuelas Estadales“, presentado en la Universidad del Zulia para optar al título de Magister en Gerencia de Organizaciones. El presente trabajo de investigación tiene como propósito principal analizar la función del gerente educativo para la implementación del Empoderamiento como estrategia gerencial en la Formación de Equipos de Alto Desempeño en las escuelas adscritas a la Secretaría de Educación del municipio Machiques de Perijá del Estado Zulia.

El cual se sustenta en los postulados teóricos de Wilson (2005), Robbins (2005), Randolph (2008), Kinsey (2008), Ramírez (2006), Ángel (2007) y Parés (2006), entre otros. El estudio se tipificó como descriptivo, de campo con un diseño no experimental transaccional descriptivo. El cual contó con una población censal constituida por 98 personas que cumplen funciones docentes, directivas y coordinadores. La técnica de recolección de datos empleada fue la observación mediante encuesta y como instrumento un cuestionario con 48 ítems con cinco alternativas de respuesta en escala tipo Likert, validado por cinco (05) expertos en el área de Gerencia Educativa, al cual se le aplicó a la versión final un test de confiabilidad a través del cálculo de coeficiente Alfa de Cronbach el cual resultó ser de 0.85.

Los resultados se procesaron mediante el uso de la estadística descriptiva, de lo cual se concluye que en las escuelas objeto de estudio se evidenciaron dificultades para transformar la estructura, el comportamiento y la mente de la organización, afectando la comunicación, la dirección, colaboración y delegación en el proceso de empoderamiento y el trabajo en equipo para alcanzar un alto desempeño para lo que se recomienda desarrollar interés por la calidad, el espíritu de trabajo en equipo y el asesoramiento mediante estrategias de reflexión sobre la orientación profesional, evaluar actitudes y desarrollar un plan de formación integral.

El antecedente anterior sirve de aporte al estudio, una vez que se tomaron datos importantes relacionados con las variables de estudio empoderamiento en las instituciones educativas tomando en cuenta la formación de equipos de alto desempeño bajo las diversas dimensiones, a saber: Habilidades Utilizadas por el Director en el Uso del Empoderamiento, Indicadores del Empoderamiento y Características de los Equipos de Alto Desempeño.

Bases Teóricas

Empowerment

El Empowerment es una herramienta utilizada como enfoque gerencial para la gestión del talento humano, por tal motivo el empowerment se ha convertido en una de las herramientas cada vez más importantes para las empresas.

Por esta razón, Murrell y Meredith (2002) plantean que el empowerment:

Consiste en una influencia mutua, en la distribución creativa de poder y en una responsabilidad compartida, es vital y energético, global, participativo y duradero, permite al individuo utiliza su talento y su capacidades, fomenta la consecución, invierte en el aprendizaje, revela el espíritu de una organización y crea relaciones eficaces. (pág. 21)

De acuerdo a lo anteriormente expuesto, el empowerment instituye un modelo de fortalecimiento en el campo organizacional, mediante el otorgamiento de poder a sus miembros del personal para decidir y actuar con responsabilidad y compromiso, Además, los estándares exigidos por las instituciones, requieren la consolidación de organizaciones renovadas.

En este contexto, para Ollero (2005), “el empowerment se fundamenta en la figuración de que las únicas personas que pueden transformar o facilitar los cambios, es asimismo; pues la dependencia de los otros puede ser sustituida poco a poco por la dependencia de uno mismo” (p. 48). Esta

idea comprende todas y cada una de las funciones que éste modelo ofrece a las personas, empezado por un movimiento de independencia en muchas áreas del contexto social.

En correspondencia con lo expresado, Suárez (2007), manifiesta que el empowerment, “parte de un proceso que impulsa al personal a desarrollar en el individuo sus propias experiencias y habilidades, mediante la revisión de sus necesidades primordiales hasta lograr su compromiso y confianza a la organización”. (p. 268).

Dimensiones del empoderamiento

Benavides, O. (2006) ha realizado estudios del ser humano con relación al empoderamiento y alude que el poder se puede subrayar en diferentes situaciones, como:

□ Individual. En donde el individuo sabe que vale mucho y que como ser es capaz de pensar, sentir, opinar, disponer y actuar; es el poder dentro de sí mismo (autoestima).

□ La familia. El empoderamiento en la familia parte de lo propio del ser, pero debe de llegar a las relaciones familiares, donde toma decisiones basadas en los valores con el fin de identificar y satisfacer las necesidades primordiales.

□ La escuela. El empoderamiento en la escuela también se da en las relaciones de alumnodocente, alumno-director, docente-director; dichas relaciones se vinculan con la toma de decisiones para el progreso de la persona y su participación.

□ El trabajo. El empoderamiento se da en el trabajo donde el colaborador es tomado en cuenta para decidir, para beneficio del equipo, y se reconoce la justa dimensión como ser humano.

□ Relaciones colectivas. Conocida como poder local, son las operaciones que una persona puede hacer en conjunto para influir en la toma

de decisiones que afectan tanto a nivel individual, como familiar y comunitario.

□ Redes nacionales. Área que permite a los grupos ya empoderados producir y compartir experiencias de trabajo, gestionar recursos y unir esfuerzos para satisfacer necesidades.

Claves del Empowerment

Ken Blanchard en colaboración con Carlos y Randolph (1996) ha escrito un libro de divulgación sobre facultamiento. Pese a lo básico del nivel de explicación y a la simplificación del asunto (con capítulos con nombres como El país de las facultades), se dan algunos consejos prácticos para crear empowerment en las empresas. Primero establece de manera clara que el empowerment debe iniciar en la alta dirección de la empresa, y enseguida menciona lo que él llama las tres claves del empowerment:

Primera clave: Compartir la información con todos: Con el avance en la informática y su tecnología, y el consiguiente lujo de información, las fronteras entre países se han hecho permeables. Dentro de las empresas también existe una tendencia a que la información luya sin restricciones, incluyendo la desaparición de la información reservada o confidencial. Compartir la información permite a los empleados entender la situación actual de la compañía en términos claros, ayuda a crear confianza en la organización, acaba con la forma de pensar tradicional basada en jerarquías, ayuda a las personas a ser más responsables y las estimula a pensar como si ellas fueran dueñas de la empresa.

Segunda clave: Crear autonomía por medio de fronteras: Para Blanchard, las orillas de un río son fronteras -sin las cuales no sería un río, sino una laguna-, al igual que las líneas pintadas en una cancha de tenis. Estas fronteras sirven de guías para que el comportamiento de las personas no regrese a los hábitos anteriores al empowerment, ni tampoco emprendan esfuerzos dispersos. Algunas áreas donde se necesitan definir fronteras son:

- a) Propósito: ¿En qué negocio estamos?
- b) Valores: ¿Cuáles son las guías operativas?
- c) Imagen: ¿Cuál es la visión del futuro?
- d) Metas: ¿A qué, cuándo, dónde y cómo debemos llegar?
- e) Papeles: ¿Quién hace qué cosa?
- f) Estructura organizacional y sistemas: ¿Cómo apoya la organización lo que se desea hacer?

Para crear autonomía por medio de las fronteras es necesario que haya información compartida. Estas fronteras ayudarán a traducir El nuevo líder debe aprender a dar un paso atrás y crear un ambiente de trabajo que permita a los individuos aprender, crear, desarrollarse, contribuir y alcanzar la excelencia, la visión de la empresa en papeles concretos y metas específicas.

Asimismo se definen los valores y reglas, las cuales serán guías de mucho valor cuando haya que tomar decisiones. Un último producto de esta definición de fronteras es que se desarrollan las estructuras y procedimientos que facultan a las personas.

Tercera clave: Reemplazar la jerarquía con equipos: Habitualmente después de que una empresa ha pasado por una rectificación de tamaño (disminución de tamaño o downsizing), la gerencia queda más cerca de los puestos operativos, hay tramos de control más amplios, y las personas están resentidas con la alta dirección y no saben exactamente qué hacer. Lo apropiado es reemplazar la antigua jerarquía con equipos auto dirigidos, en un grupo de personas responsables de todo un proceso o producto, que planeen, ejecuten y dirijan el trabajo desde el principio hasta el final. De esta manera, esas personas no estarán resentidas y sí sabrán qué hacer. Cuando se llega a este nivel, ni siquiera las tareas más complejas e importantes causan estrés, ya que se cuenta con el apoyo de un equipo.

Características del Empowerment

Es necesario conocer cada una de las características que se manifiestan dentro del Empowerment, debido a que evidencian la dirección y la capacidad que debe desarrollar cada uno de los individuos dentro de la organización, para poner en práctica este enfoque gerencial que ayuda a cumplir con la consecución de los objetivos planteados. Por esta razón se desarrollaran los siguientes planteamientos que describen la particularidad del proceso. En tal sentido, en opinión de Murrel y Meredith (2002), las características son las siguientes:

- **Práctica de la influencia mutua:** Ayuda no solo a los directivos si no también a los empleados a tener más seguridad en sí mismos, debido a que se crea una relación de cesión mutua, respeto, confianza y comprensión entre las partes e incrementa la comunicación.
- **Distribución creativa del poder:** Es cuando un directivo le da la oportunidad a los empleados de poder trabajar en conjunto, aportando su idea en la búsqueda de una solución para un conflicto que se presente en la organización, trayendo como consecuencia que cada trabajador añada poder al poder de los demás y la cantidad de poder en la organización es infinita.
- **Responsabilidad compartida:** Es dividir las responsabilidades de un trabajo para hacerlo entre las dos partes, para lograr que esta responsabilidad compartida se desenvuelva de una manera eficiente, se debe comprender unos aspectos claves para el cumplimiento, como son empezar por los más simple, esto es elegir una responsabilidad que se pueda compartir con los empleados y luego seleccionar uno que tenga los conocimientos y técnicas combinadas con los directivos que ajusten a las exigencias de la actividad

Con respecto a esto, la comprensión es lo fundamental, es informarle al empleado lo que desea que el realice en dicha actividad, es decir, decidir lo que hará cada quien y cuando planificar las tareas que realizará cada uno así como los recursos, técnicas y conocimientos. En efecto colocar las actividades siempre por escrito, los acuerdos, incluyendo los resultados que se desea conseguir, de igual manera revisar el plan cuando sea oportuno, lo que significa ir revisando la actividad que se planifico para verificar como se desenvuelve ya que llegara a un punto que puede dar un nuevo giro.

Por tanto, si el plan original es eficiente no se debe modificar, si la actividad planteada marcha a la perfección y no tiene ningún tipo de errores se decidirá que no habrá que cambiar nada y se seguirá trabajando con lo planificado, al finalizar, recapitular una vez terminada la tarea, revisar lo que se ha hecho, para que se ha hecho y ver qué resultados ha dado.

- Vitalidad y energía: Una fuerza de trabajo sana es una fuerza de trabajo más productiva, ya que los empleados comprenden que se está velando por su salud, aumenta su compromiso con la empresa y su actividad profesional, esto en conjunto con una serie de tareas como fomentar la salud, fomentar el compromiso con la comunidad, dar el ejemplo de buen humor, dedicarse a soñar despierto, jugar un poco de vez en cuando, aprender algo nuevo, presentarse a alguien al que no conoce, y romper su hábito, que consideradas en conjunto todas estas tareas le confieren energía no sólo al directivo si no también a todos los que trabajen a su lado.

En este sentido, por medio de las características se puede observar de forma clara, cada uno de los aspectos que integran el proceso del Empowerment, permitiendo así el apoyo para los fundamentos necesarios en el proceso de la investigación que se desarrollará. Se busca la comprensión y entendimiento del proceso por parte de los directivos y empleados que aplican el Empowerment en la organización.

Administración moderna del personal empoderado

Chiavenato (2009) indica que uno de los aspectos más significativos en el manejo de personas empoderadas, es procurar el progreso continuo tanto de las organizaciones como de ellos mismos. Los métodos de capacitación y mejora deben abarcar cuestiones complejas, como la preparación de líderes, la introducción de capacitadores, la educación corporativa continua, la adquisición de nuevos talentos y dentro de las más importantes está la administración del conocimiento.

Al tomar en cuenta que hoy en plena era del discernimiento y globalización del mundo de los negocios, el ambiente de las organizaciones privadas es inestable e inadvertido y el modelo tradicional de organización estrictamente ya no funciona en esas condiciones; la teoría de la administración ya manifestó que los entornos cambiantes e inestables exigen organizaciones orgánicas empoderadas.

Con la época de la globalización, el mundo de los servicios se convirtió en un entorno inseguro y turbulento adecuado para las organizaciones orgánicas y flexibles que se acomodan mejor a los nuevos contextos ambientales. Las particularidades del modelo orgánico son claves para el empoderamiento, debido a que se reflexiona la reducción de los niveles jerárquicos y descentralización de la autoridad, el control y la dirección del desempeño en manos de las propias personas a través de puestos rotativos y una constante redefinición de tareas desempeñadas por equipos auto-dirigidos y multifuncionales, dentro del modelo orgánico se indican los siguientes

□ La información como herramienta de la administración para el empoderamiento. Es el elemento preciso del empoderamiento y éste puede tornarse relevante al momento de una decisión y se necesite ser imparcial, se define con claridad el problema y se codifica, y documenta la misma, para lograr que la información se explique cómo conocimiento adquirido de las

partes involucradas, por ello es importante revisar las siguientes modalidades.

□ El conocimiento como fuente del empoderamiento. Las personas convierten la información en juicio al hacer comparaciones con diferentes fuentes, para analizar, verificar, justificar y buscar las conexiones necesarias; en las organizaciones las documentaciones de acontecimientos en cuanto a tareas, procesos, documentos, entre otros, aportan al desarrollo de nuevas estrategias, productos o servicios en cuanto a la toma de decisiones acertadas.

□ La administración del conocimiento. Es la creación, identificación, integración, recuperación y capacidad para utilizar la información, se orienta a la creación y a la organización de flujos de datos dentro y entre los distintos niveles organizacionales a favor de generar y compartir los conocimientos, sobre todo para incentivar el intercambio espontáneo entre las personas, debido a que cada individuo debe agregar valor a los procesos y los productos de la empresa.

Drucker (como se citó en Chiavenato 2009) comenta que el conocimiento es la base del capital intelectual en las organizaciones y representa el invento de la información generada por la organización; también que la administración del conocimiento corporativo tienen como objetivo la formación de trabajadores empoderados, la capacidad de administrar resultados, a saber cuál es la forma de administrar el conocimiento para que ayude a producir más o a ahorrar dinero, así como también a documentar el impacto económico de sus acciones.

Procedimiento para el diseño del empoderamiento

Fincowsky (2009) indica los pasos que consisten en identificar las mejores ideas y prácticas para el desarrollo de sus colaboradores, donde sea conveniente adaptarlas e implementarlas con meta de encontrar un mejor

nivel de desempeño. El diseño de aplicación del empoderamiento en una organización, implica proceder sobre los siguientes siete criterios claves:

- Cambio radical en la visión de la organización, porque si el cambio en los modelos mentales no se concreta, el empoderamiento se aminora y sus posibilidades de éxito son derogadas.

- Lograr una actitud de responsabilidad por parte del trabajador, para que éste actúe como si el éxito de la organización dependiera de él mismo.

- Reestructurar las funciones de la dirección. Es asumir roles diferentes a las acostumbrados basadas en la integración y orientación estratégica de la empresa.

- Desarrollar una estructura de trabajo adecuada y funcional, así como también promover un clima laboral seguro y tranquilo.

- Establecer un método de prestación, que requiera un grado mayor de responsabilidad del colaborador al relacionar su desempeño con el éxito de la organización.

- Establecer una nueva dirección, sobre la administración de la información general de la empresa inclusive la financiera. Se deben definir los juicios de apertura y participación para que las decisiones sean tomadas por los equipos auto-dirigidos.

- La dinámica de los equipos auto-dirigidos no es fácil de efectuar ya que implica un esfuerzo extraordinario de directivos y trabajadores, especialmente durante el período de gestación e implementación.

- El empoderamiento es un proceso que debe iniciar en los altos mandos y/o gerencias, ya que son ellos quienes deben de facultar, habilitar y autorizar a los colaboradores a través de la aportación y el trabajo.

Empresa Objeto de Estudio

Nombre

Insumos Occidente, C.A.

Resumen

El objeto de la compañía será todo lo relacionado con la distribución, comercialización y representación de marcas de productos químicos en general y de cualquier especie, así como también la importación, exportación de materias prima, productos terminados, equipos maquinarias sin ninguna limitación, podrá tener la representación de firmas nacionales y/o extranjeras en el mismo ramo igualmente podrá prestar todo tipo de servicios en general, pudiéndose convertir en agente, factor, representante, comisionista; y cualquier otra actividad de lícito comercio, que sea conexas con el objeto citado, cuando así lo determinen los directores convocados al efecto, en una asamblea de accionistas.

Operacionalización de la Variable

Cuadro 1. Mapa de Variables

Objetivo General				
Proponer estrategias para la aplicación del Empowerment como herramienta gerencial en la empresa Insumos Occidente, C.A.				
Objetivos Específicos	Variable	Dimensión	Indicadores	Ítem
Describir las claves del Empowerment en la empresa Insumos Occidente, C.A.	Empowerment	Claves	Compartir la información con todos	1, 2
			Crear autonomía por medio de fronteras	3,4
			Reemplazar la jerarquía con equipos	5,6
Identificar las características del Empowerment en la empresa Insumos Occidente, C.A.		Características	Práctica de la influencia mutua	7,8
			Distribución creativa del poder	9,10
			Responsabilidad compartida	11, 12
			Vitalidad y energía	13, 14
3. Diseñar estrategias para la aplicación del Empowerment como herramienta gerencial en la empresa Insumos Occidente, C.A.				

Fuente: Los Autores, (2019)

CAPITULO III

MARCO METODOLÓGICO

La elaboración de toda investigación debe estar orientada de forma apropiada por lo que es indispensable contar con un diseño metodológico ajustado a los objetivos planteados. En ese sentido, en este capítulo se muestran cada uno de los elementos metodológicos mediante los cuales se garantiza el rigor científico exigido y la veracidad de la información recabada.

Tipo de investigación

Hernández, Fernández y Baptista (2014), consideran que el hecho de seleccionar un tipo en particular de investigación depende de dos factores: el estado de conocimiento del problema planteado, mostrado por la revisión de la literatura, así como el enfoque a darle a la investigación en cuestión.

En este sentido, esta investigación se considera de tipo proyectiva la cual según Hurtado (2012:122) “propone soluciones a una situación determinada, partiendo de un proceso previo de indagación”, agregando que dicha propuesta se plantea como la solución a un problema, de una institución, en un área particular del conocimiento, a partir de un diagnóstico preciso de las necesidades, los procesos explicativos involucrados y las tendencias futuras.

En concordancia con lo anterior, en el presente estudio se presenta una propuesta estrategias para la aplicación del Empowerment como herramienta gerencial en la empresa Insumos Occidente, C.A., indicando en esa intencionalidad una posible respuesta ante la problemática planteada, dejando claro la organización donde se realiza la investigación, así como el área de conocimiento a desarrollar.

Diseño de la investigación

El término diseño se refiere a la forma utilizada para obtener la información que se desea; por lo que esta investigación se circunscribe a un diseño de campo, el cual de acuerdo a Hurtado (2012:156) es aquel en donde “la información procede de fuentes vivas y se recoge en su ambiente natural”. Sobre la base de lo antes mencionado, para la fase diagnóstica destinada en la elaboración de la propuesta planteada se tomó información de manera directa de los informantes clave, ubicados en la Empresa Insumos Occidente, C.A.

Asimismo, Arias (2012) considera que el propósito del diseño de campo es describir un evento en el contexto habitual sin introducir modificaciones de ningún tipo. En ese sentido, se tiene que el evento de estudio es el orden y la limpieza, del cual se necesitó información puntual, a fin de realizar el Diseño estrategias para la aplicación del Empowerment como herramienta gerencial en la empresa Insumos Occidente, C.A.

Población

Según Chávez (2007:162) la población representa “el universo de la investigación, sobre el cual se pretende generalizar los resultados. Está constituida por características o estratos que le permiten distinguir los sujetos unos de otros”. En este estudio, la población se ubica en el personal que labora en la Empresa Insumos Occidente, C.A., los cuales fueron distribuidos como se muestra en el cuadro 2.

Cuadro 2

Distribución de la Población

Distribución	Cantidad
Personal del área de finanzas	02
Personal del área de Compras	02

Personal del área de producción	07
Personal del área de Almacén	05
Personal del área de Ventas	02
Total	18

Fuente: Empresa Insumos Occidente, C.A., Los Autores (2019)

Es importante destacar que, la población es considerada de fácil acceso para los investigadores, por lo cual se tomó la totalidad de la misma decidiendo no aplicar ningún procedimiento muestral, sino que se trabajó con una población finita. Al respecto, Ramírez (2010:63) afirma que este tipo de población se presenta “cuando el investigador cuenta con el registro de todos los elementos que conforman la población en estudio” cuya cantidad está especificada en 18 personas ubicadas en las diferentes áreas de la organización.

Técnicas e Instrumentos de recolección de datos

La técnica utilizada en esta investigación es la encuesta, la cual según Arias (2012:72) “pretende obtener información que suministra un grupo o muestra de sujetos acerca de sí mismos, o en relación a un tema en particular”. En este caso, la información como se dijo anteriormente fue suministrada por el personal que hace vida activa en la empresa y sobre el tema particular objeto de estudio como lo es el orden y la limpieza.

Con respecto al instrumento ajustado a la técnica antes mencionada, en este estudio se utilizó el cuestionario, que consiste en un conjunto de preguntas con respecto a un tema en particular que desea medirse, tal como lo afirman Hernández y otros (2014).

En atención a lo planteado, se utilizó un (1) instrumento para medir la variable Empowerment, contenido de un total de catorce (14) ítems, cuya particularidad es que son preguntas cerradas, consideradas por Arias (2012:74) como “aquellas que establecen previamente las opciones de

respuesta que puede elegir el encuestado”, y de selección simple estableciendo de esa forma una escala tipo lickert con cinco (05) alternativas de respuesta: Siempre, Casi siempre, A veces, Casi nunca y Nunca. (Ver Anexo A)

Validez

La validez, según Hernández, y otros (2014:351) “se refiere al grado en que un instrumento realmente mide la variable que pretende medir”. Igualmente, Chávez (2007) afirma que es la eficacia con que un instrumento mide lo que se tiene planteado medir, lo cual depende de las características de la investigación, entre ellos la escala y número de alternativas.

Al respecto, es importante señalar que se estableció para este estudio, la validez de contenido, seleccionando para ello tres (03) jueces expertos, quienes dictan su juicio en base a las evidencias descritas, como lo son tanto el cuestionario como la operacionalización de las variables, con la finalidad de determinar si el mismo es pertinente o adecuado y que puede cumplir a cabalidad con los objetivos planteados en la investigación en referencia. (Ver Anexo B)

Confiabilidad

La confiabilidad según Hernández, y otros (2014:356) “se refiere al grado con que se obtienen los resultados similares en distintas aplicaciones del instrumento”.

Para Chávez (2007:76) es el “grado de congruencia con que se realiza la medición de una variable”. En ese sentido, para conocer la confiabilidad del instrumento en el presente estudio se calculó mediante el coeficiente de Alfa de Cronbach, este se usa para instrumentos con diversas alternativas de respuesta, y produce valores que oscilan entre 0 y 1.

$$rtt = \frac{K}{K-1} \cdot \left(1 - \frac{\sum Si^2}{St^2} \right)$$

Donde:

rtt: Coeficiente de Cronbach.

K: Números de reactivos o ítems.

St²: Varianza de los puntajes de cada ítem.

St²: Varianza de los puntajes totales.

Al respecto, Ramírez (2010) plantea interpretar la magnitud del coeficiente de confiabilidad a través de la escala siguiente:

Cuadro 3

Escala de Interpretación para el Coeficiente Alpha de Cronbach

Rangos	Magnitud
0,81 a 1,00	Muy Alta
0,61 a 0,80	Alta
0,41 a 0,60	Moderada
0,21 a 0,40	Baja
0,01 a 0,20	Muy Baja

Fuente: Ramírez (2010)

Al aplicar la formula antes descrita (Anexo C) se obtuvo como resultado un coeficiente de 0,90 considerando este como una muy alta confiabilidad de acuerdo a la escala de interpretación mostrada en el cuadro 3

Técnicas para el análisis de los datos

De acuerdo con Arias (2012:42), las técnicas de procesamiento y análisis de datos “describen las distintas operaciones a las que serán sometidos los datos obtenidos, definiendo además las técnicas lógicas o estadísticas (según sea el caso), que serán empleadas para descifrar lo que revelan los datos recolectados”.

Para efecto de esta investigación, la técnica para el análisis utilizar fue la estadística descriptiva, en concordancia con el tipo y diseño de

investigación seleccionado. Estas técnicas, según Hernández y otros (2014:79) permiten “describir los datos, valores o puntuaciones obtenidas para cada variable”. En ese sentido, los datos fueron tabulados y analizados sobre la base de la distribución de frecuencias y los gráficos respectivos.

Procedimiento de la investigación

Para el desarrollo de esta investigación se consideraron como etapas cada uno de los capítulos que la conforman, tal como se menciona a continuación:

Capítulo I: El problema

Para llevar a cabo la elaboración de este capítulo, se realizó la revisión documental y bibliográfica sobre la variable; se definieron los objetivos, justificación y delimitación de la investigación: teórica, metodológica, práctica, la relevancia social; por último se presentó la delimitación del estudio en cuanto a contenido, espacio y tiempo.

Capítulo II: Marco referencial

Seguidamente, se identificaron los antecedentes de investigación referidos a estudios anteriores relacionados a la misma variable. Igualmente, se realizó la revisión de teorías para elaborar la fundamentación teórica, de donde parte la operacionalización de la variable. Adicionalmente, se plantea una breve reseña del contexto de estudio.

Capítulo III: Marco metodológico

En este capítulo se detallan los elementos metodológicos, tipo y diseño de la investigación, población, técnica e instrumento de recolección de información, en este caso, se diseñó un cuestionario con escala tipo Likert, el cual se someterá a la validez de contenido, por tres expertos. Se asumió la estadística descriptiva como técnica para el procesamiento de los datos.

Capítulo IV: Análisis y discusión de resultados

Este apartado presenta el procesamiento de los datos obtenidos luego de aplicar las encuestas a la población objeto de estudio. Cabe destacar que

los resultados se presentan en cuadros y gráficos utilizando la técnica de la estadística descriptiva, por cada uno de los indicadores y dimensiones; para posteriormente realizar la discusión de resultados con base a la fundamentación teórica asumida.

Capítulo V: Conclusiones y recomendaciones

Luego de cumplir cada uno de los objetivos planteados en esta investigación, se procedió a elaborar las conclusiones y recomendaciones respectivas con el propósito de mostrar de manera concisa lo encontrado en el contexto de estudio. Igualmente, se presentan las recomendaciones generales emanadas como producto del estudio realizado.

Capítulo VI: La propuesta

Este capítulo contiene la propuesta para la implantación de estrategias para la aplicación del Empowerment como herramienta gerencial en la empresa Insumos Occidente, C.A. En dicha propuesta se presenta la presentación, propósito, justificación y desarrollo de la misma.

CAPITULO IV

RESULTADOS DEL ESTUDIO

Análisis e interpretación de los datos

En el presente capítulo se muestran los resultados obtenidos luego de la aplicación del instrumento para la recolección de datos, los cuales están organizados por dimensión e indicador, en tablas de frecuencia para realizar el análisis respectivo. El instrumento se consolidó gracias a la colaboración del personal gerencial de la empresa Insumos Occidente, C.A. quienes ofrecieron su punto de vista en relación a las interrogantes planteadas.

A continuación se describe el análisis e interpretación de los resultados obtenidos en relación con la primera variable: Empowerment

Resultados de las Dimensiones

Dimensión: Claves

Esta dimensión fue analizada, a través de seis (06) ítems los cuales buscaron dar respuesta al primer objetivo del estudio, el cual consistió en Describir las claves del Empowerment en la empresa Insumos Occidente, C.A. Dicha dimensión está formada por tres (03) indicadores: Compartir la información con todos, Crear autonomía por medio de fronteras y Reemplazar la jerarquía con equipos.

Cuadro 4. Indicador: Compartir la información con todos

Alternativas	Ítem 1		Ítem 2	
	Fa	%	Fa	%
Siempre	0	0.00	0	0.00
Casi siempre	3	16.67	0	0.00
Algunas veces	15	83.33	18	100.
Casi nunca	0	0.00	0	0.00

Nunca	0	0.00	0	0.00
Total General	18	100	18	100

Fuente: Cuestionario aplicado. Los Autores (2019)

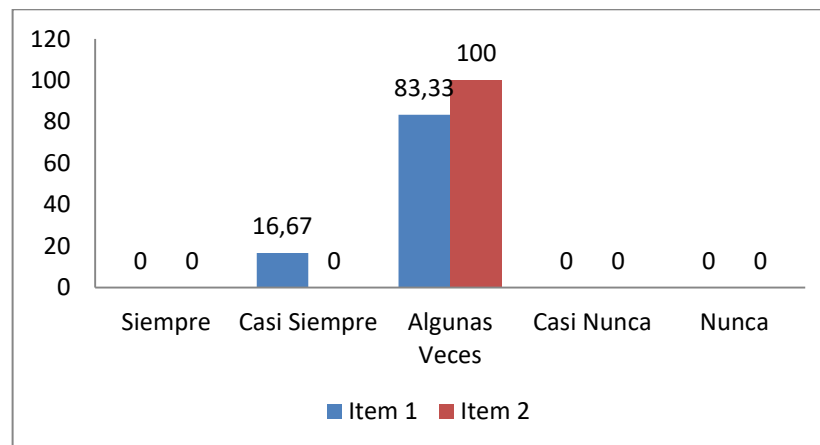


Figura N° 1: Resultados obtenidos para el indicador Compartir la información con todos

Fuente: Cuestionario aplicado, Los Autores (2019)

En el cuadro 4 y figura N°1 para el indicador denominado Compartir la información con todos, se aprecia que para el ítem 1, de acuerdo al personal encuestado que el 83.33% de ellos opinan que algunas veces se aporta información veraz al equipo de trabajo, el 16.67% dice que casi siempre. En cuanto al ítem 2, el 100.00% dice que algunas veces La información suministrada le permite actuar con responsabilidad.

Los resultados demuestran que cuando se tienen los recursos para desempeñar la tarea en este casos, los equipos de trabajo tienen la autoridad suficiente para llevar a cabo una amplia gama de funciones y responsabilidades que deben cumplir, de igual manera asumen la solución de los problemas y garantían la calidad en todos sus productos y servicios y se genera mayor satisfacción en los clientes.

Cuadro 5. Indicador: Crear autonomía por medio de fronteras

Alternativas	Ítem 3		Ítem 4	
	Fa	%	Fa	%
Siempre	0	0.00	0	0.00
Casi siempre	18	100	0	0.00
Algunas veces	0	0.00	18	100.00
Casi nunca	0	0.00	0	0.00
Nunca	0	0.00	0	0.00
Total General	18	100	18	100

Fuente: Cuestionario aplicado, Los Autores (2019)

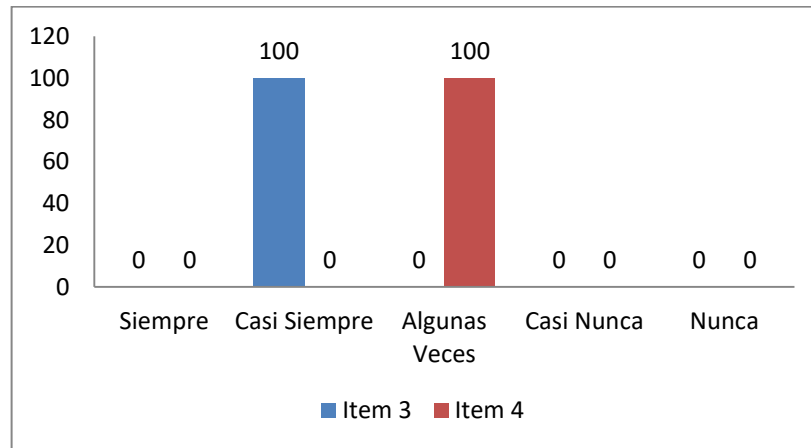


Figura N° 2: Resultados obtenidos para el indicador Crear autonomía por medio de fronteras

Fuente: Cuestionario aplicado. Los Autores (2019)

Los datos arrojados en el cuadro 5 y figura N°2, indicador Crear autonomía por medio de fronteras, el ítem 3 refleja que el 100% de los encuestados, coinciden en que casi siempre está claramente definida la visión de su organización. En relación al ítem 4 la mayoría de los encuestados, es decir, el 100% manifiestan que algunas veces los objetivos propuestos van en pro de alcanzar la visión de la empresa

Se evidencia la importancia de aplicar el conocimiento sobre la visión empresarial, lo cual facilitará el desarrollo de las actividades administrativas puesto que se debe presentar la situación existente en la empresa para que el personal tome los correctivos necesarios y actúe en función de ello, motivando así el logro de los objetivos de la gestión empresarial.

Cuadro 6. Indicador: Reemplazar la jerarquía con equipos

Alternativas	Ítem 5		Ítem 6	
	Fa	%	Fa	%
Siempre	0	0.00	0	0.00
Casi siempre	0	0.00	0	0.00
Algunas veces	18	100	18	100
Casi nunca	0	0.00	0	0.00
Nunca	0	0.00	0	0.00
Total General	18	100	18	100

Fuente: Cuestionario aplicado. Los Autores (2019)

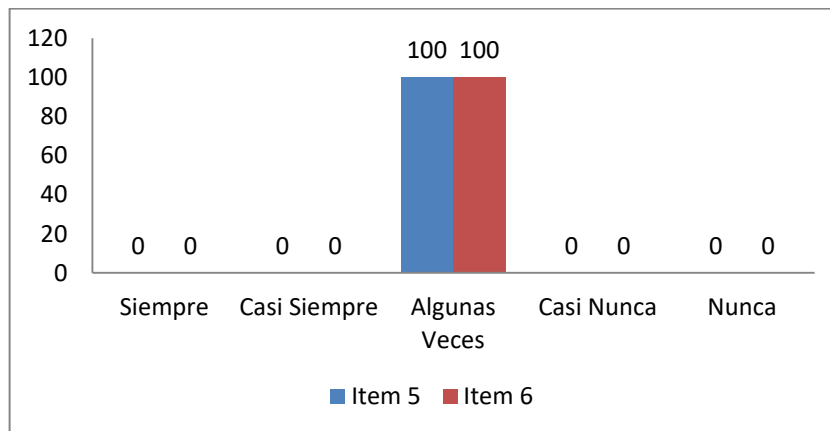


Figura Nº 3: Resultados obtenidos para el indicador Reemplazar la jerarquía con equipos

Fuente: Cuestionario aplicado. Los Autores (2019)

En cuanto a los resultados del cuadro 6 y figura N° 3, indicador Reemplazar la jerarquía con equipos, se tiene que para el ítem 5, el 100% del personal encuestado considera que algunas veces Posee responsabilidad en el desenvolvimiento de las actividades de la organización. Para el ítem 6, la mayoría de los encuestados 100% opinan que algunas veces en la organización se cuenta con un estilo de liderazgo participativo.

En el Empowerment, se pretende enseñar cosas que se pueden hacer para depender menos de los superiores, pues no se pueden dar facultades si se carece de las destrezas o competencias. Los gerentes deben mostrar un liderazgo vigoroso para guiar, dirigir y actuar como facilitadores y entrenadores ya que son los responsables de guiar a los integrantes de la organización para la consecución de los objetivos y metas planteadas

Dimensión: Características

Esta dimensión fue analizada, a través de ocho (08) ítems los cuales buscaron dar respuesta al segundo objetivo del estudio, el cual consistió en Identificar las características del Empowerment en la empresa Insumos Occidente, C.A. Dicha dimensión está formada por cuatro (04) indicadores: Práctica de la influencia mutua, Distribución creativa del poder, Responsabilidad compartida y Vitalidad y energía.

Cuadro 7. Indicador: Práctica de la influencia mutua

Alternativas	Ítem 7		Ítem 8	
	Fa	%	Fa	%
Siempre	18	100.00	0	0.00
Casi siempre	0	0.00	18	100
Algunas veces	0	0.00	0	0.00
Casi nunca	0	0.00	0	0.00
Nunca	0	0.00	0	0.00

Total General	18	100	18	100
----------------------	----	-----	----	-----

Fuente: Cuestionario aplicado. Los Autores (2019)

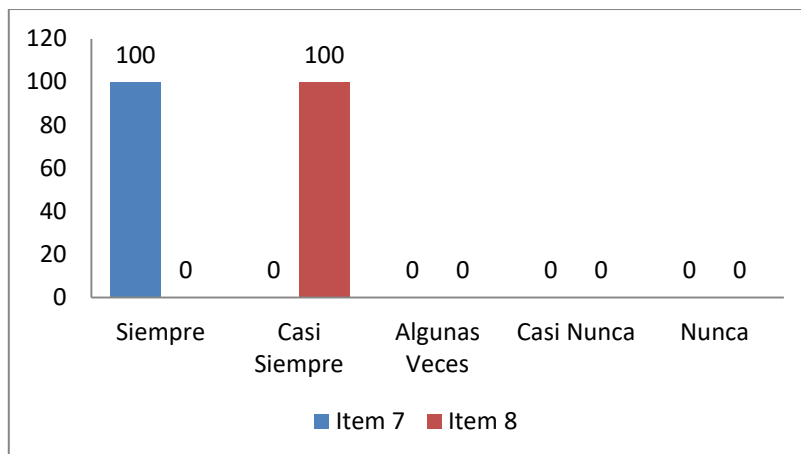


Figura N°4: Resultados obtenidos para el indicador Práctica de la influencia mutua

Fuente: Cuestionario aplicado. Los Autores (2019)

El cuadro 7 y figura N°4, corresponden al indicador Práctica de la influencia mutua, sus resultados para el ítem 7 muestran que un 100% de los encuestados siempre Ayudan a mejorar las habilidades y destrezas de sus compañeros. En cuanto al ítem 8, 100% seleccionan que casi siempre se involucran con los trabajadores para comprender el punto de vista de ellos.

Se evidencia entonces que existe una ayuda no solo de los directivos si no también de los empleados a tener más seguridad en sí mismos, debido a que se crea una relación de cesión mutua, respeto, confianza y comprensión entre las partes e incrementa la comunicación.

Cuadro 8. Indicador: Distribución creativa del poder

Alternativas	Ítem 9		Ítem 10	
	Fa	%	Fa	%
Siempre	0	0.00	0	0.00
Casi siempre	18	100	0	0.00
Algunas veces	0	0.00	18	100
Casi nunca	0	0.00	0	0.00
Nunca	0	0.00	0	0.00
Total General	18	100	18	100

Fuente: Cuestionario aplicado. Los Autores (2019)

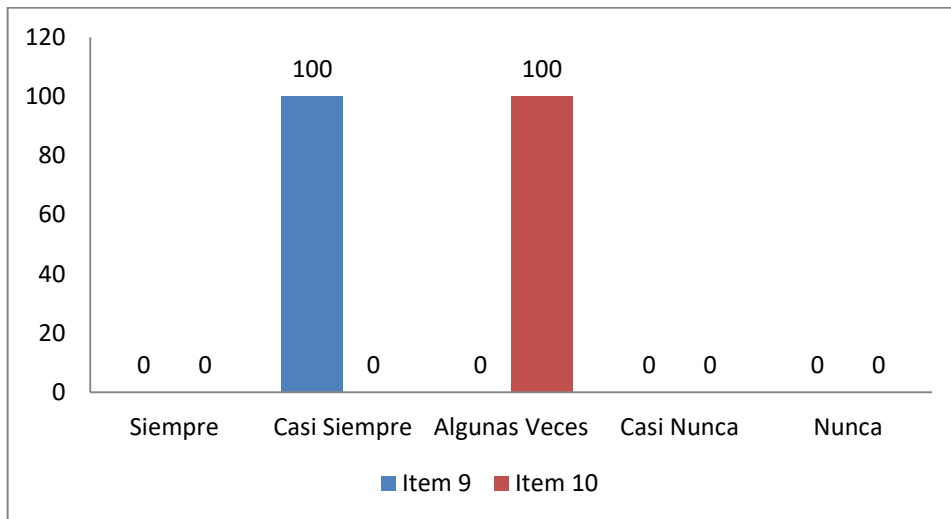


Figura N°5: Resultados obtenidos para el indicador Distribución creativa del poder

Fuente: Cuestionario aplicado., Los Autores (2019)

El cuadro 8 y figura N°5, muestran los resultados para el indicador Distribución creativa del poder. Para el ítem 9, se observa que el 100% de los encuestados casi siempre Trabajan en conjunto con el directivo Con respecto al ítem 10, el 100% de la población objeto de estudio consideran que algunas veces Añade poder a las actividades realizadas por otros.

Con referencia a lo anterior se observa que la mayoría de los encuestados aportan su idea en la búsqueda de una solución para un conflicto que se presente en la organización, trayendo como consecuencia que cada trabajador añade poder al poder de los demás y la cantidad de poder en la organización es infinita.

Cuadro 9. Indicador: Responsabilidad compartida

Alternativas	Ítem 11		Ítem 12	
	Fa	%	Fa	%
Siempre	0	0.00	0	0.00
Casi siempre	0	0.00	0	0.00
Algunas veces	18	100	18	100
Casi nunca	0	0.00	0	0.00
Nunca	0	0.00	0	0.00
Total General	18	100	18	100

Fuente: Cuestionario aplicado. El Autor (2019)

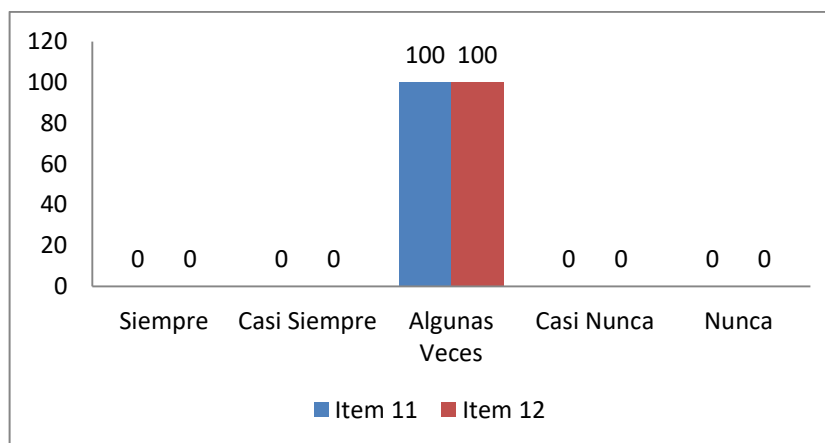


Figura N°6: Resultados obtenidos para el indicador Responsabilidad compartida

Fuente: Cuestionario aplicado. Los Autores (2019)

En el cuadro 9 y figura N° 6 se observan los resultados correspondientes al indicador Responsabilidad compartida, en este sentido para el ítem 11, se obtiene que el 100% de la población encuestada consideran que algunas veces se distribuyen las tareas con el resto del grupo. Respecto al ítem 12, el 100% de los encuestados opinan que algunas veces, están descritas las acciones que deben seguirse

Lo anteriormente expuesto permite inferir que dividir las responsabilidades de un trabajo para hacerlo entre las dos partes, para lograr que esta responsabilidad compartida se desenvuelva de una manera eficiente, se debe comprender unos aspectos claves para el cumplimiento, como son empezar por lo más simple.

Cuadro 10. Indicador: Vitalidad y energía

Alternativas	Ítem 13		Ítem 14	
	Fa	%	Fa	%
Siempre	0	0.00	18	100
Casi siempre	18	100	0	0.00
Algunas veces	0	0.00	0	0.00
Casi nunca	0	0.00	0	0.00
Nunca	0	0.00	0	0.00
Total General	18	100	18	100

Fuente: Cuestionario aplicado., Los Autores (2019)

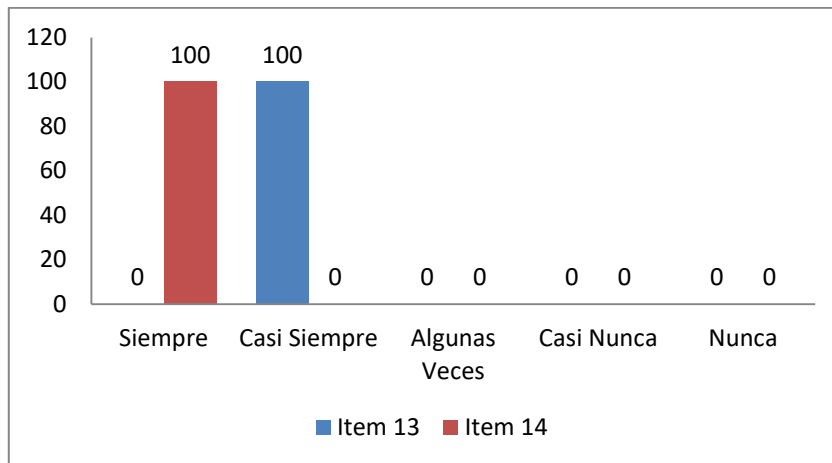


Figura N°7: Resultados obtenidos para el indicador Vitalidad y energía

Fuente: Cuestionario aplicado. Los Autores (2019)

En el cuadro 10 y figura N°7, se muestran los resultados correspondientes al indicador Vitalidad y Energía, para el item 13 se tiene que el 100% de los encuestados consideran que casi siempre tienen un ambiente de trabajo ameno. Para el item 14, el 100% de la población plantean que siempre se sienten a gusto en su espacio de trabajo.

Los resultados obtenidos permiten inferir que los empleados comprenden que se está velando por su salud, aumenta su compromiso con la empresa y su actividad profesional, esto en conjunto con una serie de tareas como fomentar la salud, fomentar el compromiso con la comunidad, dar el ejemplo de buen humor.

CAPITULO V

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

En esta última parte del presente trabajo de investigación se enuncian las reflexiones finales a las que conllevó el desarrollo de la misma. En tal sentido, se incluyen las conclusiones y recomendaciones generales para las partes involucradas en los procesos que fueron tema de estudio.

Conclusiones

La estrategia del empowerment, aplicada por los gerentes o líderes de las empresas u organizaciones formales, ofrece beneficios para las mismas en cuanto al aumento de su productividad, eficiencia y reconocimiento en el mercado en el cual se desempeña. Así mismo, los empleados de organizaciones que aplican el empowerment, y a quienes se les dan responsabilidades de mayor relevancia y facultades para tomar decisiones y empoderarse aún más de su trabajo, se ven beneficiados en el sentimiento de satisfacción laboral, lo cual repercute directamente en el aspecto personal, social y familiar de cada individuo.

Por otra parte, es importante resaltar cuán importante es para los gerentes de las empresas, tener conocimiento acerca de las herramientas del liderazgo, las estrategias existentes para implementarlo y las cualidades y actitudes necesarias para destacarse como líder, con el fin de tener la facilidad y la capacidad de articular y aplicar adecuadamente la estrategia del empowerment.

Debe existir una sinergia entre la estrategia del empowerment y el liderazgo, puesto que el empowerment depende del liderazgo para que mencionada la estrategia sea aplicada y dé los resultados esperados a las empresas que la aplican, para de esta manera poder cumplir eficientemente

las metas u objetivos establecidos, y con el fin de lograr la satisfacción del cliente externo e interno.

El objetivo general de esta investigación estuvo dirigido a: Proponer estrategias para la aplicación del Empowerment como herramienta gerencial en la empresa Insumos Occidente, C.A., con la finalidad de establecer las conclusiones pertinentes a la variable, a partir de los resultados de cada una de las dimensiones e indicadores, los cuales permitieron el logro de cada objetivo específico. Se concluye lo siguiente:

En la organización el nivel de Empowerment como estrategia gerencial es alto, donde sus directivos permiten la participación en conjunto de todos los gerentes en las actividades, tanto de su cargo específico, como en la toma de decisiones dentro de la organización que son de alta relevancia para la misma, lo que permite así una resolución de conflictos de forma eficiente y rápida, la información y la responsabilidad compartida que permite a los trabajadores sentirse comprometidos con la empresa, otorgando así poder a los mismos en el cumplimiento de sus labores.

Dentro de la organización hay presencia de las claves del Empowerment que son Compartir la información con todos, Crear autonomía por medio de fronteras y Reemplazar la jerarquía con equipos, al igual que las características del Empowerment: Práctica de la influencia mutua, Distribución creativa del poder, Responsabilidad compartida y Vitalidad y Energía, que contribuyen al crecimiento de la organización y aumentan el empoderamiento de los trabajadores.

Recomendaciones

Luego de realizar las conclusiones del estudio se proponen las siguientes recomendaciones:

- Cumplir en forma secuencial las habilidades del empoderamiento desarrollando habilidades, destrezas y competencias para compartir información relevante con todos los miembros de la planta, logrando así el cumplimiento de los objetivos deseados.
- Conocer los indicadores básicos del empoderamiento como estrategia valiosa para gerenciar, a fin de cumplir sus labores supervisorias de forma eficaz atendiendo a las necesidades e intereses del colectivo, por lo que se sugiere una preparación continua que garantice el éxito de su labor dentro y fuera de la empresa.
- Implementar la elaboración de cronogramas o planificaciones, con el fin de establecer prioridades, estructurar el desarrollo de las labores de acuerdo a los requerimientos de la gerencia y garantizar el manejo adecuado del recurso requerido, gestando así espacios donde se puedan fortalecer acciones orientadas a consolidar equipos de trabajo auto administrados de forma eficiente y corresponsable con los fines de la empresa.

CAPITULO VI

LA PROPUESTA

En esta parte de la investigación se pretende dar respuesta al tercer Objetivo específico: Diseñar estrategias para la aplicación del Empowerment como herramienta gerencial en la empresa Insumos Occidente, C.A.

Estrategias para la aplicación del Empowerment como herramienta gerencial en la empresa Insumos Occidente, C.A.

Una vez que la dirección ha ponderado la importancia de delegar poder, el proceso puede llevarse a cabo en tres etapas. La primera es diagnosticar las condiciones internas que provocan falta de poder en los subordinados. La segunda etapa es poner en práctica las acciones de facultamiento que van a incrementar el poder en los niveles bajos de la jerarquía. En la tercera etapa se les da retroalimentación a los empleados para reforzar sus logros y su sentimiento de efectividad.

La primera etapa –el diagnóstico–, implica analizar cuidadosamente el diseño de puestos y el de la organización, sobre todo los niveles bajo y medio de la empresa, y encontrar los elementos que reducen el poder. Entre éstos están las reglas numerosas, la poca variedad en las tareas, trabajar en una ubicación alejada, recompensar por comportamiento en lugar que por desempeño e innovación y la ausencia de oportunidades de participación.

En el siguiente cuadro encontrarás algunos elementos pertinentes en este diagnóstico.

Cuadro 11. Factores del diseño organizacional y de puestos que influyen en la distribución del poder.

Factor	Genera Poder	Genera Impotencia
Reglas, precedentes y rutinas del puesto.	Pocas	Muchas
Variedad y flexibilidad de las tareas	Alta	Baja
Recompensas por desempeño destacado e innovación	Muchas	Pocas
Autorizaciones necesarias para decisiones no rutinarias.	Pocas	Muchas
Relación de la tarea a procesos básicos	Central	Periférica
Lugar físico del puesto	Central	Distante
Contacto con directivos.	Alto	Bajo
Participación en programas, conferencias y juntas	Alto	Bajo
Participación en grupos con poder de decisión.	Alto	Bajo

Fuente: El Autor (2019)

Al analizar estos factores, se pueden identificar los cambios necesarios para generar empowerment. En la etapa dos, los antiguos factores que generaban impotencia son cambiados y los empleados obtienen acceso a los elementos descritos en la sección anterior: información, conocimiento y habilidades; poder para tomar decisiones y recompensas basadas en el desempeño organizacional.

En esta etapa la dirección hace clara su intención de facultar a los empleados y se comienza a distribuir información a todos los niveles para que sepan qué es lo que está ocurriendo. También se debe incluir un programa de educación que proporcione a los trabajadores los conocimientos y habilidades que necesitan. Adicionalmente se requiere de un cambio en la estructura para aumentar el poder real de los empleados.

Esto significa que los puestos van a tener más variedad en sus actividades, muchas reglas van a desaparecer, las autorizaciones por parte de un alto directivo también se hacen innecesarias, algunos niveles jerárquicos pueden ser eliminados y los empleados participarán en tantos equipos y grupos de trabajo como consideren convenientes. Estos cambios estructurales proporcionan las bases para puestos más complejos y mayor toma de decisiones.

En la tercera etapa, la de retroalimentación, los empleados son informados de su desempeño. Muchas compañías han puesto un gran énfasis en la paga por desempeño, así que el éxito de los empleados es inmediatamente recompensado. Las promociones de puesto también se pueden considerar como una forma de recompensar la excelencia (aunque no desde el punto de vista de la reingeniería).

Este tipo de reforzamientos positivos aumenta el sentimiento de auto eficacia y hace que los empleados rindan más en el esquema de empowerment.

Las empresas son diferentes después de un programa de empowerment; han sufrido cambios en su estructura, en la disponibilidad de información en su interior y en la forma en que toman decisiones. Generalmente son más flexibles y eficientes. Se espera que muchas compañías pongan en marcha programas de estos en el futuro.

Para aplicar el Empowerment en las empresas se necesitan los siguientes elementos:

1. Acondicionar los puestos de trabajo: Consiste en mejorar los puestos de trabajo para que los empleados se sientan cómodos y puedan tener sentido de orientación, posesión y responsabilidad, para que desarrolle los siguientes atributos:

- Autoridad
- Diversidad

- Reto
- Rendimiento significativo
- Poder para la toma de decisiones
- Cambios en las asignaciones de trabajo
- Atención de un proyecto hasta que se concluya

2. Planes de carrera y desarrollo: Son los beneficios y facilidades que la organización proporciona a los empleados, para mejorar su calidad de vida y la de su grupo familiar y de esta manera podrán seguir formándose académicamente y desarrollar carreras dentro de la organización.

3. Equipos de Trabajo: se debe diseñar planes de capacitación integral para desarrollar las habilidades técnicas de cada empleado. Los equipos de trabajo organizan a las personas en forma tal que sean responsables por su rendimiento o áreas de trabajo. Los equipos de trabajo toman muchas de las responsabilidades que eran asumidas por los supervisores, esta es una excelente forma de energizar al personal, y motivarlos a mejorar la toma de decisiones en cuanto a:

- Planificación
- Organización interna
- Selección del líder
- Rotación de puestos

4. Entrenamiento: generalmente se necesita el entrenamiento para desarrollar habilidades cuando los colaboradores y equipos asumen mayores responsabilidades, el personal con “Empowerment” debe poder dirigir a otros y resolver a otros y resolver sus propios conflictos sin tener que apelar a una autoridad más alta.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Arias, F. (2006). El Proyecto de Investigación. Introducción a la Metodología Científica. Quinta Edición. Editorial Epísteme. Caracas, Venezuela.
- Arteaga, P. (2004). Metodología de la Investigación. Primera Edición. Editorial Miolo-46. Mérida, Venezuela.
- Asfahl, R. (2010). Seguridad industrial y administración de la salud. Sexta Edición. Pearson Educación. México.
- Balestrini, M. (2006). Como se elabora el Proyecto de Investigación. Séptima Edición. BL: Consultores Asociados, Caracas.
- Benítez, J. y otros (2008) Comunicación para Procesos de Coaching. Guía de comunicación estratégica para potencializar los proceso de coaching que buscan fortalecer una cultura de trabajo en equipo para los líderes de segundo y tercer nivel. Pontificia Universidad Javeriana. Bogotá, Colombia.
- Bisquerra, R. (2008). Empowerment: Un reto para los orientadores. REOP. Vol. 19, N°2. pp. 163-170. Universidad de Barcelona. España.
- Cañas, J. (2011). Empowerment en los sistemas de trabajo. Blanca Impresores. Granada.
- Chávez, N. (2004). Introducción a la Investigación Educativa. Editorial Gráficas, S.A. Venezuela.
- Chiavenato, I. (2001). Gestión del Talento Humano. Editorial McGraw Hill. Colombia.
- Chiavenato, I. (2007). Administración de Recursos Humanos. El capital humano de las organizaciones. Editorial McGraw Hill. 7ma Edición, México.
- De la Corte, J. (2010). La figura del Coaching en el ámbito laboral. Revista de Derecho y Conocimiento. Volumen 2. pp. 269-284. Universidad de Huelva.
- Dolan, S. y otros (2003). La Gestión de los Recursos Humanos. Editorial McGraw Hill. 2da Edición, Madrid, España.

- Frassati, G. (2010). El Empowerment como herramienta para la formación de equipos de alto rendimiento en universidades privadas. Universidad Dr. Rafael Beloso Chacín, Decanato de Investigación y Postgrado, Doctorado en Ciencias Gerenciales.
- Goleman, D. (2007). Inteligencia Social, La nueva ciencia de las relaciones humanas. Editorial Kairós, Cuarta Edición. Barcelona, España.
- Hernández, R., Fernández, C. y Baptista, P. (2006). Metodología de la Investigación. Cuarta Edición, McGraw-Hill, México. .
- Hurtado, J. (2004). El Proyecto de investigación. Metodología de la Investigación Holística. Tercera Edición. Fundación Sypal. Caracas, Venezuela.
- Kerlinger, F. y Lee, H. (2002). Investigación del comportamiento: Métodos de Investigación en Ciencias Sociales. McGraw Hill Interamerican. México.
- Lozano, L. (2008). El Empowerment como estrategia para la formación de competencias profesionales. Revista-Escuela de Administración de Negocios. Núm. 63. pp. 127-137. Universidad EAN. Colombia.
- Méndez, C. (2007). Metodología, Diseño y Desarrollo del Proceso de Investigación con énfasis en Ciencias Empresariales. Cuarta Edición, Limusa Editores, México.
- Parella, S. y Martins, F. (2006). Metodología de la investigación cuantitativa. Fondo Editorial de la Universidad Pedagógica Experimental Libertador (FEDUPEL), Caracas, Venezuela.
- Palomo, M. (2010). Liderazgo y Motivación de Equipos de Trabajo. Sexta Edición. Esic Editorial. España
- Payeras, J. (2006). Coaching y liderazgo para directivos interesados en incrementar sus resultados. Ediciones Díaz de Santos. España.
- Pelekais, C. (2005). El ABC de la Investigación. Una aproximación teórico-práctica. Ediciones Astro Data. Maracaibo, Venezuela
- Ramírez, T. (2006). ¿Cómo hacer un Proyecto de Investigación?. Primera Edición. Editorial Panapo. Caracas, Venezuela.

- Rincón, H. y otros (2009). El Empowerment como herramienta para aumentar el desempeño de los empleados en las empresas de Producción. (Caso L& DM Dominicana CxA). Universidad Autónoma de Santo Domingo. Facultad de Ciencias Económicas y Sociales. Escuela de Administración.
- Sabino, C. (2007). El Proceso de Investigación. Editorial Panapo. Caracas, Venezuela.
- Sanz, F. (2003). El concepto de Responsabilidad Compartida. IV Congreso de Derecho Internacional. Madrid, España.
- Scott, I. (2007). El Coaching Gerencial: Una propuesta para fortalecer el liderazgo en las organizaciones. Revista de la Universidad Estatal a Distancia. Volumen 7, Numero 2. Pp. 34-49. Costa Rica.
- Tamayo y Tamayo, M. (2006). El Proceso de la Investigación Científica. Cuarta Edición. Editorial Limusa. Distrito Federal, México.

ANEXOS

ANEXO A
INSTRUMENTO DE INVESTIGACIÓN



REPÚBLICA BOLIVARIANA DE VENEZUELA
UNIVERSIDAD VALLE DEL MOMBOY
FACULTAD DE INGENIERÍA
ESCUELA DE INGENIERÍA INDUSTRIAL

Apreciado Trabajador:

Usted ha sido seleccionado para responder este cuestionario, el cual tiene como finalidad la recolección de información para presentar el trabajo de investigación titulado: **ESTRATEGIAS DE EMPOWERMENT COMO HERRAMIENTA GERENCIAL EN LA EMPRESA INSUMOS OCCIDENTE, C.A.** el cual es un requisito para optar al título de Ingeniero Industrial

La información que usted suministre es de carácter confidencial y anónimo, la cual será utilizada con fines académicos y de investigación.

Este instrumento consta de 14 ítems de 5 alternativas de respuesta, las cuales se describen a continuación:

Siempre (S)	Casi Siempre (CS)	A Veces (AV)
Casi Nunca (CN)	Nunca (N)	

Instrucciones:

- Lea cuidadosamente cada uno de los planteamientos antes de responder.
- Seleccione la alternativa de su preferencia, marque con una X.
- Responda todos los planteamientos con la mayor objetividad y sinceridad.
- En caso de duda, dirijase al encuestador.

I Parte

Dimensión: Claves

Ítem	Compartir la información con todos	Alternativas				
		S	CS	AV	CN	N
1	Se aporta información veraz al equipo de trabajo					
2	La información suministrada le permite actuar con responsabilidad					
Crear autonomía por medio de fronteras						
3	Esta claramente definida la visión de su organización					
4	Los objetivos propuestos van en pro de alcanzar la visión de la empresa.					
Reemplazar la jerarquía con equipos						
5	Posee responsabilidad en el desenvolvimiento de las actividades de la organización					
6	En la organización se cuenta con un estilo de liderazgo participativo					

II Parte

Dimensión: Características

Ítem	Práctica de la influencia mutua	Alternativas				
		S	CS	AV	CN	N
7	Ayuda a mejorar las habilidades y destrezas de sus compañeros					
8	Se involucra con los trabajadores para comprender el punto de vista de ellos					
Distribución creativa del poder						
9	Trabaja en conjunto con el directivo					
10	Añade poder a las actividades realizadas por otros					
Responsabilidad compartida						
11	Se distribuyen las tareas con el resto del grupo					
12	Están descritas las acciones que deben seguirse.					
Vitalidad y energía						
13	Tiene un ambiente de trabajo ameno					
14	Se siente a gusto en su espacio de trabajo					

ANEXO B

VALIDACIÓN DEL INSTRUMENTO DE INVESTIGACIÓN



REPÚBLICA BOLIVARIANA DE VENEZUELA
UNIVERSIDAD VALLE DEL MOMBOY
FACULTAD DE INGENIERÍA
ESCUELA DE INGENIERÍA INDUSTRIAL

EVALUACIÓN DEL EXPERTO

Evaluación General

1. En líneas generales, considera usted que los ítems del instrumento están acordes con los objetivos planteados. Si _____ No _____
2. Considera usted que las preguntas miden los indicadores seleccionados para la variable de estudio. Si _____ No _____
3. En su opinión, ¿El instrumento está elaborado en función de determinar el objetivo del estudio? Si _____ No _____
4. Observaciones:

Yo, _____, titular de la Cedula de Identidad N° _____, de Profesión: _____, certifico que realice el juicio de experto al cuestionario diseñado por los Bachilleres: **XXX** la investigación titulada: **ESTRATEGIAS DE EMPOWERMENT COMO HERRAMIENTA GERENCIAL EN LA EMPRESA INSUMOS OCCIDENTE, C.A.**

Firma del Experto: _____ Fecha: _____



REPÚBLICA BOLIVARIANA DE VENEZUELA
UNIVERSIDAD VALLE DEL MOMBOY
FACULTAD DE INGENIERÍA
ESCUELA DE INGENIERÍA INDUSTRIAL

Apreciado Trabajador:

Usted ha sido seleccionado para responder este cuestionario, el cual tiene como finalidad la recolección de información para presentar el trabajo de investigación titulado: **ESTRATEGIAS DE EMPOWERMENT COMO HERRAMIENTA GERENCIAL EN LA EMPRESA INSUMOS OCCIDENTE, C.A.**, el cual es un requisito para optar al título de Ingeniero Industrial

La información que usted suministre es de carácter confidencial y anónimo, la cual será utilizada con fines académicos y de investigación.

Este instrumento consta de 14 ítems de 5 alternativas de respuesta, las cuales se describen a continuación:

Siempre (S)	Casi Siempre (CS)	A Veces (AV)
Casi Nunca (CN)	Nunca (N)	

Instrucciones:

- Lea cuidadosamente cada uno de los planteamientos antes de responder.
- Seleccione la alternativa de su preferencia, marque con una X.
- Responda todos los planteamientos con la mayor objetividad y sinceridad.
- En caso de duda, dirijase al encuestador.

I Parte

Dimensión: Claves

Ítem	Compartir la información con todos	Alternativas				
		S	CS	AV	CN	N
1	Se aporta información veraz al equipo de trabajo					
2	La información suministrada le permite actuar con responsabilidad					
Crear autonomía por medio de fronteras						
3	Esta claramente definida la visión de su organización					
4	Los objetivos propuestos van en pro de alcanzar la visión de la empresa.					
Reemplazar la jerarquía con equipos						
5	Posee responsabilidad en el desenvolvimiento de las actividades de la organización					
6	En la organización se cuenta con un estilo de liderazgo participativo					

II Parte

Dimensión: Características

Ítem	Práctica de la influencia mutua	Alternativas				
		S	CS	AV	CN	N
7	Ayuda a mejorar las habilidades y destrezas de sus compañeros					
8	Se involucra con los trabajadores para comprender el punto de vista de ellos					
Distribución creativa del poder						
9	Trabaja en conjunto con el directivo					
10	Añade poder a las actividades realizadas por otros					
Responsabilidad compartida						
11	Se distribuyen las tareas con el resto del grupo					
12	Están descritas las acciones que deben seguirse.					
Vitalidad y energía						
13	Tiene un ambiente de trabajo ameno					
14	Se siente a gusto en su espacio de trabajo					

Operacionalización de la Variable

Cuadro 1. Mapa de Variables

Objetivo General				
Proponer estrategias para la aplicación del Empowerment como herramienta gerencial en la empresa Insumos Occidente, C.A.				
Objetivos Específicos	Variable	Dimensión	Indicadores	Ítem
Describir las claves del Empowerment en la empresa Insumos Occidente, C.A.	Empowerment	Claves	Compartir la información con todos	1, 2
Identificar las características del Empowerment en la empresa Insumos Occidente, C.A.			Crear autonomía por medio de fronteras	3,4
			Reemplazar la jerarquía con equipos	5,6
		Características	Práctica de la influencia mutua	7,8
			Distribución creativa del poder	9,10
Responsabilidad compartida			11, 12	
Vitalidad y energía		13, 14		
3. Diseñar estrategias para la aplicación del Empowerment como herramienta gerencial en la empresa Insumos Occidente, C.A.				

Fuente: Los Autores, (2019)

ANEXO C
CONFIABILIDAD DEL INSTRUMENTO

	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	Σ
1	5	5	4	1	5	5	5	5	4	4	5	5	5	3	5	4	5	2	2	4	3	5	5	5	101
2	5	3	2	4	4	4	3	5	4	5	4	5	4	4	4	2	4	2	4	4	3	2	2	4	87
3	5	3	3	3	5	3	4	3	4	4	3	1	5	4	4	4	5	4	2	5	3	1	5	5	88
4	5	2	2	2	4	3	4	5	5	4	5	5	3	3	3	4	4	4	1	3	4	5	4	5	89
5	5	5	4	3	3	4	3	3	3	3	4	5	3	4	5	4	4	5	2	3	4	2	2	5	88
6	5	3	2	3	5	5	5	5	4	5	3	2	5	4	5	2	3	4	5	4	3	4	5	5	96
7	5	3	1	2	3	3	3	3	3	3	3	5	5	4	3	1	5	5	1	4	3	1	4	4	77
8	5	5	3	2	3	4	4	3	1	3	3	4	5	4	5	4	3	4	2	4	3	5	2	5	86
9	5	2	2	4	5	3	4	3	5	5	5	5	5	3	5	4	3	3	5	5	3	4	5	4	97
10	5	2	3	1	3	3	3	3	3	3	4	5	4	3	3	4	3	5	4	3	3	2	5	5	82
11	5	2	4	2	4	4	5	3	1	5	3	4	3	4	3	3	3	4	4	3	3	4	4	4	84
12	5	3	2	2	3	3	3	3	4	3	3	5	4	4	3	3	3	3	1	5	3	5	5	5	83
13	5	5	2	3	5	5	4	3	4	4	3	5	4	4	5	3	3	5	4	4	3	1	4	4	92
14	4	2	2	2	3	3	3	5	1	4	5	5	4	4	5	4	5	4	5	4	3	4	2	4	87
15	4	3	2	4	3	4	5	3	3	4	4	4	5	4	3	3	3	4	4	4	3	4	4	5	89
16	4	2	4	2	3	4	4	3	5	3	3	2	5	4	3	4	3	4	2	4	4	5	4	5	86
17	4	3	3	3	3	3	3	3	4	5	2	4	5	4	5	4	3	4	5	3	3	3	4	4	87
18	4	1	2	2	3	4	3	3	1	4	3	5	5	4	5	4	3	4	4	3	3	4	5	4	83
19	4	5	2	3	3	3	4	3	5	4	3	3	5	4	3	4	3	4	4	5	3	3	5	4	89
20	4	2	2	4	4	3	4	3	4	4	3	5	5	5	3	3	4	3	4	4	3	3	4	5	88
Σ	93	61	51	52	74	73	76	70	68	79	71	84	89	77	80	68	72	77	65	78	63	67	80	91	1759
X	4,7	3,1	2,6	2,6	3,7	3,7	3,8	3,5	3,4	4	3,6	4,2	4,5	3,9	4	3,4	3,6	3,9	3,3	3,9	3,2	3,4	4	4,6	88
S	0,5	1,2	0,9	0,9	0,8	0,7	0,7	0,9	1,4	0,7	0,9	1,2	0,7	0,5	0,9	0,9	0,8	0,9	1,4	0,7	0,4	1,4	1,1	0,5	21
S²	0,2	1,5	0,7	0,8	0,7	0,5	0,6	0,8	1,8	0,5	0,7	1,5	0,5	0,2	0,9	0,7	0,6	0,7	2	0,5	0,1	1,9	1,2	0,2	20,3