

## **EMPOWERMENT COMO HERRAMIENTA GERENCIAL EN EL FORTALECIMIENTO DEL CLIMA ORGANIZACIONAL**

---

**Autora:** Castillo K.

### **PALABRAS CLAVE:**

Empowerment, gestión, herramienta gerencial, clima organizacional

### **RESUMEN**

Esta investigación culminada, tuvo como objetivo general analizar el Empowerment como herramienta gerencial en el fortalecimiento del clima organizacional en el departamento de Presupuesto de INVEPAL S.A Morón, Estado Carabobo. La metodología cuantitativa del paradigma positivista tomo como base una investigación de campo de tipo descriptivo. Las técnicas utilizadas para la recolección de datos fueron la observación y la encuesta, aplicadas a través de un cuestionario con escalamiento tipo Likert con 20 ítems, que fue aplicado a 15 trabajadores de la empresa objeto de estudio. El procedimiento de análisis se llevó a cabo por medio de la estadística descriptiva, donde los datos fueron presentados por frecuencia en forma porcentual. Los resultados fueron confrontados con el marco teórico llegando a las siguientes conclusiones: El Empowerment trae ventajas a la gestión gerencial en relación con el aumento de la satisfacción, incremento de la responsabilidad, compromiso, la autoridad, trabajo en equipo, entre otros, puesto que es una herramienta gerencial mediante la cual se empodera a los trabajadores para desarrollar la responsabilidad, el poder para la toma de decisiones, desde la cual se permite una mejor fluidez en la comunicación y las relaciones entre los miembros de la empresa. Asimismo, el clima organizacional positivo, es recomendable cuando está inmerso en este proceso, lo que ponen de manifiesto la delegación de trabajo, el liderazgo y el empoderamiento, los cuales aseguran el despliegue de las funciones desde su máximo potencial para la optimización de recursos y el aumento de la productividad; dado que esto es un aprendizaje de doble vía en las organizaciones, que involucra tanto al jefe, como al colaborador, los cuales pueden aprender mutuamente de sus experiencias, con esto se apoya la toma de decisiones, la definición de planes de acción y la solución de conflictos.

## **EMPOWERMENT AS A TOOL MANAGEMENT STRENGTHENING THE ORGANIZATIONAL CLIMATE**

---

**Author:** Castillo K.

### **KEYWORDS:**

Empowerment, management, tool management, organizational climate

### **ABSTRAT**

This research culminated had as general objective to analyze the Empowerment as a management tool in strengthening the organizational climate in the Department of Budget INVEPAL S.A Morón, Carabobo State. The quantitative methodology of positivist paradigm was based field research descriptive. The techniques used for data collection were observation and survey, applied through a questionnaire with Likert scaling with 20 items, which was applied to 15 workers of the company under study. The analysis procedure was carried out by means of descriptive statistics, where data were presented by frequency percentage. The results were confronted with the theoretical framework and reached the following conclusions: The Empowerment brings benefits to management practice regarding the increased satisfaction, increased responsibility, commitment, authority, teamwork, among others, since it is a management tool by which workers are empowered to develop responsibility, the power for decision-making, from which a better fluency in communication and relationships between members of the company is allowed. Also, the positive organizational climate, is recommended when it is immersed in this process, which reveal the delegation of work, leadership and empowerment, which ensure the deployment of the functions from their full potential for optimizing resources and increased productivity, since this is a two-way learning in organizations, involving both the boss and the employee, which can learn from each other's experiences, it supports decision-making improved, the definition plans of action and conflict resolution.

## INTRODUCCION

El mundo empresarial se ha visto perjudicado por una gama de variables internas y externas que demandan cambios drásticos, la obligación de responder con éxito a los requerimientos de una sociedad cada día más cambiante, ha llevado a las empresas a efectuar grandes esfuerzos de progreso hacia el logro de la calidad total. Asimismo, se toman nuevas concepciones que se fundamentan en teorías válidas, orientadas hacia la reorganización funcional formal en la ejecución de estrategias en la administración de los recursos materiales y fundamentalmente en el empoderamiento del talento humano en sus ámbitos laborales dentro de la organización.

En este contexto, el Empowerment tiene un significado de empoderar, proporcionarle al individuo una mayor intervención en la toma de decisiones, también es una estrategia que ayuda a desarrollar en el individuo sus capacidades tanto individuales como en grupo, de tal

forma que sea el ambiente de la empresa que se adapte a las necesidades del trabajador. Desde esta perspectiva, los miembros de la organización conocen los límites dentro de los cuales tienen libertad para trabajar, y éstos son apropiados para su experiencia y madurez para fortalecer el clima organizacional.

El clima organizacional en las empresas contemporáneas tiene como interés, el mejoramiento de la cultura organizacional en los ambientes laborales con la misión de alcanzar la eficiencia y productividad. Es por ello que, en el ámbito gerencial, los avances en los conocimientos administrativos, tecnológicos, científicos entre otros, han originado el despliegue de nuevas herramientas gerenciales que ha provocado innovaciones en la gestión de los gerentes, debido a que les permite cumplir eficientemente sus labores, así como también mejorar las relaciones, los niveles de excelencia y la calidad profesional de sus desempeños.

## **Planteamiento del Problema**

El ámbito de la gerencia, en las diferentes organizaciones del mundo, está enfrentando innumerables desafíos que le exige actualizarse y estar a la vanguardia con los avances tecnológicos, científicos y productivos, que le van a permitir obtener los conocimientos necesarios para alcanzar sus metas y cumplir con sus responsabilidades diarias. En tal sentido, las instituciones empresariales tienen mucho interés en poner en práctica diferentes herramientas gerenciales innovadoras, que les permita a sus miembros cumplir eficientemente sus funciones, así como también mejorar las relaciones, los niveles de excelencia y la calidad laboral.

Dadas las condiciones que anteceden, el mundo empresarial se enfrenta a cambios epocales generados por la entrada del siglo XXI, lo que demanda en ellas, desplegar toda su capacidad de adaptación a las diferentes transformaciones que los ámbitos de la ciencia, la administración, la

tecnología, la economía, entre otras exigen en el orden estructural, signadas por la globalización y que de acuerdo a Feo Istúriz (2003) explica una de las categorías analíticas de relevancia mundial, debido a que se asume como “un proceso evolutivo, casi natural, derivado de las grandes transformaciones tecnológicas en el campo de la informática, las telecomunicaciones; y como un proceso de mundialización de la economía y expansión planetaria del capital transnacional” (p. 886). De ahí que los procesos de cambios apresurados y de competencia global, hacen inevitable un cambio total de dirección en la gestión de las organizaciones.

El éxito de la gestión organizacional depende en gran medida del desempeño de los gerentes, puesto que son los responsables de atender los requerimientos del entorno empresarial tanto interno, como externos. De ahí que el desempeño gerencial debe estar dirigido al despliegue de las actividades que ayuden a las empresas a alcanzar sus

metas, sobre la base fundamental de la eficiencia y la eficacia de las funciones en pro de lograr las metas de la organización.

Visto de esta manera, el gerente debe desarrollar su gestión de manera eficiente, reflexiva y sistemática, para que sus decisiones se apoyen en un sistema formal de información, basándose en métodos, técnicas y procedimientos en los cuales aproveche al máximo los recursos materiales, y humanos en la misión de alcanzar los objetivos de la organización (hacer las cosas bien) desde la capacidad para determinar los objetivos apropiados (hacer lo que se debe hacer).

Desde esta perspectiva, los gerentes para atender los requerimientos contemporáneos, han incorporado el Empowerment como una estrategia gerencial que ayuda a enfrentar desafíos en la dirección de la gerencia en especial los orientados a desarrollar las potencialidades del talento humano, según Eslava (2006), el uso de esta herramienta gerencial contribuye al “empoderamiento, a enseñar y darle poder a la gente para

que aprenda a tomar decisiones, y así actuar de manera responsable y comprometida” (p.8). Se basa especialmente, en una visión estratégica que el gerente usa para promover una gestión en la cual se promueve una nueva cultura organizacional inspirada en transmisión de valores compartidos en los cuales se potencian las conductas laborales para que realicen sus funciones con libertad, decisión y autonomía en sus roles de trabajo, en los que pongan en juego su iniciativa ingenio, y creatividad en beneficio de los objetivos de la empresa.

Como estrategia gerencial, permite facultar y empoderar para darle participación al talento humano que labora en la empresa en la toma de decisiones de la gerencia, sin embargo, el uso de esta herramienta requiere una cultura organizacional que permita desarrollar las capacidades individuales y grupales de manera que el ambiente empresarial se amolde a las necesidades del trabajador y viceversa.

En esta orientación la empresa INVEPAL S.A en Morón Estado Carabobo, no escapa a esta realidad; puesto que mediante conversaciones informales sostenidas con el personal, se pudo evidenciar que para desarrollar al Empowerment hay algunas limitaciones relacionadas con la cultura organizacional. Es así como en las observaciones realizadas se presentan algunos indicadores relacionados con (a) la centralización de las gestiones gerenciales en el departamento de presupuesto; (b) la comunicación de carácter informativo; y (c) la falta de participación en la toma de decisiones.

Se presume que entre las causas de esta situación se debe entre otra situaciones al desconocimiento de las características del Empowerment que existe en el desempeño de las funciones gerenciales, la ignorancia de los gerentes sobre las características de esta herramienta en el fortalecimiento del clima organizacional, y desaprovechamiento de las ventajas del Empowerment para el

mejoramiento de la cultura organizacional.

Es decir, que las consecuencias de la aplicación ineficiente del Empowerment, se explicita en un ambiente de trabajo con notorias debilidades en los aspectos organizativos, en los niveles jerárquicos de la organización y las relaciones interpersonales de los mismos. En este sentido, surgen las siguientes interrogantes: ¿Qué características del Empowerment deben existir en el desempeño de la gerencia del departamento de Presupuesto de INVEPAL S.A Morón, estado Carabobo? ¿Qué elementos del Empowerment fortalecerán el clima organizacional en el departamento Presupuesto de INVEPAL S.A Morón, estado Carabobo? ¿Cuáles son las ventajas del Empowerment para el mejoramiento de la cultura organizacional en el departamento de Presupuesto de INVEPAL S.A Morón, estado Carabobo?

## **Objetivos de la Investigación**

### ***Objetivo General***

Analizar el Empowerment como herramienta gerencial en el fortalecimiento del clima organizacional en el departamento de Presupuesto de INVEPAL S.A Morón, Estado Carabobo.

### ***Objetivos específicos***

Identificar los elementos del Empowerment en el departamento de Presupuesto de INVEPAL S.A Morón, Estado Carabobo.

Describir las características del Empowerment para fortalecer el clima organizacional en el departamento de Presupuesto de INVEPAL S.A Morón, Estado Carabobo

Determinar las ventajas del Empowerment para el mejoramiento del clima organizacional en el departamento de Presupuesto en INVEPAL S.A.

Morón estado Carabobo.

### **Justificación**

Este estudio se justifica desde el

punto de vista teórico, pues sirve de referencia para otras investigaciones que tengan correspondencia con las variables estudiadas, sobre todo en aquellas donde estén presentes los elementos que potencien positivamente la cultura organizacional, desde el fortalecimiento del trabajo en equipos auto dirigidos, capaces de laborar en escenarios que promuevan la libertad, y seguridad del talento humano.

En cuanto al enfoque práctico de esta investigación está dirigido al análisis de las características del clima organizacional como un ámbito gerencial en el cual se pueden desplegar las estrategias fundamentales para la transformación en la gestión empresarial que coadyuven al logro de un aprendizaje efectivo y que se traduzca en un incremento de la posibilidad de elevar el nivel de vida del sector productivo local, regional y nacional.

En relación con los aspectos metodológicos de este estudio de enfoque cuantitativo en el paradigma positivista; se desarrolló enmarcado en la Línea de Investigación de la

Universidad Fermín Toro "Desarrollo del Potencial Competitivo en el Sector Productivo", perteneciente al programa de Maestría en Gerencia Empresarial, específicamente dentro del proyecto contexto gerencial, en el área temática recursos humanos. También guarda relación con uno de sus objetivos, como lo es difundir conocimientos teórico-prácticos en lo concerniente al desarrollo del potencial competitivo de la empresa y de la sociedad venezolana.

### **ANTECEDENTES DE LA INVESTIGACIÓN**

A partir de la búsqueda documental realizada para la recopilación de la información teórica con respecto al Empowerment y el clima organizacional, se revisó los aportes de otros investigadores internacionales, nacionales y locales que tenían relación con el tema objeto de estudio. Entre el contexto internacional se encontró un estudio realizado por Giraldo (2012), en la Universidad Nacional de Colombia, titulada El empoderamiento como

Elemento Generador de Compromiso Organizacional en los Empleados de las Empresas Aseguradoras de la Ciudad de Manizales. Su metodología cuantitativa, utilizó la técnica la entrevista estructurada aplicada a los informantes de tres aseguradoras. Los resultados mostraron cómo se presenta el empoderamiento en cada una de las empresas abordadas y a su vez, como genera el compromiso organizacional. Los aportes de esta investigación evidencian la pertinencia del empoderamiento y el compromiso que debe tener los empleados en las organizaciones.

Asimismo, en el contexto nacional, Echenagucia y Josepovic (2012), en su investigación titulada Elaboración de una propuesta de programa basada en Empowerment para mejorar la calidad gerencial. Caso: Empresa MACOPU S.R.L, en la Universidad Nueva Esparta-Venezuela. Su metodología cuantitativa, de carácter descriptivo utilizó como instrumento de recolección de datos el cuestionario tipo likert, el cual fue aplicado a los directivos de la empresa. Los

resultados permitieron concluir que los líderes de una empresa deben imprimir dinamismo y energía en el actuar diario para la ejecución de las tareas compartiendo los conocimientos desde el mutuo beneficio. Los aportes de este estudio explica la importancia del engranaje eficaz de una estructura de Empowerment.

Finalmente, en este ámbito nacional, García, Useche y Schlesinger (2013) realizaron una investigación en la Universidad Rafael Beloso Chacín ubicada en Maracaibo, titulada Empowerment y compromiso organizacional del personal docente investigador en el ámbito universitario Zuliano. Su metodología cuantitativa de carácter descriptiva, utilizó el cuestionario tipo likert para recolectar los datos de una muestra de 139 docentes de la universidad. Los resultados indican que tanto los elementos como la misma naturaleza del Empowerment influyen significativos y directamente sobre el compromiso organizacional. Los aportes demuestran la influencia de esta herramienta gerencial en la

identificación, membrecía y lealtad de los trabajadores hacia las instituciones en las cuales laboran.

Los antecedentes presentados permiten certificar que el Empowerment es un elemento fundamental al efectuar estudios relacionados con el clima organizacional. Se puede afirmar que los mismos son influyentes en el ambiente de las organizaciones; así como también en los procesos internos y externos, debido a que influyen en el comportamiento de las personas.

### **Bases Teóricas**

#### **El Empowerment en las Organizaciones**

El Empowerment envuelve una nueva filosofía de trabajo donde las estructuras piramidales van desapareciendo, para abrir camino a una organización más plana en donde la confianza sea uno de los pilares esenciales; según Eslava (ob.cit.), “significa empoderamiento, enseñar y darle poder a la gente para que

aprenda a tomar decisiones, y así actuar de manera responsable y comprometida” (p.8), es una estrategia para transformar las organizaciones tradicionales, se basa especialmente en un proceso, quiere decir trasladar una nueva cultura inspirada en transmitir valores y conductas para realizar con libertad, decisión y autonomía los roles en el trabajo, en la que pongan en juego su iniciativa ingenio, y creatividad.

Asimismo, el Empowerment envuelve una nueva filosofía de trabajo donde las estructuras piramidales van desapareciendo, para abrir camino a una organización más plana en donde la confianza sea uno de los pilares esenciales, Eslava (ob.cit.), señala que no se establece una estricta delegación de tareas y responsabilidades, si no aprender a orientar a la gente a convertirse en “gerentes” de su puesto, ofreciendo confianza, valoración y respeto. Se puede inferir, que lo esencial se basa en que todos sean responsables ante la organización en donde laboren, por lo tanto se debe optimizar áreas en las que se le permita a la gente su

desarrollo personal y la autonomía psicológica para que los gerentes innoven su gestión.

En este contexto, el gerente debe ofrecer en su gestión los valores de la cordialidad, el respeto, la convivencia, entre otros que permita el establecimiento de un clima organizacional, en el que las emociones, los sentimientos y las potencialidades del talento humano, sean vistos desde sus intereses y necesidades. La filosofía del Empowerment, demandan especial atención al reconocimiento del compromiso gerencial por promover la innovación, libertad de ideas; sustituyendo el poder, por el empoderamiento de los trabajadores en pro del logro de sus objetivos personales alineados con las metas organizacionales.

En este sentido, Díaz (2005) afirma que el Empowerment se “fundamenta en facultar para encargar poder y autoridad, a los individuos y otorgarles el sentimiento de que son dueños de su propio trabajo, olvidando las estructuras jerárquicas e impersonales” (p.5) Por

lo tanto, es un proceso en el que los sujetos aprenden a ver una relación entre sus metas, un sentido de cómo lograrlas y una correspondencia entre sus esfuerzos organizacionales.

La filosofía del Empowerment en la organización, permitirá que el gerente se comprometa con una gestión que integre a todos los trabajadores de la organización, desde el reconocimiento de las emociones, sentimientos, necesidades e intereses, como fuente vital que fomenta el compromiso. Esta herramienta se fundamenta en el empoderamiento de las personas, entre sus beneficios se puede mencionar: (a) aumento de la creatividad, (b) la autoridad, responsabilidad y compromiso para el agrado del cliente, (c) ayuda a promover el liderazgo participativo y (d) promueve el trabajo en equipo.

Al respecto Suárez (2007), establece que el Empowerment es “un proceso que impulsa al personal a auto-desarrollar sus propias habilidades, a partir de sus necesidades básicas hasta alcanzar su pleno compromiso y confianza a la

organización” (p.268). En este contexto, se le da al gerente las características de un líder funcional que practique un sistema de evaluación del desempeño laboral que reconozca las potencialidades, fortalezas, debilidades del personal para promover la capacitación y el desarrollo de las personas, como el principal capital de la organización.

### ***Elementos del Empowerment***

El Empowerment está conformado por elementos de gran significancia para su éxito, Mosley, Megginson, y Pietri (2005), enfatizan que están conformados por (a) el reconocimiento, (b) la autoridad, (c) la productividad y (d) el trabajo en equipo. Todos ellos en la empresa son elementos esenciales para crear un clima organizacional imparcial y provechoso donde sea la comunicación y la recompensa los elementos fundamentales, que formen altos índices de satisfacción laboral y en consecuencia, sean la clave del éxito, es decir, las organizaciones inteligentes, deben

orientar sus gestiones hacia la conservación del talento humano.

### **Características del Empowerment**

El Empowerment como una estrategia innovadora, permite responder a las complejas exigencias de competitividad y globalización, dando paso, definitivo a una estructura menos rigurosa donde el colectivo pueda desarrollar su cometido y disposición para ofrecer lo mejor de sí, en función del éxito de la organización. En esta orientación Chiavenato (2005), señala que “la necesidad de cambio se da cuando las personas lo entienden y aceptan. Abandonan viejas ideas, para ser sustituidas por otras nuevas, que a su vez deben ser aprendidas” (p.556). Como estrategia gerencial, ofrece una realidad diferente y renovadora que va generando una posibilidad de cambio constructivo en el ámbito organizacional.

Asimismo, en cuanto al proceso mediante el cual la gerencia procede a delegar la autoridad a sus equipos de trabajo, en el contexto organizacional,

Mosley, Megginson y Pietri (ob.cit.), consideran “que brinda a los empleados, en quienes se delega, la oportunidad de tomar la iniciativa, relacionarse con el supervisor, cerciorarse de que la delegación de autoridad sea real y brindar realimentación sobre los resultados” (p.132). En otras palabras, puede decirse que el éxito de las organizaciones depende en buena parte de la comunicación asertiva acostumbrada en la convivencia diaria, tanto entre las personas como en los distintos departamentos que la conforman.

Siendo importante que las personas trabajen en forma integrada e interconectadas a través de directrices claras y de fácil interpretación, a manera de garantizar el éxito de las acciones subsiguientes. Quiere decir entonces, que la comunicación es en esencia un elemento fundamental para alcanzar un óptimo desarrollo en las organizaciones. Es necesario destacar que es fundamental que la gerencia tenga claridad en cuanto a las funciones y competencias que

corresponden a cada puesto, de manera que puedan ser desarrollados asertivamente planes motivacionales y de formación permanente, como medio de fortalecimiento organizacional.

### **Principios del Empowerment**

El Empowerment como herramienta y técnica, plantea Johnson (2005, p. 4) tiene los siguientes principios: (a) autoridad y responsabilidad sobre las actividades, (b) modelo de excelencia, (c) realimentación oportuna sobre el desempeño de los miembros del proceso, (d) reconoce los logros, (e) trabajo en equipo, (f) promueve el mejoramiento continuo, (g) Respeto por los miembros de la organización, (h) alcance de los objetivos personales y metas organizacionales, (i) Provee información y herramientas para facilitar la toma de decisiones.

Lo planteado por Johnson (ob.cit.) constituye los lineamientos para una gestión, que tiene como base los valores del respeto, la confianza y el mejoramiento continuo, y a la vez, permite una reformulación

substantial de la visión gerencial de cómo se están realizando las actividades orientadas a promover un clima organizacional positivo.

### ***Clima Organizacional***

En este orden de ideas, el contexto interno en que se encuentra la empresa, compone un aspecto individual que diferencia a la empresa de las demás, lo anterior se denomina clima organizacional; Chiavenato (2009), explica que “se refiere al ambiente existente entre los miembros de la organización. Está estrechamente ligado al grado de motivación de los empleados e indica de manera específica las propiedades motivacionales del ambiente organizacional” (p.63). Por lo tanto, en la cultura empresarial es favorable cuando se ofrece la satisfacción a las necesidades y se eleva la moral de los trabajadores, y perjudicial cuando no se logra satisfacer sus requerimientos.

Desde estas consideraciones, Bustos, Miranda y Peralta (2001), afirman que “un buen o mal clima organizacional, tendrá consecuencias

a nivel positivo y negativo, definidas por la percepción que los individuos tienen de la organización.” (p.10). Es decir, el resultado de la interacción entre las características físicas de la organización y las características personales de sus integrantes. Son los miembros en su interacción constante con el ambiente, los que dan lugar al consenso sobre sus percepciones del mismo. En este sentido, Goncalves (citado por Caligiore y Díaz, 2003) el clima organizacional es “un componente multidimensional de elementos que pueden descomponerse en términos de estructuras organizacionales, tamaño de la organización, modos de comunicación, estilos de liderazgo de la dirección, entre otros” (p. 12). Es importante mencionar que está ligado con la motivación. Por lo tanto, si los niveles de satisfacción es elevada, proporciona relaciones de satisfacción, animación, interés y colaboración entre los miembros; quiere decir, que una apreciación positiva es determinante en la gestión para la toma de decisiones que se lleva cabo o como se tornan las

relaciones dentro y fuera de la empresa.

### **Características del Clima Organizacional**

El clima organizacional tiene una serie de características que son relevantes.

Rodríguez (2001) señala que se caracteriza por “los comportamientos de los trabajadores los cuales son modificados por el clima de una empresa, este último ejerce influencia en el compromiso e identificación” (p.10). Se relacionan con las siguientes propiedades: (a) *estructura*, constituye el conocimiento que tienen los individuos de la organización acerca de la cantidad de normas, procedimientos, trámites y otras limitaciones a que se ven enfrentados en la ejecución de su trabajo; (b) *responsabilidad*, como el sentimiento de los miembros de la organización acerca de su autonomía en la toma de decisiones relacionada a su trabajo; (c) *recompensas*, desde la percepción de los miembros sobre la asignación de un reconocimiento por el trabajo bien realizado. Es la

medida en que la organización utiliza más el premio que el castigo; (d) *Desafío*, como el sentimiento que tienen los miembros de la organización acerca de los retos que impone el trabajo. Es la medida en que la organización promueve la aceptación de riesgos calculados a fin de lograr las metas propuestas; (e) *cooperación*, la existencia de un espíritu de ayuda de parte de los directivos, y de otros empleados del grupo. El énfasis está puesto en el

## **METODOLOGÍA**

La naturaleza de este estudio le permite enmarcarse en el paradigma cuantitativo, Pérez (2001) señala que “están dirigidas a medir fenómenos, comparar resultados e interpretarlos en función de la teoría referencial que se posee, tomando en cuenta las variables que pudiesen haber influido” (p. 1). Asimismo, en la intención de medir las variables esta investigación es de campo de tipo descriptivo y de acuerdo a la Universidad Fermín Toro (2011) “abarca el análisis sistemático de problemas en la realidad, con el

apoyo mutuo, tanto de niveles superiores como inferiores; (f) *conflictos*, es el grado de aceptación de las opiniones discrepantes, sin temor a enfrentar y solucionar los problemas que surjan; (g) *Identidad*, en el espíritu de pertenencia a la organización y que es un elemento importante y valioso dentro del grupo de trabajo. En general, es la sensación de compartir los objetivos personales con los de la organización.

propósito bien sea de describirlos, interpretarlos, entender su naturaleza y factores constituyentes, explicar sus causas y efectos, o predecir su ocurrencia” (pp.14). Por lo tanto, el diseño de esta investigación fue de campo descriptivo debido a que se acudirá directamente al área objeto de estudio para recolectar los datos referentes al tema de investigación.

## **Población y Muestra**

Para la determinación de la población son aquellas personas relacionadas directa o indirectamente con el objeto de la investigación. De

acuerdo a lo anterior, Tamayo y Tamayo, (2004), definen la población como “la totalidad del fenómeno a estudiar donde las unidades de población poseen una característica común la cual se estudia y da origen a los datos de la investigación” (p.114). En este sentido está representada por noventa (90) personas que laboran en la empresa INVEPAL S.A. En este orden de ideas la muestra es capaz de proporcionar los datos de investigación. Según

Tamayo y Tamayo (ob.cit.), “es el grupo de individuos que se toma de la población, para estudiar un fenómeno estadístico” (p.38). En este estudio está representada por quince (15) personas que representan aproximadamente el treinta por ciento (30%) de los trabajadores pertenecientes al departamento de presupuesto.

### **Técnicas e Instrumentos para la Recolección de la Información**

Como instrumento de recolección de datos se utilizó el cuestionario, con 20 preguntas de

cinco opciones en un formato de escala Lickert, el mismo se usó con la finalidad de conocer la opinión trabajadores del departamento de presupuesto sobre el Empowerment como estrategia gerencial. De acuerdo con Hernández, Fernández y Baptista (2006) la validez es “el grado en el que un instrumento en verdad mide la variable que se busca medir” (p.349). A este instrumento se le efectuó la técnica de juicio de expertos; asimismo, Asimismo Ruiz (2002) afirma que “en la medida que la confiabilidad es mayor, menos susceptibles son los puntajes de ser modificados por las condiciones aleatorias asociadas con la situación de medición o con los cambios de los propios sujetos.” (p.59). Se estableció por intermedio de la prueba piloto, el índice de fiabilidad con el cálculo del coeficiente Alfa de Cronbach, y se obtuvo como resultado un 0,95 lo que indicó muy alta confiabilidad.

### **Resultados**

La investigación se llevó a cabo en el departamento de presupuesto

perteneciente a la empresa INVEPAL S.A, en Morón, estado Carabobo. En este sentido, los resultados de la técnica de la encuesta con la aplicación del instrumento del cuestionario que estuvo conformado por veinte (20) ítems con alternativas de respuesta: Siempre, Casi siempre,

Algunas veces, Rara vez y Nunca. Para la presentación y estudio de los resultados se detallan las dimensiones e indicadores y los ítems con sus frecuencias y porcentajes, los cuales se resumen en el Cuadro 1, que se presenta a continuación:

### Cuadro 1

#### Frecuencia y porcentaje de las respuestas emitidas por los miembros del departamento de presupuesto de INVEPAL S.A

ÍTEMS	INDICADORES	SIEMPRE	CASI SIEMPRE	ALGUNAS VECES	RARA VEZ	NUNCA
<b>Dimensión: CARACTERÍSTICAS</b>						
1	Reconocimiento	13%		67%		
2	Reconocimiento			27%	53%	
3	Autoridad		13%	20%	27%	
4	Trabajo en equipo		33%	47%	13%	
5	Comunicación	13%	20%	66%		
6	Comunicación		20%		13%	67%
7	Comunicación			33%	27%	40%
8	Toma de decisiones				13%	87%
9	Toma de decisiones				7%	93%
10	Toma de decisiones				13%	87%
11	Unión y solidaridad				67%	33%
12	Credibilidad			53%	33%	14%
<b>Dimensión: PRINCIPIOS</b>						
13	Respeto		33%	40%	27%	
<b>Dimensión: INCORPORACIÓN DE LAS PERSONAS</b>						
14	Compromiso	13%	20%	67%		
<b>Dimensión: CLIMA ORGANIZACIONAL</b>						
15	Recompensa			27%	53%	20%
16	Desafío	13%	10%	67%		
17	Cooperación			80%	20%	
18	Cooperación		33%	47%	20%	
19	Conflictos		20%	53%	27%	
20	Identidad			47%	53%	

**Autor: Castillo (2014)**

Una vez concluido el análisis, e interpretación de los datos obtenidos a través del instrumento presentado a los sujetos muestrales, del universo poblacional e igualmente logrados los objetivos planteados en la referida investigación, se procede con base en

el estudio en mención a formular las conclusiones y recomendaciones de rigor.

## CONCLUSIONES

En referencia a los planteamientos de esta investigación y sobre la base del análisis de los resultados de la información obtenida a través de la aplicación del instrumento a la muestra seleccionada, junto con los aspectos teóricos que sustentaron la investigación, los cuales permitieron deducir las siguientes conclusiones en concordancia con los objetivos expuestos se concluye:

En respuesta al objetivo referido a la identificación de los elementos del Empowerment en el departamento de presupuesto de INVEPAL S.A Morón del estado Carabobo, se concluye que presentan debilidad. Los resultados de la encuesta aplicada reflejan en el ítem 3 cuarenta por ciento (40%) que los gerentes nunca delegan autoridad. En lo que respecta al trabajo en equipo el cuarenta y seis (46,66%) de los encuestados señalan que solo algunas veces existe apoyo por parte de los compañeros para la realización de su trabajo dentro de la organización, en pocas palabras los

elementos que conforman al Empowerment requieren fortalecimiento.

Quiere decir entonces, que dada la importancia de los elementos del Empowerment, como proceso activo, para desarrollar habilidades en las personas, amerita revisión y, de esta forma, tomar las decisiones pertinentes con la urgencia del caso, debido a que en la actualidad en pocas organizaciones se aplica como herramienta para la transformación empresarial.

Es importante destacar, que el empoderamiento no debe concebirse como parte de una simple asignación de tareas y funciones, ya que es una estructura de trabajo y una organización más plana, y se fundamenta en valores esenciales como la confianza, la valoración y el respeto, dejando de lado a las estructuras jerárquicas. Se infiere entonces que, utilizar el empoderamiento como estrategia gerencial respaldaría el proceso de desarrollo de los trabajadores en las organizaciones, debido a que permite el fácil reconocimiento y definición de

los perfiles, competencias y destrezas de los trabajadores, además ayuda a identificar las debilidades y oportunidades de mejora que permitan crear una planificación para capacitar al personal con el objetivo de explotar su máximo potencial en pro personal y de la empresa.

En lo que concierne al objetivo describir las características del Empowerment para fortalecer el clima organizacional en el departamento de Presupuesto de INVEPAL S.A Morón, Estado Carabobo, se puede decir que los coordinadores del departamento al momento de la toma de decisiones no consultan con los trabajadores, además le restan importancia a la opinión de los miembros del departamento, debido a que no son tomadas en cuenta, estas afirmaciones se pueden observar en los ítems 8, 9 y 10 del indicador toma de decisiones en el instrumento aplicado.

Es por esto, que se hace necesario descentralizar el poder y la autoridad, fomentando el compromiso y la libertad de ideas y emociones, así el momento de la toma de decisiones se

puede dar naturalmente. Cuando el poder y la autoridad están centralizados, el gerente no toma en cuenta al personal de menor rango para la toma de decisiones y esto afecta las actitudes de los trabajadores en cuestiones que les son de importancia. El nivel gerencial toma poca captación de sus necesidades, y los empleados se sienten alejados de aquellos que toman las decisiones que afectan su vida laboral. Al contrario, si se aceptan las aportaciones de los subordinados se llegan a acciones con mayor rapidez y los miembros de la organización se sienten que son tomados en cuenta para la toma de decisiones en su trabajo y también en su vida laboral, y se sienten más motivados al momento de realizar sus labores diarias.

Asimismo, en el determinar las ventajas del Empowerment para el mejoramiento del clima organizacional en el departamento de Presupuesto en INVEPAL S.A. Morón estado Carabobo. En relación a esto, en el instrumento aplicado se evidencia en el indicador conflictos,

que la mayoría indica que solo algunas veces existen buenas relaciones personales entre los trabajadores, sin conflictos ni problemas.

En este orden de ideas, McGraw Hill (1998) define el Empowerment como un “proceso que ayuda a mejorar la efectividad y el desempeño de las empresas, a través de cambios significativos en la cultura y el clima organizacional” (p. 5), con esto se maximiza la utilización de las capacidades de los empleados para crear un ambiente de confianza, responsabilidad, autoridad y compromiso para el logro de las metas establecidas. Se infiere entonces, que el empoderamiento es una herramienta gerencial estratégica, que tiene como objetivo instaurar una relación de “socios” entre la empresa y su personal, y con esto aumentar el nivel de confianza y compromiso. Finalmente, al analizar el Empowerment como herramienta gerencial en el fortalecimiento del clima organizacional en el departamento de Presupuesto de INVEPAL S.A Morón,

Estado Carabobo se logró evidenciar que la organización cuenta con trabajadores que tienen competencias para desarrollar esta herramienta gerencial, puesto que si existen características laborales en las cuales se ponen de manifiesto la delegación de trabajo, el liderazgo y el empoderamiento, lo que asegura el despliegue de las funciones desde su máximo potencial para la optimización de recursos y se aumente la productividad de la misma, dado que esto es un aprendizaje de doble vía en las organizaciones, tanto el jefe como el colaborador pueden aprender mutuamente de experiencias y conocimientos, esto apoya a mejorar la toma de decisiones, a la definición de planes de acción y a la solución de conflictos.

### **RECOMENDACIONES**

Sobre la base de las conclusiones antes señaladas, se presentan las siguientes recomendaciones:

- Organizar al personal como equipo de trabajo.
- Extender los niveles de motivación en el personal de la organización.
- Mejorar el clima laboral.
- Optimizar el trabajo que realiza el personal, que labora en la organización. -Manejar medios que permitan hacer un uso de una comunicación formal, como: memorándum, buzón de sugerencia, correos electrónicos, boletines. -Reuniones con todo el personal cada 15 días con el objetivo de conocer los aspectos que se deben mejorar en la empresa.
- Atender, respetar y aceptar los comentarios de los demás, siempre y cuando sea para mejorar la organización.
- Evaluar los acuerdos así como los compromisos para fijar criterios en grupo.
- Establecer objetivos claros, en equipo se realiza el trabajo mejor, cuando cada quien entiende su propósito. Si hay confusión o desacuerdo los trabajadores no

comprenderán sus deberes ni sabrán quien es el responsable.

- Conducir debidamente las reuniones del equipo con el objeto de incrementar la confianza y respeto.

## REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Bustos, P., Miranda, M., y Peralta, R. (2001). **Clima Organizacional**. [Documento en Línea]. Disponible en: <http://www.gestiopolis.com/recursos/documentos/fulldocs/rrhh/clio.htm> [Consulta, 2014 Enero, 20].
- Caligiore, I. y Díaz, J. (2003). **Clima Organizacional y Desempeño de los Docentes en la ULA: Estudio de un caso**. Revista Venezolana de Gerencia vol.14 no.47 Maracaibo Sept. 2009. [Documento en Línea]. Disponible en: [http://www.scielo.org.ve/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S1315-99842009000300008&lng=en&nrn=iso](http://www.scielo.org.ve/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1315-99842009000300008&lng=en&nrn=iso). [Consulta: 2014 Enero, 20].
- Chiavenato, E. (2005). **Comportamiento Organizacional. La Dinámica del Éxito en las organizaciones**. México: Editorial Thompson International.

- Chiavenato, I. (2009). **Administración de los Recursos Humanos**. México: Mc Graw Hill.
- Díaz, J. (2005). **Una Explicación del Concepto**. [Documento en Línea]. Disponible en: <http://www.sht.com.ar/archivo/Management/Empowerment.htm>. [Consulta: 2014 Enero, 20].
- Echenagucia, D., y Josepovic, M. (2012). **Elaboración de una Propuesta de Programa Basada en Empowerment para Mejorar la Calidad Gerencial. Caso: Empresa MACOPU**. Trabajo de grado presentado a la Universidad de Nueva Esparta-Venezuela para optar al título de magister en gerencia administrativa.
- Eslava, E. (2006). **Empowerment en la Gestión Gerencial**. PsicoPediaHoy, 8(6). [Documento en Línea]. Disponible en: <http://psicopediahoy.com/Empowerment-gestion-gerencial/>[Consulta: 2014 Enero, 20].
- Feo Istúriz, O. (2003). **Reflexiones de la Globalización y su Impacto sobre la Salud de los Trabajadores y el Ambiente**. Francia: Ciênc. saúde coletiva
- García, L., Useche, M., y Schlesinger, M. (2013). **Empowerment y Compromiso Organizacional del Personal Docente Investigador en el Ámbito Universitario Zuliano**. Tesis de Grado presentado a la Universidad Rafael Bellosillo Chacín- Maracaibo para optar al grado de magister en gerencia educacional.
- Giraldo, S. (2012). **El Empoderamiento como Elemento Generador de Compromiso Organizacional en los Empleados de las Empresas Aseguradoras de la Ciudad de Manizales**. Trabajo final presentado como requisito parcial Para optar al título de magister en administración Universidad nacional de Colombia.
- Hernández, S., Fernández, C., y Baptista, L. (2006). **Metodología de la Investigación**. (4ª. Edición). Editorial McGraw Hill.
- Johnson, Y. (2005) **Empowerment**. [Documento en Línea]. Disponible en: <http://www.gestiopolis.com/recursos/documentos/fulldocs/rrhh/Empowerment.htm>. [Consulta: 2014 Enero, 20].
- Mosley, D., Megginson, L., y Pietri, P. (2005). **Supervisión, La Práctica del Empowerment, Desarrollo de Equipos de Trabajo y su Motivación** (6ª. edición). Editorial Thomson Editores.
- Pérez, Y. (2001). **Paradigma Cuantitativo. Construcción de Instrumentos**. [Documento en

- línea]. Disponible en:  
<http://www.slideshare.net/ysmery22/paradigmacuantitativoinstrumentol2011> [Consulta: 2014 Enero, 20].
- Rodríguez, D. (2001). **Diagnóstico Organizacional**. Ediciones Universidad Católica de Chile, Santiago. Séptima edición.
- Ruiz, C. (2002). **El Proceso de Investigación**. México. Editorial: Trillas.
- Suárez, M. (2007). **El Kaisen: La Filosofía de la Mejora Continua e Innovación Incremental**. Editorial: Panorama.
- Tamayo y Tamayo, M. (2004). **Diccionario de la Investigación Científica**. (2ª edición). Editorial: Limusa.
- Universidad Fermín Toro. (2011). **Manual para la Elaboración y Presentación de los Informes, Trabajos de Ascenso, Trabajos de Grado y Tesis Doctorales**. Cabudare-Lara