



UNIVERSIDAD JOSÉ ANTONIO PÁEZ

**EMPOWERMENT COMO ESTRATEGIA
PARA MEJORAR EL CLIMA
ORGANIZACIONAL DEL
DEPARTAMENTO DE PRODUCCIÓN DE
LA EMPRESA LA SUCREÑA,
VALENCIA ESTADO CARABOBO.**

Autor (a): Noriana Pérez

Urb. Yuma II, calle N° 3. Municipio San Diego
Telefono: (0241) 8714240 (máster) – Fax: (0241) 8712394.

REPÚBLICA BOLIVARIANA DE VENEZUELA
UNIVERSIDAD JOSÉ ANTONIO PÁEZ
FACULTAD DE CIENCIAS SOCIALES
CARRERA RELACIONES INDUSTRIALES

EMPOWERMENT COMO ESTRATEGIA PARA MEJORAR EL CLIMA ORGANIZACIONAL DEL DEPARTAMENTO DE PRODUCCIÓN DE LA EMPRESA LA SUCREÑA, VALENCIA ESTADO CARABOBO.

Trabajo de Grado presentado como requisito parcial para optar al título de Licenciada en Relaciones Industriales.

Autor(a): Noriana Pérez
Tutor(a): Ada Colmenarez

San Diego, Julio 2018



UNIVERSIDAD JOSÉ ANTONIO PÁEZ
FACULTAD DE CIENCIAS SOCIALES
COORDINACIÓN DE PASANTIA Y TRABAJO DE GRADO

ACTA N° 00010-1-2018

San Diego, 14 de Julio del 2018. .

Ciudadana

Noriana Karolina Pérez Sequera

C.I. 24.393.490

Cumplo con informarle que la Comisión de Trabajo de Grado de la Facultad de Ciencias Sociales de la Universidad José Antonio Páez, acordó aprobar el Proyecto de Trabajo de Grado, presentado por usted titulado: **“Empowerment como estrategia para mejorar el clima organizacional del departamento de producción de la empresa La Sucreña, Valencia Estado Carabobo.”**, como requisito para optar al título de Licenciado en Relaciones Industriales.

Sin otro particular, se suscribe de usted,

Atentamente.

Dra. Belkis Suárez Montoya

Decana de la Facultad de Ciencias Sociales

“Se Aprueba Proyecto (Anexo L) sin revisión Metodologica”.



UNIVERSIDAD JOSÉ ANTONIO PÁEZ
FACULTAD DE CIENCIAS SOCIALES
COORDINACIÓN DE PASANTÍA Y TRABAJO DE GRADO

ACTA DE APROBACIÓN

INFORME FINAL DE PASANTÍA

TRABAJO DE GRADO

El jurado designado por la Facultad de Ciencias Sociales para la evaluación del Informe Final de Pasantía o Trabajo de Grado titulado:

Empowerment como estrategia para mejorar el clima organizacional del departamento de Producción de la empresa La Sirena, Valencia, Estado Carabobo

Realizado por el (la) Br. Yoviana Páez C.I. N° 24.393.490
cursante de la carrera de Relaciones Industriales hace constar después de analizar su contenido y oír la exposición oral, considera que reúne los méritos suficientes para su aprobación asignándole la **CALIFICACIÓN DEFINITIVA**

DE: veinte (20) PUNTOS.

El Jurado

Tutor Académico (Coordinador)
Nombre: Ada Colina
C.I.: 12-315-07

Jurado
Nombre: Alfonso
C.I.: 16905004

Jurado
Nombre: Emilia Jimenez
C.I.: V-7143061



Fecha: 16, 08, 17

ÍNDICE GENERAL

CONTENIDO	pp.
LISTA DE CUADROS	vi
LISTA DE GRAFICOS	vii
RESUMEN INFORMATIVO	vii
INTRODUCCION	1
CAPÍTULO	
I EL PROBLEMA	3
1.1. Planteamiento del Problema	3
1.2. Formulación del Problema	4
1.3. Objetivos de la Investigación	5
1.3.1. Objetivo General	5
1.3.2. Objetivos Específicos	5
1.4. Justificación de la Investigación	5
II MARCO TEÓRICO	7
2.1. Antecedentes	7
2.2. Bases Teóricas	10
2.3. Bases Legales	12
2.4. Definición de Términos Básicos	14
III MARCO METODOLÓGICO	16
3.1. Tipo de Investigación	16
3.2. Fases Metodológicas	17
IV LOS RESULTADOS	19
Análisis e Interpretación de los Resultados	19
V LA PROPUESTA	31
CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	36
REFERENCIAS	38

LISTA DE CUADROS
CONTENIDO

CUADRO	pp.
1 Frecuencias absolutas y relativas. De acuerdo a la Dimension: Características del Empowerment	20
2 Frecuencias absolutas y relativas. De acuerdo a la Dimension: Elementos Empowerment	24
3 Frecuencias absolutas y relativas. De acuerdo a la Dimension: Métodos del Empowerment	26

LISTA DE GRAFICOS

CONTENIDO

GRÁFICA	pp.
1 Frecuencias absolutas y relativas. De acuerdo a la Dimension: Características del Empowerment	21
2 Frecuencias absolutas y relativas. De acuerdo a la Dimension: Elementos Empowerment	25
3 Frecuencias absolutas y relativas. De acuerdo a la Dimension: Métodos del Empowerment	28



REPÚBLICA BOLIVARIANA DE VENEZUELA
UNIVERSIDAD JOSÉ ANTONIO PÁEZ
FACULTAD DE CIENCIAS SOCIALES
ESCUELA DE RELACIONES INDUSTRIALES
CARRERA RELACIONES INDUSTRIALES

EMPOWERMENT COMO ESTRATEGIA PARA MEJORAR EL CLIMA ORGANIZACIONAL DEL DEPARTAMENTO DE PRODUCCIÓN DE LA EMPRESA LA SUCREÑA, VALENCIA ESTADO CARABOBO

Autora: Noriana Pérez
Tutora: Ada Colmenarez
Fecha: Julio 2018

RESUMEN INFORMATIVO

El presente proyecto tiene como objetivo principal diseñar un programa de Empowerment como estrategia para mejorar el clima organizacional del departamento de producción de la empresa La Sucreña, Valencia Estado Carabobo. Debido a las debilidades que presentan cada uno de los trabajadores, tales como: una estructura organizativa muy rígida donde las decisiones se encuentran centralizadas, mala comunicación entre los trabajadores, así como también los equipos de trabajo no se encuentran orientados hacia el esquema de autodirigidos. La investigación se ubica en, la modalidad de proyecto factible. De igual forma, es descriptiva. La Población está conformada por la cantidad de personal del área de producción las cuales son 8 personas y la muestra vendría siendo la misma población. Se empleó la técnica de la observación directa y se utilizara un cuestionario de preguntas cerradas el cual permitirá recabar la información pertinente con el clima organizacional del departamento de producción.

Descriptores: Empowerment, clima organizacional, estrategias de producción y mejoramiento continuo.

INTRODUCCIÓN

El ser humano, con el fin de satisfacer ciertas necesidades, busca relacionarse de algún modo con sus partes en sus actividades, ya sean laborales o personales. Estas relaciones van construyendo una forma de actuar estructural, grupal y hasta individual que caracteriza y diferencia a las organizaciones. El clima organizacional es uno de los términos utilizados para describir el grupo de características que describen una organización o una parte de ella, en función de lo que perciben y experimentan los miembros de la misma. Está fuertemente vinculado con la interacción de las personas ya sea actuando grupalmente o de forma individual, con la estructura de la organización y con los procesos; y por consiguiente influye en la conducta de las personas para el buen funcionamiento y desempeño de las organizaciones.

Fundamentalmente, las personas de las organizaciones deben prepararse y enfrentar cambios para que su desempeño laboral sea de calidad, de allí que empowerment es vital para que los trabajadores emprendan acciones de autoformación que les permita alcanzar el éxito dentro de las organizaciones. Partiendo de la concepción de que empowerment constituye una estrategia de fortalecimiento organizacional a través del cual se confiere poder a sus miembros para decidir y actuar con responsabilidad y compromiso, para el logro de los objetivos planteados, entonces este estudio, se ha enfocado en empowerment como herramienta para mejorar el clima organizacional, orientados hacia el mejoramiento de la coordinación del departamento productivo de la empresa La Sucreña, ubicada en la ciudad de Valencia, estado Carabobo.

En este mismo orden de ideas, la presente investigación se ha estructurado por capítulos, especificando los mismos a continuación:

- CAPITULO I; llamado planteamiento del problema, con su respectiva formulación, objetivos de la investigación general y específicos. Así como la justificación de la misma.
- CAPITULO II; Marco teórico el cual consta de los antecedentes de la investigación, bases teóricas y definición de términos básicos.
- CAPITULO III; Marco metodológico donde se exponen el diseño y tipo de la investigación, población y muestra, técnicas e instrumentos para recolectar la información y las técnicas y análisis de datos.
- CAPITULO IV; Resultados cuyo contenido se basa en los resultados de la investigación de acuerdo a las fases establecidas.
- Capítulo V; Propuesta la cual representa la propuesta final y una explicación de todo lo que ésta conlleva.

CAPÍTULO I

EL PROBLEMA

1.1. Planteamiento del Problema

En la actualidad se viven tiempos de cambios caracterizados por una gran incertidumbre, competitividad sin precedentes y un ambiente globalizado que le impone todo tipo de exigencias a las organizaciones y a su gente. Es por ello que las organizaciones de hoy en día necesitan imperiosamente el desarrollo de los recursos humanos desde un punto de vista integral, siendo un tema clave porque los individuos son protagonistas del cambio que están viviendo dichas organizaciones.

Seguidamente, entre los factores que han incidido en los cambios de concepción de los recursos humanos se encuentran los siguientes, el primero es el avance de la tecnología, cada vez hay gente más especializada, de mayor nivel porque hay más tecnología disponible y el sistema de trabajo ha ido evolucionando aceleradamente. El segundo es la globalización, en la medida en que las instituciones están insertas en un mercado global, las reglas de juego cambian y el tercer factor es la competencia, en el momento que las organizaciones tienen que competir por sus mercados requieren más orientación al cliente y tienen que competir por obtener la gente más talentosa. Como consecuencia de las tendencias expuestas, las empresas están haciendo más planas sus estructuras.

Cabe resaltar, que dentro de la evolución gerencial emerge un modelo con un enfoque abierto, creativo y motivador denominado Empowerment o empoderamiento que es una estrategia para mejorar la efectividad del clima organizacional y por ende de negocios. Esto señala que, las empresas necesitan incorporar acciones que les permitan ser líderes en el mercado, y a sus trabajadores, obtener conocimientos,

habilidades y conducta en el desempeño de las ocupaciones, según los resultados deseados por la organización, que a su vez debe crear un ambiente fructífero para que las personas, desde su ámbito de responsabilidad, cedan todo su potencial para el logro de los objetivos y demás proyectos planteados por ésta.

Desde un punto de vista organizacional, la empresa La Sucreña a lo largo de sus 45 años de historia dentro del mercado ha mostrado la capacidad de resolver cada una de las problemáticas que han surgido en torno a sus actividades comerciales, para asegurar su permanencia dentro del mercado. Al mismo tiempo, se caracteriza por ser una empresa destinada a las necesidades de sus clientes, al ponerla en práctica requiere un mejor esfuerzo de calidad de sus productos, el objetivo para lograr sus secretos es satisfacer al cliente, al brindarle la mejor Calidad de Servicio.

En concordancia con lo descrito, la empresa La Sucreña ha venido presentando debilidades en cuanto al clima organizacional que labora en la misma, específicamente con sus coordinadores del departamento de producción, estos a su vez tiene a cargo ocho (8) operarios que laboran en las diferentes áreas del departamento. A través de la observación directa se percibe una estructura organizativa muy rígida donde las decisiones se encuentran centralizadas, con poca o nula participación de los trabajadores, mala comunicación entre ellos, desmotivación y a pesar de que existe la formación de equipos de trabajo, los mismos no están orientados hacia el esquema de autodirigidos, también existen malas relaciones entre alguno de los empleados. Conociendo esto, la empresa La Sucreña, ha establecido dentro de su plan de desarrollo organizacional actividades encaminadas a diagnosticar, evaluar y buscar las soluciones adecuadas para generar un excelente clima organizacional utilizando como criterio novedoso la implementación del Empowerment.

1.2. Formulación del problema

¿De qué manera podría influir un programa de Empowerment como estrategia para mejorar el clima organizacional del departamento de producción de la empresa La Sucreña, Valencia Estado Carabobo?

1.3. Objetivos de la Investigación

1.3.1. Objetivo General

Proponer un programa de empowerment como estrategia para mejorar el clima organizacional del departamento de producción de la empresa La Sucreña, Valencia, Edo. Carabobo.

1.3.2. Objetivos Específicos

1. Diagnosticar la situación actual del departamento de producción en cuanto al clima organizacional de la empresa La Sucreña, Valencia Estado Carabobo.
2. Identificar los elementos de Empowerment desempeñados en el clima organizacional del departamento de producción de la empresa La Sucreña, Valencia Estado Carabobo.
3. Elaborar un modelo de Empowerment como estrategia para mejorar el clima organizacional del departamento de producción de la empresa La Sucreña, Valencia Estado Carabobo.

1.4. Justificación de la investigación

El presente trabajo investigativo, ayudará a incrementar el interés por la aplicación de esta novedosa herramienta gerencial, de forma que otros profesionales se interesen por su análisis y, en consecuencia, apliquen esta estrategia gerencial de sus entornos.

El presente trabajo investigativo, en cuanto a lo práctico, su finalidad es realizar un aporte a los directivos de la empresa La Sucreña, de forma que la misma adopte un modelo de cambio transcendental en la manera de ejercer la supervisión, implementando el Empowerment como estrategia fundamental en el clima organizacional.

En cuanto a lo teórico, servirá de base para otros investigadores que realicen trabajos de investigación que tengan relación con las variables estudiadas y poder implementar nuevas maneras de supervisión, mucho más enfocadas en la creación de

equipos autodirigidos capacitados a ejercer sus funciones con autonomía, compromiso y eficiencia, optimizando el desempeño institucional.

Asimismo, esta investigación en el punto de vista social, realiza aportes relacionados con el desarrollo integral del talento humano, representando una pieza de vital importancia para la consolidación de las empresas y sus trabajadores. Es decir, facilita una estrategia gerencial que permite que el capital humano se fortalezca a través del empoderamiento.

CAPITULO II

MARCO TEÓRICO

2.1. Antecedentes de la Investigación

A continuación, se presenta el marco referencial que servirá de soporte teórico a la investigación abordada, considerando algunos trabajos enmarcados en igual campo de acción y una vez presentado el planteamiento del problema y determinados sus objetivos.

Así mismo, Piña (2016), realizó una investigación titulada **“El Empowerment como Estrategia Gerencial para Fortalecer el Trabajo en Equipo en la Escuela Técnica de Artes Plásticas Martín Tovar y Tovar de Barquisimeto estado Lara”**, con el objeto de optar para en título de Magister en Gerencia Educativa para la Universidad Pedagógica Libertador, la misma tiene por finalidad promover el Empowerment como estrategia gerencial para fortalecer el trabajo en equipo en la Escuela Técnica de Artes Plástica Martín Tovar y Tovar de Barquisimeto, Estado Lara. El estudio se ubica en una modalidad de investigación de campo de carácter descriptivo. En la recolección de los datos se diseñó una encuesta tipo cuestionario en escala Likert.

La utilidad de esta investigación en relación con la presente, tratan el Empowerment desde el punto de vista la delegación de autoridad y la toma de decisiones como aspectos básicos para el bienestar de la organización. Es relevante, ya que presenta un aporte significativo para el trabajo realizado, debido a que se evidencia lo principal de la ejecución de estrategias del empowerment para favorecer en cumplimiento de los objetivos institucionales.

Seguidamente, Guillén (2015), realizó una investigación, bajo el título **“Empoderamiento como Estrategia Gerencial de los Directores y la Motivación del Personal Administrativo de Productos Natulac de Industrias Maros, C.A.”**. Ubicado en la ciudad de Cabudare estado Lara. El objetivo fue “determinar la relación del Empowerment del director y la motivación del personal administrativo.

En este sentido, el presente estudio estuvo enmarcado en la modalidad de proyecto especial apoyado en una investigación de campo de carácter descriptivo. Para recolectar la información se empleó un cuestionario con preguntas de opciones múltiples (Escala Lickert). Los resultados obtenidos permitieron evidenciar la necesidad de diseñar empoderamiento como estrategias gerenciales. Esta investigación aportó material e ideas importantes relacionadas de implementar los procesos gerenciales, dinámicas de grupo y el trabajo en equipo en las organizaciones.

En el marco internacional, se tiene a López (2015), realizó un estudio con la finalidad de optar por el título de Psicóloga Industrial para la Universidad Rafael Landívar ubicada en Guatemala, titulado **“Empoderamiento Y Satisfacción Laboral”**. Tuvo como objetivo principal “determinar la influencia del empoderamiento en la satisfacción laboral”. En fin, el desarrollo de este trabajo toma como base una investigación que tiene como objetivo estudiar la documentación existente acerca del empoderamiento, con el fin de establecer la hipótesis que permita validar por qué el empoderamiento es una estrategia de desarrollo del talento humano en las organizaciones. El instrumento que se utilizó para hacer la relación entre las variables fue una escala de Likert.

Asumiendo la información recolectada, se demostró que toda compañía que cuenta con el soporte de trabajadores y tenga competencias de delegación, liderazgo y empoderamiento, asegura que se desarrolle su máximo potencial para la optimización de recursos y se aumente la productividad de la organización, 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.

La investigación abordada; es relevante con el presente estudio, ya que en ambos se analiza sobre como el empoderamiento influye en el desarrollo del talento humano incluyendo en las organizaciones.

De la misma forma, Manrique (2013), publicó un artículo de investigación, para el Instituto Tecnológico de Celaya, México titulado **“El Empowerment como Predictor del Compromiso Organizacional en las Pequeñas y Medianas Empresas (Pymes)”**. El objetivo de la investigación fue establecer el nivel de influencia del Empowerment que experimentan los trabajadores con respecto al compromiso hacia la organización para la cual laboran. Se utilizó la escala tipo Lickert de seis (6) niveles que va de fuertemente en desacuerdo (1) a fuertemente de acuerdo (6). Los resultados confirman las hipótesis planteadas en el sentido de que el Empowerment es un predictor del compromiso organizacional. El análisis permite establecer que las dimensiones del Empowerment trascienden únicamente sobre la dimensión de compromiso afectivo. Cabe destacar, que la utilidad de esta investigación en relación con la presente, consiste en que tratan el Empowerment desde el punto de vista del compromiso organizacional.

En contexto nacional, se tiene a Ferreira (2013), Realizó un trabajo para Universidad Rafael Urdaneta de Maracaibo, Titulado **“Empowerment del Supervisor Educativo y Desarrollo del Talento Humano en Educación Básica”**, donde el objetivo considerado para la realización del referido estudio fue “determinar la relación entre Empowerment del supervisor educativo y el desarrollo del talento humano en las Escuelas Básicas de I y II Etapa, del Municipio Escolar Maracaibo N° 4”. Dicha investigación fue descriptiva de campo, con diseño no experimental transaccional. Como técnica se utilizó la encuesta a través de un instrumento tipo cuestionario, que constó de cincuenta

y cuatro ítems de selección con preguntas cerradas, más cuatro alternativas de respuestas. Se concluyó que, los supervisores no promueven el talento humano a través del Empowerment.

Al respecto, esta investigación presenta gran implicación con el objeto de estudio, ya que en sus conclusiones establecieron la significancia del desarrollo del talento humano en las instituciones a través del Empowerment.

2.2. Bases Teóricas

Al respecto, Veliz (2011:20), conceptualiza los fundamentos teóricos como “aquellos enfoques o corrientes desarrolladas por autores sobre el tema en la investigación”. Este autor específico, que en esta parte hay que conceptualizar, interpretar y vincular los fundamentos teóricos con el tema. Así mismo, las bases teóricas que sustentan el presente estudio se apoyan en teorías, pertinentes a Empowerment y su relación con el Desarrollo del Talento Humano en la Coordinación del Departamento de Producción de la empresa Repostería La Sucreña, Valencia estado Carabobo.

2.2.1. Empowerment

Suárez (2007:268), considera que el Empowerment consiste en “un proceso que impulsa al personal a autodesarrollar sus propias habilidades, a partir de sus necesidades básicas hasta alcanzar su pleno compromiso y confianza a la organización”.

Para lograr dicho objetivo el gerente debe poseer características de líder funcional. Al respecto, Gutiérrez (2006), señala que:

El liderazgo, el compromiso y la participación activa de la alta dirección son esenciales para establecer una visión, políticas y objetivos coherentes, liderar la organización con el ejemplo para desarrollar confianza entre el personal, participar en proyectos de mejora en la búsqueda de nuevos métodos, soluciones y productos” (p.91).

En este mismo orden de ideas, el Empowerment constituye un elemento primordial en la transformación de las organizaciones, conformando

estructuras más planas, donde los miembros guíen sus esfuerzos hacia el logro de objetivos comunes, teniendo como fin primordial alinearse con la visión y misión organizacional.

2.2.2. Elementos del empowerment

Según Herrera (2012:12), Los elementos del empowerment son los siguientes:

1. Responsabilidad ante los resultados.
2. Poder para la toma de decisiones.
3. Recursos materiales para la ejecución.
4. Información y conocimientos necesarios.
5. Competencia profesional del sujeto apoderado.

Un equipo con empowerment usa el talento y las capacidades de todos sus miembros para obtener mejores resultados. Esta sinergia de muchas personas trabajando en conjunto produce con frecuencia resultados impresionantes. Para desarrollar esta sinergia, hay un conjunto de elementos básicos que guían a los grupos de trabajo con empowerment.

2.2.3. Principios del empowerment

Al respecto, Blanchard (2011: 08), El empowerment se basa en 10 principios:

1. Asignar responsabilidades en las diversas tareas labores a realizar.
2. Asignar autoridad y responsabilidad sobre sus actividades.
3. Definir estándares de excelencia.
4. Facilitar capacitaciones necesarias para que se alcancen los estándares de calidad.
5. Proveer la información y el conocimiento necesario.
6. Proveer retroalimentación sobre el desempeño.

7. Reconocer oportunamente los logros alcanzados.
8. Confiar totalmente en los empleados.
9. Dejar espacios para el proceso.
10. Colaborar con dignidad y respeto.

El Empowerment como el resto de todas las demás herramientas y técnicas tiene que estar fundamentado o basado en unos principios.

2.2.4. Clima Organizacional

Forehand y Gilmer (1993:181), definen el clima organizacional como: “el conjunto de características permanentes que describen una organización, la distinguen de otra e influye en el comportamiento de las personas que la forman.”

Numerosos estudios confirman que una de las principales motivaciones de los trabajadores, además de unas buenas condiciones, es el ambiente de trabajo. Los empleados necesitan de una atmósfera sana para trabajar, ya que un clima tóxico no solo perjudica a la productividad o rendimiento de la organización, sino también a la salud física y mental de los profesionales, llegando incluso a afectar a la vida personal.

Por todo lo antes expuesto, se considera que el presente estudio tiene sus basamentos legales afianzados en la Constitución, leyes, reglamentos, entre otros. A continuación, se mencionan:

2.3. Bases legales

Las bases legales, comprende el conjunto de documentos de naturaleza legal que sirven de testimonio referencial y de soporte a la investigación que se realiza. Sin embargo, como base de esta investigación se tomaron en cuenta los basamentos jurídicos que servirán de marco legal.

Constitución de la República Bolivariana de Venezuela (2000)

Artículo. 87 establece: “Toda persona tiene el Derecho al trabajo y el deber de trabajar. El Estado garantizará la adopción de las medidas necesarias a los fines de que toda persona pueda tener ocupación productiva, que le proporcione una existencia digna y decorosa y le garantice el pleno ejercicio de este derecho y para ello el Estado garantizará a los trabajadores condiciones de seguridad, Higiene y ambiente de trabajo adecuados”... (p.17).

Este artículo está referido a fomentar la salud y la seguridad de los trabajadores dentro del ambiente de trabajo, a través de la aportación de medidas que garanticen un desarrollo y un desenvolvimiento adecuado del trabajo sin perjudicar la salud de los individuos. La presente ley, señala que el patrono o jefe de toda organización debe suministrar los medios y recursos de todos los trabajadores que laboran en una empresa, para que estos a su vez le garanticen rentabilidad productiva a la misma. De este modo, el trabajador se le debe consignar condiciones de seguridad y ambiente laboral, para que sus funciones laborales se cumplan satisfactoriamente en sus puestos de trabajo.

Ley Orgánica del Trabajo de los Trabajadores y Trabajadoras (LOTTT, 2012)

Disposiciones generales- Título III. De la Justa Distribución de la Riqueza y las Condiciones de Trabajo.

Artículo 96. Señala:“La riqueza es un producto social, generado principalmente por los trabajadores y trabajadoras en el proceso social de trabajo. Su justa distribución debe garantizar una vida digna junto a su familia, cubriendo las necesidades materiales, sociales e intelectuales. La ley establecerá los mecanismos para salvaguardar las condiciones en las que esta se produce.”

La presente Ley Orgánica del Trabajo de los Trabajadores y Trabajadoras (LOTTT), es una ley que tiene por objeto proteger al trabajador como hecho social y garantizar los derechos de los trabajadores (as). Regula las situaciones y relaciones jurídicas derivadas del proceso de producción de bienes y servicios, protegiendo el interés supremo del trabajo como proceso liberador.

Ley Orgánica de Prevención Condiciones y Medio Ambiente de Trabajo (LOPCYMAT, 2005)

Artículo 1, establece que el objeto de la Ley es: “Establecer las instituciones, normas y lineamientos de las políticas y de los órganos y entes que permitan garantizar a los trabajadores y trabajadoras, condiciones de seguridad, salud y bienestar en un ambiente de trabajo adecuado y propicio para el ejercicio pleno de sus facultades físicas y mentales, mediante la promoción del trabajo seguro y saludable...”

Cabe mencionar la importancia que tiene este artículo para el estudio planteado, ya que hace referencia a las condiciones laborales adecuadas que deben garantizárseles a los trabajadores y trabajadoras para no poner en peligro el bienestar físico o psíquico de los mismos, el cual puede originarse por diferentes riesgos psicosociales que perjudiquen o causen daño a la salud de éstos. Es decir, el personal que se encarga de gerenciar las instituciones, deben diseñar planes, programas o proyectos que contribuyan al mejoramiento de la calidad de vida laboral de los trabajadores.

2.4. Definición de Términos Básicos

Estrategia: serie de acciones muy meditadas, encaminadas hacia un fin determinado.

Empowerment: constituye una herramienta gerencial cuyo objetivo principal es otorgarles poder a los miembros de las organizaciones para la toma de decisiones logrando fortalecer sus estructuras organizativas en un marco de responsabilidad y compromiso.

Motivación: acción y efecto de motivar. Cosa que anima a otra a hacer algo. Es el motivo o la razón que provoca la realización o la omisión de una acción. Se trata de un componente psicológico que orienta y determina la conducta de una persona.

Organización: sistema diseñado para alcanzar ciertas metas y objetivos. Estos sistemas pueden, a su vez, estar conformados por otros subsistemas relacionados que cumplen funciones específicas.

Producción: proceso por medio del cual se crean los bienes y servicios económicos. Actividad principal de cualquier sistema económico que está organizado para ejecutarlo.

Productividad: relación entre la cantidad de productos obtenida por un sistema productivo y los recursos utilizados para obtener dicha producción.

CAPÍTULO III

MARCO METODOLÓGICO

3.1. Diseño y tipo de la Investigación

De acuerdo a los objetivos planteados el trabajo que se ha venido desarrollando, pertenece a una investigación que se ajusta a un paradigma positivista. Según Hurtado y Toro (2001:35), como aquel que “hace énfasis a la objetividad, orientada hacia los resultados, donde el investigador busca descubrir y verificar las relaciones entre conceptos a partir de un esquema teórico previo”.

Por otra parte, la investigación se apoya en un enfoque cuantitativo, debido a que se realizará la recolección de datos, así como una serie de encuestas, aplicadas a un grupo social determinado, estos arrojarán datos estadísticos comprobables que servirán de ayuda para dar solución al problema existente. Por lo cual, Hernández, Fernández y Baptista (2006:5), definen el enfoque cuantitativo como “el que usa la recolección de datos para probar hipótesis, con base en la medición numérica y el análisis estadístico, para establecer patrones de comportamiento y probar teorías”.

Por tal motivo, el enfoque cuantitativo permite la visión a una realidad que será detallado de mejor forma, debido a que esta dará lugar a una investigación objetiva para poder buscar las causas reales de un hecho. Atendiendo a esta naturaleza metodológica y debida a que, a través del mismo, la autora estuvo ubicada dentro de una realidad, en la cual se pudo observar y describir el contexto específico de la misma, lo que llevó a analizar con criterio propio la situación a estudiar, como es el caso del empowerment como estrategia para mejorar el clima organizacional del departamento de producción de la empresa La Sucreña, Valencia estado Carabobo.

3.2. Fases Metodológicas

Para la realización de este trabajo de investigación se pusieron en marcha las siguientes fases:

Fase I: Diagnóstico de la situación actual del departamento de producción en cuanto al clima organizacional de la empresa La Sucreña, Valencia Estado Carabobo.

En esta etapa de la investigación, el objetivo principal fue determinar cuál es el estado actual de la empresa en el área de producción desde el punto de vista de empleados de esta área para entender en realidad qué estuvo ocurriendo.

Según Fidias (2006:75) define población como “un conjunto finito o infinito de elementos con características comunes para los cuales serán extensivas las conclusiones de la investigación, esta queda delimitada por el problema y el objetivo de estudio”. En el caso de esta investigación, es de tipo finita, debido a que es cuantificable, quedando conformada por ocho (8) personas del departamento de producción de la empresa La Sucreña, Valencia estado Carabobo.

Por otro lado, la muestra según, Hernández y colaboradores (2000:210), “...suele ser definido como un subgrupo de la población”. En este sentido el proceso de la determinación de la muestra se desarrollará bajo el siguiente criterio. Se toman los mismos sujetos de estudio representados en la población antes mencionada por tratarse de ser un número muy bajo, conformada por ocho (8) personas que laboran en el establecimiento, considerando lo que estipulado por Hernández, Fernández y Baptista (2010:242), quienes señalan que “todos los miembros de una población tienen la misma posibilidad de ser escogidos”. Por lo antes expuesto se tomará para la muestra el total de la población.

Para lograr los objetivos propuestos en la investigación, se hace mención a la recolección de datos que propician la información acerca de lo que se investiga, por tal motivo es importante utilizar técnicas e instrumentos apropiados que permitan recabar al máximo los datos de manera exacta y confiable. En este sentido, Arias (2006:55), señala que “las técnicas de recolección de datos, son las distintas formas o

maneras de obtener información. Ejemplos: la observación directa, la entrevista, la encuesta, el análisis documental, análisis de contenido, entre otros.”. A los efectos de este estudio, se usará un instrumento tipo cuestionario definido por Arias (2006:101) como “la técnica que permite obtener información de los sujetos seleccionados para la investigación. Entonces el cuestionario estará conformado con preguntas dicotómicas (si), y (no) de diecisiete (17) ítems dirigidos al departamento de producción de la empresa Repostería La Sucreña, Valencia estado Carabobo.

Fase II: Identificación de los elementos de Empowerment desempeñados en el clima organizacional del departamento de producción de la empresa La Sucreña, Valencia Estado Carabobo.

En esta fase se pondrá en práctica los elementos más importantes del empowerment como lo son:

- Responsabilidad ante los resultados.
- Poder para la toma de decisiones.
- Recursos materiales para la ejecución.
- Información y conocimientos necesarios.
- Competencia profesional del sujeto apoderado.

Fase III: Elaboración un modelo de Empowerment como estrategia para mejorar el clima organizacional del departamento de producción de la empresa La Sucreña, Valencia Estado Carabobo.

Finalmente, en la última fase de la investigación se llevó a cabo el desarrollo de las estrategias para mejorar el clima organizacional basadas en las tendencias obtenidas del análisis de los datos recabados en las fases anteriores, tomando en cuenta que en aquel sector donde el clima organizacional no sea el adecuado, se mejore y que aquellos donde el clima organizacional sea ideal se refuercen, logrando el fin común de la organización que es la satisfacción de todos sus empleados.

CAPITULO IV

LOS RESULTADOS

Análisis e Interpretación de los Resultados

En el presente capítulo se presenta el análisis e interpretación de los resultados, el cual contiene la información recopilada durante el proceso de investigación titulado: Empowerment Como Estrategia Para Mejorar El Clima Organizacional Del Departamento De Producción De La Empresa La Sucreña, Valencia Estado Carabobo.

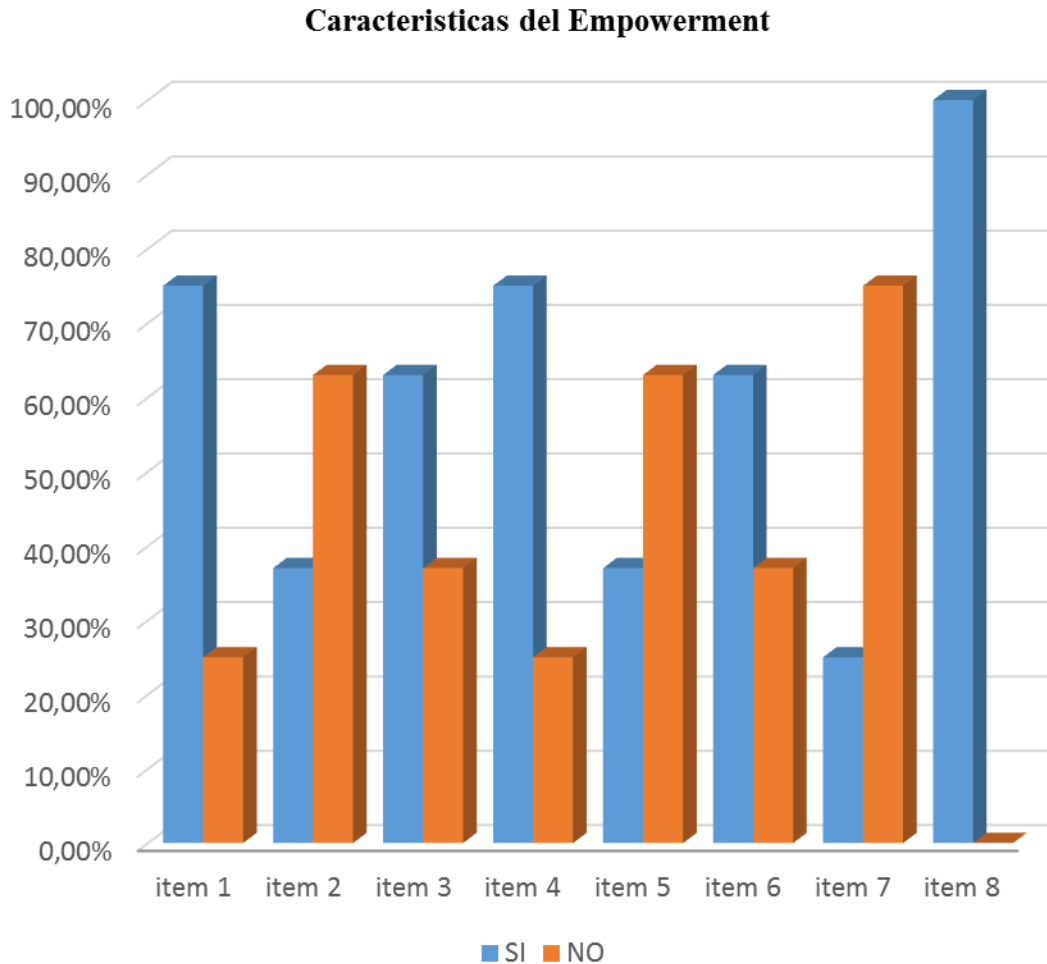
Una vez recolectada la información con la aplicación directa del instrumento a la población objeto de estudio, se procesaron los mismos estadísticamente, cuyos datos se presentaron en cuadros e histogramas representados en cifras absolutas y relativas, para visualizar los hallazgos confrontados en el diagnóstico. Este análisis siguió las pautas de Tamayo (2010) que señala la necesidad de procesar los datos con tratamiento estadístico propios de procesos descriptivos, por cuanto su análisis se efectúa tomando como punto de referencia a las relaciones porcentuales de las repuestas emitidas por los sujetos de investigación.

Así mismo, para abordar el planteamiento, se aplicó un cuestionario con diecisiete (17) alternativas de respuestas tipo Dicotómicas (si) y (no) a ocho (8) personas del departamento de producción de la empresa La Sucreña, Valencia estado Carabobo. Seguidamente, se señalan los análisis respectivos para dar respuesta a lo antes mencionado.

Cuadro 2**Frecuencias absolutas y relativas de**
Empowerment**la Dimensión: Características del**

Item	Enunciado	Alternativa de Respuesta			
		SI		NO	
		F	%	F	%
1	¿En la Organización existe liderazgo entre el personal?	6	75,00%	2	25,00%
2	¿Conoce usted las actividades que debe realizar según sus competencias?	3	37,00%	5	63,00%
3	¿Se siente motivado (a) por los directivos de la empresa para realizar sus funciones laborales?	5	63,00%	3	37,00%
4	¿Tiene una actitud positiva y entusiasta hacia la actividad laboral que desempeña actualmente?	6	75,00%	2	25,00%
5	¿Dentro de la Coordinación del departamento de producción existe libertad para participar en cualquier actividad o proyecto de equipo?	3	37,00%	5	63,00%
6	¿En la organización se coordinan o intercambian actividades entre los distintos equipos de trabajo?	5	63,00%	3	37,00%
7	¿Siente usted apoyo por parte de los compañeros para la realización de su trabajo?	2	25,00%	6	75,00%
8	¿Se siente comprometido a cumplir con los objetivos de la organización?	8	100%	0	-

Fuente: Instrumento aplicado a los sujetos de estudio de la empresa La Sucreña, Valencia estado Carabobo. Pérez. (2018).



Grafica 1. Frecuencias absolutas y relativas de acuerdo a la Dimensión: Características del Empowerment. Pérez. (2018).

De acuerdo a las respuestas sostenidas por los sujetos encuestados de la empresa La Sucreña, Valencia estado Carabobo. En cuanto al ítem 1, señalaron que un setenta y cinco (75,00%) por ciento si existe liderazgo entre el personal, solo el veinticinco (25,00%) por ciento restante señaló negativamente. Al respecto, Gutiérrez (2006), señala que:

El liderazgo, el compromiso y la participación activa de la alta dirección son esenciales para establecer una visión, políticas y objetivos coherentes, liderar la organización con el ejemplo para desarrollar confianza entre el personal, participar en proyectos de mejora en la búsqueda de nuevos métodos, soluciones y productos” (p.91).

El autor, enfatiza que el liderazgo es la participación precisa de cada individuo en la organización, es decir busca solucionar problemas presentes en las áreas laborales empleando métodos y técnicas que le facilitaran desarrollar habilidades para ganar la confianza de su personal, con el objeto de hacerlo sentir pertinente a la empresa.

En este mismo orden, el ítem 2 especifica si el personal conoce las actividades que debe realizar según sus competencias. Los sujetos de estudio señalaron que un sesenta y tres (63,00%) por ciento no conoce las actividades a realizar, por lo que el treinta y siete (37,00%) por ciento sí.

De esta manera, en el ítem 3, pregunta: ¿Se siente motivado (a) por los directivos de la empresa para realizar sus funciones laborales? La mayoría apunto a un si en un sesenta y tres (63,00%) por ciento, el restante manifestó no sentirse motivado. Así mismo, en el ítem 4, los sujetos encuestados respondieron un setenta y cinco (75,00%) por ciento tiene una actitud positiva y entusiasta hacia la actividad laboral que desempeñan, por lo que el veinticinco (25,00%) por ciento no lo está.

A lo antes expuesto, Stoner (2009), señala:

La motivación es, en síntesis, lo que hace que un individuo actúe y se comporte de una determinada manera. Es una combinación de procesos intelectuales, fisiológicos y psicológicos que decide, en una situación dada, con qué vigor se actúa y en qué dirección se encauza la energía. (p. 15)

De esta manera, el autor acota, que es importante señalar que el comportamiento individual es un concepto de suma importancia en la motivación y como característica el trabajo en equipo y la dependencia de sus integrantes.

Seguidamente en el ítem 5, un sesenta y tres (63,00%) por ciento de las encuestas señalan que no existe libertad para participar en actividades y/o proyectos departamentales, el resto argumentó que si ajustado a un treinta y siete (37,00%) por

ciento. En el ítem 6, ¿En la organización se coordinan o intercambian actividades entre los distintos equipos de trabajo?, la mayor parte encuestada señaló que si ubicado en un sesenta y tres (63,00%) por ciento, y un treinta y siete (37,00%) por ciento señaló que no. Por ello, Gutiérrez (2006), expresa que:

La alta dirección tiene un trabajo importante: alinear la organización para que cada persona, área y departamento colaboren entre sí por la mejora. Esto se logra atacando algunas de las barreras que impiden tal colaboración: mala comunicación...desconocimiento de las metas y misión general...competencia entre departamentos...temor a las evaluaciones. (p.48)

En este orden de ideas, es la alta dirección, el ente responsable de implementar y hacer seguimiento a las políticas, favoreciendo un ambiente de cooperación institucional.

Dentro del ítem 7, un setenta y cinco (75,00%) por ciento manifestó que siente apoyo por parte de los compañeros para la realización de su trabajo, el restante veinticinco (25,00%) por ciento si lo siente.

En el ítem 8, los sujetos encuestados manifestaron un ciento (100,00%) por ciento sentirse comprometidos con la organización.

A todo lo expuesto, Herrera (2008) plantea que existen características que identifican los equipos con Empowerment, siendo las principales las siguientes:

1. Se comparten el liderazgo y las tareas administrativas
2. Los miembros tienen la facultad de evaluar y mejorar la calidad del desempeño y el proceso de información.
3. El equipo proporciona ideas para la estrategia de negocio.
4. Son comprometidos, flexibles y creativos.
5. Coordinan e intercambian con otros equipos y organizaciones.
6. Se mejora la honestidad, las relaciones con los demás y la confianza.
7. Tiene una actitud positiva y son entusiastas.

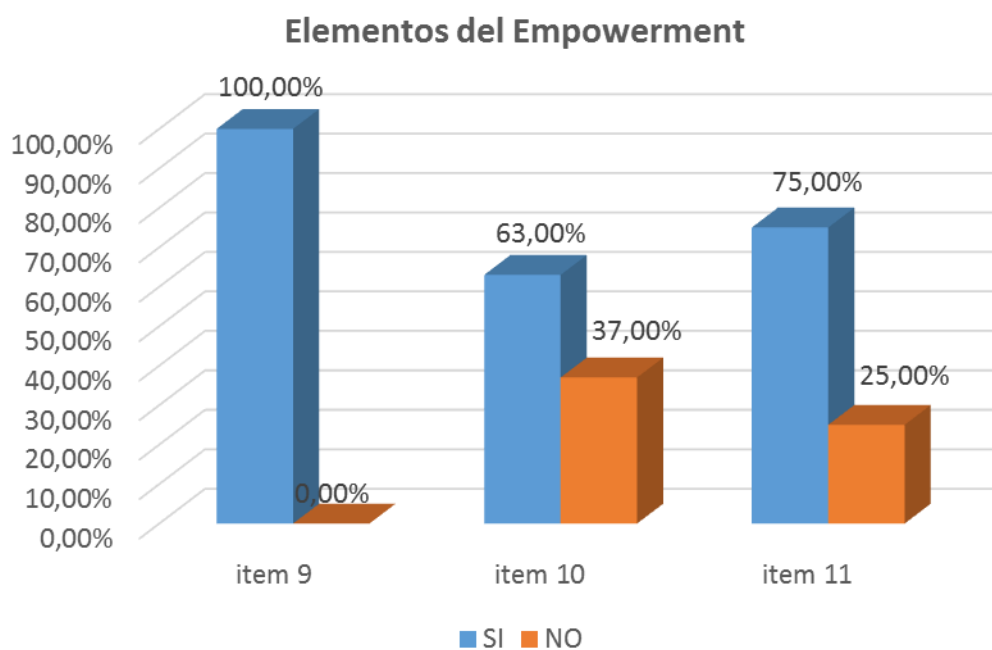
Un equipo con Empowerment usa el talento y las capacidades de todos sus miembros para obtener mejores resultados y grandes transformaciones organizacionales entre sus empleados, alcanzando objetivos y metas.

Cuadro 3

Frecuencias absolutas y relativas, según Dimensión: Elementos del Empowerment

Item	Enunciado	Alternativa de Respuesta			
		SI		NO	
		F	%	F	%
9	¿Siente usted que tiene autonomía para resolver problemas internos sin tener que esperar directrices de la gerencia?	8	100%	0	-
10	¿En la toma de decisiones se promueve la participación de los miembros del equipo de trabajo?	5	63,00%	3	37,00%
11	¿Tienes usted responsabilidades que le han sido delegadas por parte de su supervisor?	6	75,00%	2	25,00%

Fuente: Instrumento aplicado a los sujetos de estudio de la empresa La Sucreña, Valencia estado Carabobo. Pérez. (2018).



Grafica 2. Frecuencias absolutas y relativas de acuerdo a la Dimensión: Elementos del Empowerment. Pérez. (2018).

Se presenta a continuación, la dimensión: Elementos del Empowerment, donde fueron encuestados los empleados de la empresa La Sucreña, Valencia estado Carabobo. Arrojando un porcentaje significativo del ciento (100,00%) por ciento en el ítem 9 sobre la autonomía que tienen los empleados para resolver problemas internos en consecución de su trabajo. Por ello, Gutiérrez (2001:45), plantea que “los directivos usan su poder para intimidar a sus subalternos, y éstos a su vez reproducen el esquema para imponerse a los trabajadores y empleados”. En efecto, el poder permite a los individuos, hacer buen uso de tal condición para resolver problemas internos sin tener que esperar directrices de la gerencia; aspecto que flexibiliza las actividades de la empresa eliminando trabas en los procesos productivos y administrativos.

De esta manera, en el ítem 10 la pregunta señalo ¿En la toma de decisiones se promueve la participación de los miembros del equipo de trabajo?, suministrando positivamente un sesenta y tres (63,00%) por ciento y el restante de los sujetos manifestó no promoverlo, en un treinta y siete (37,00%) por ciento. Por ello, Manes

(2005:83), sostiene que: "...el proceso de toma decisiones por parte del personal constituye un continuo desarrollo la vida institucional donde existe una variedad de cambios posibles...". Es significativo, que en las empresas es de suma importancia un cambio cultural, donde todos sus miembros se sientan comprometidos, en función del logro de los objetivos planteados.

Finalmente, en el ítem 11, la mayoría del setenta y cinco (75,00%) por ciento de los empleados tiene la responsabilidad de cumplir sus tareas asignadas, el restante veinticinco (25,00%) por ciento no lo tiene. Así lo explica, Mosley y otros (2005:132), consideran que "La delegación efectiva de autoridad también requiere saber cuándo se debe delegar, tratar de aplicar el principio de paridad y disponer de tiempo necesario..."

Lo anterior, significa que a la hora de delegar, debe tener cuidado de con conferir delegación sin un estudio minucioso de las capacidades del delegado, a fin de no cometer errores que puedan influir en el debilitamiento de la organización.

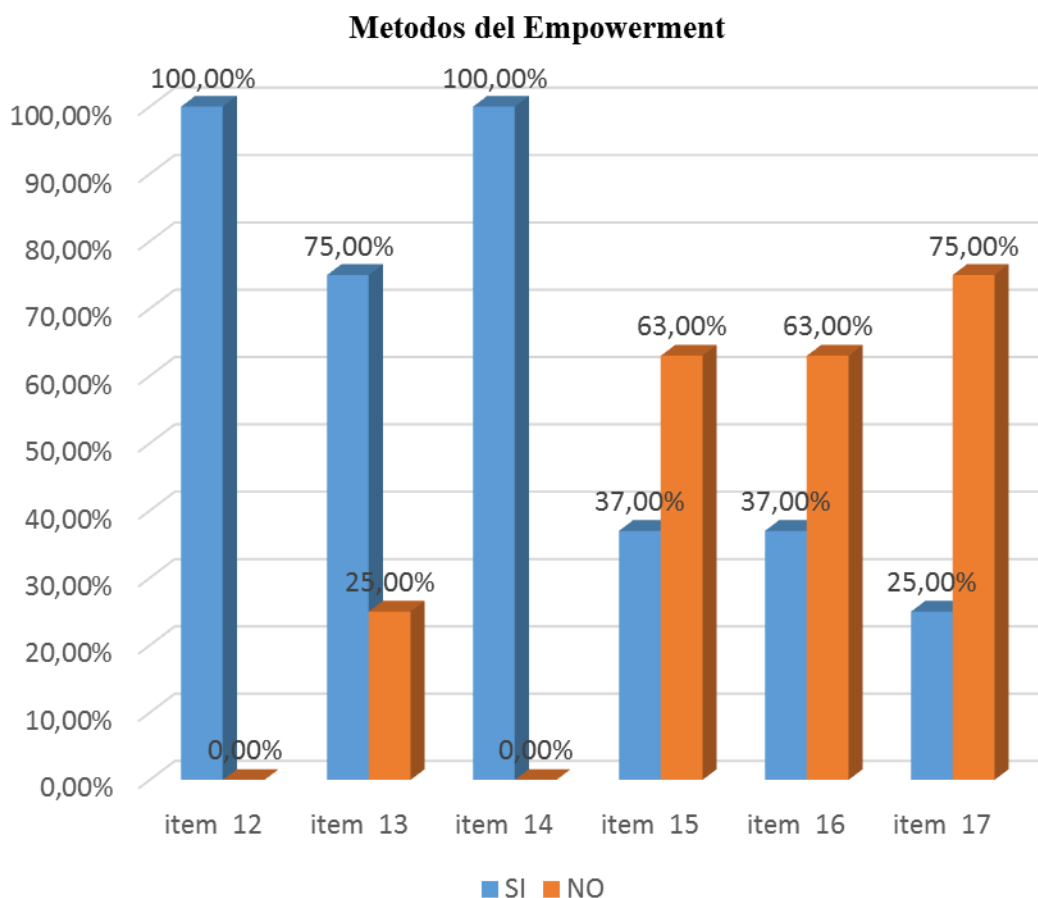
Cuadro 4

Frecuencias absolutas y relativas, según Dimensión: Métodos del Empowerment

Item	Enunciado	Alternativa de Respuesta			
		SI		NO	
		F	%	F	%
12	¿Para proyectarse en la organización usted necesita un continuo desarrollo profesional?	8	100%	0	-
13	¿Fomenta usted acciones destinadas a la promoción de su desarrollo profesional?	6	75,00%	2	25,00%
14	¿Considera que la empresa debe preparar a su personal para realizar sus funciones laborales con eficiencia?	8	100%	0	-

15	¿Recibe entrenamiento o cursos de capacitación y adiestramiento para desempeñar mejor su trabajo en la organización?	3	37,00%	5	63,00%
16	¿Tiene estrecha comunicación con su supervisor en un contexto profesional?	3	37,00%	5	63,00%
17	¿Evalúa periódicamente la empresa el desempeño laboral de sus trabajadores?	2	25,00%	6	75,00%

Fuente: Instrumento aplicado a los sujetos de estudio de la empresa La Sucreña, Valencia estado Carabobo. Pérez. (2018).



Grafica 3. Frecuencias absolutas y relativas de acuerdo a la Dimensión: Métodos del Empowerment. Pérez. (2018).

De esta manera, en la gráfica 3, se visualiza la tercera dimensión: Métodos del Empowerment, donde se les pregunto a los empleados del departamento de producción de la empresa La Sucreña, Valencia estado Carabobo, lo siguiente:

En el ítem presente N° 12, ¿Para proyectarse en la organización usted necesita un continuo desarrollo profesional? La mayoría señaló que un ciento (100,00%) por ciento si se necesita de una capacitación profesional. En el ítem 13, el setenta y cinco (75,00%) por ciento manifestó fomentar acciones en pro del bienestar personal. Mientras que el veinticinco (25,00%) por ciento no lo considera. Por su parte, Lorenzo (2007), señala:

El autodesarrollo del talento consiste en ser el artífice del progreso propio, significa no tener una actitud conformista ante las circunstancias y hacia sí mismo, lograr un alto grado de compromiso personal que ayude a sobreponerse a las adversidades y aprovechar las oportunidades, de manera tal que se alcancen resultados para alcanzar el éxito. (p.45)

En este orden referencial, el autodesarrollo constituye un recurso básico para el aprendizaje, sin embargo, la disposición de la persona es fundamental. Si ésta, toma conciencia de su compromiso de proyección, y su necesidad de mantener un continuo en su desarrollo, el proceso será más fácil.

Al respecto en el ítem 14, se observa que el ciento (100,00%) por ciento considera que la empresa debe preparar a su personal para cumplir funciones inherentes a su cargo. En este mismo orden el ítem 15, argumenta ¿Recibe entrenamiento o cursos de capacitación y adiestramiento para desempeñar mejor su trabajo en la organización?, la mayoría respondió un sesenta y tres (63,00%) por ciento no lo recibe, el restante treinta y siete (37,00%) por ciento sí. Así lo señala, Alles (2006), dice que:

Son las acciones que de manera conjunta realiza un sujeto que asiste a una actividad de formación guiado por su instructor para el desarrollo de sus competencias, es también un método para el desarrollo del talento humano, aspecto fundamental para el fortalecimiento de la organización. (p. 219).

Finalmente, en las organizaciones de hoy es factible emprender un proceso de transformación con mayor fuerza y sostenibilidad, a través de la implementación una relación de apoyo permanente con otras instituciones inherentes al sector, para alcanzar el logro de los objetivos planteados.

Por consiguiente, en el ítem 16 los sujetos encuestados manifestaron un sesenta y tres (63,00%) por ciento no hay comunicación con sus supervisores, el resto treinta y siete (37,00%) por ciento si lo tiene. Seguidamente en el ítem 17, ¿Evalúa periódicamente la empresa el desempeño laboral de sus trabajadores? La mayoría acotó no hacerlo ubicándose en un setenta y cinco (75,00%) por ciento, el restante manifestó sí evaluarlo arrojando un veinticinco (25,00%) por ciento.

Así lo menciona, Guerra (2007:206), define “la mejora del desempeño como una respuesta sistemática para mejorar la productividad y competencia; utilizando una serie de métodos y procedimientos para vislumbrar las oportunidades relacionadas con el desempeño de las personas”. Esto, se fundamenta en el desarrollo de estrategias enmarcados en lo ético, orientados hacia la detección objetiva de las necesidades organizacionales, y su eficaz solución.

Las ideas planteadas constituyen una herramienta efectiva, para la mejora continua del desempeño, en el quehacer diario, en el medio interno de las organizaciones.

CAPITULO V

LA PROPUESTA

MODELO DE EMPOWERMENT COMO ESTRATEGIA PARA MEJORAR EL CLIMA ORGANIZACIONAL DEL DEPARTAMENTO DE PRODUCCIÓN DE LA EMPRESA LA SUCREÑA VALENCIA ESTADO CARABOBO

Con el desarrollo del modelo de Empowerment, será una herramienta que ayudará a mejorar el desempeño del personal; es decir 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.

A través del desarrollo de la propuesta se observan las diferentes estrategias que conforman las etapas que este modelo comprende; cada una de las etapas está relacionada entre sí con el propósito de satisfacer las expectativas del cliente que utiliza los servicios en esta empresa.

Importancia del Modelo de Empowerment

El modelo de Empowerment retoma gran importancia, por los beneficios que brindará a la empresa, ya que pretende lograr la eficacia en el desempeño del recurso humano, además facilitará la coordinación y control de las actividades, para la toma de decisiones, solucionando la problemática de trabajo en equipo y la comunicación entre jefes y subordinados. En el presente trabajo de investigación se intenta conocer

la importancia del Empowerment como una herramienta aplicable para cualquier organización con el fin que sea más eficiente en su área de desarrollo. Además, también se pretende demostrar si su aplicación puede ser exitosa en cualquier lugar, sin importar la cultura local y las diferencias sociales existentes.

Justificación del Modelo

Actualmente se ha observado un retroceso en las estrategias y herramientas dirigidas a incentivar e involucrar a los empleados, omitiendo la aplicación de estrategias de formación y capacitación que aumenta la productividad de cada uno de ellos, además de que no se le reconoce su desempeño y de igual forma no se les incentiva, provocando así una baja motivación laboral.

Debido a ello es de vital importancia proponer dicho modelo el cual beneficiará a la empresa en cuanto a la comprensión, que los empleados tienen respecto a su puesto de trabajo, por lo tanto tomarán otra actitud cada vez que se refieran a su cargo dentro de la empresa por lo cual puedan realizar sus actividades con entusiasmo, identificarse con el puesto de trabajo y la empresa, sentirse como parte fundamental, trabajar en un ambiente interno favorable y armonioso donde les permita desarrollarse y crecer, así como los propietarios y gerentes puedan percibir el entusiasmo del personal al momento de asignar tareas.

En relación a los trabajadores tendrán la oportunidad de demostrar todos sus conocimientos, habilidades, destrezas, motivación y desarrollo en el desempeño de sus actividades. El empleado tendrá que tomar decisiones de acuerdo con la situación que se enfrenta, podrá opinar a la gerencia su punto de vista y proponer las soluciones para posibles problemas que surjan dentro del clima organizacional. Esto significa que el Empowerment, radica en el hecho que los empleados, administradores o equipos de todos los niveles de la organización, tienen el poder para tomar decisiones sin tener que requerir la autorización de sus superiores. La idea en la que se basa el Empowerment es que quienes se hallan directamente relacionados con una tarea son los más indicados para tomar una decisión al respecto, entendiendo que poseen las aptitudes requeridas para ello.

Objetivos de la Propuesta

Objetivo General

Proponer un programa de empowerment como estrategia para mejorar el clima organizacional del departamento de producción de la empresa La Sucreña, Valencia, Edo. Carabobo.

Objetivos Específicos

Proporcionar al clima organizacional del departamento de producción de la empresa La Sucreña, Valencia estado Carabobo una herramienta que permita utilizar al máximo el recurso humano, a través de los equipos de trabajo con poder de decisión.

Contribuir al cambio de los roles tradicionales de la administración del departamento de producción, por un modelo de delegación de autoridad; que aumente la confianza, responsabilidad y el compromiso con la empresa.

Generar con el modelo de Empowerment, una nueva cultura organizacional, que mejore la comunicación entre Jefes y Empleados.

Misión

Formar en el personal del departamento de producción de la empresa La Sucreña, una filosofía de trabajo que faculte a los empleados a hacer pleno uso de sus capacidades para la toma de decisiones acertadas en beneficio de la empresa.

Visión

Ser el modelo líder de Empowerment que contribuya a la formación de empleados facultados y comprometidos con el logro de las metas de la organización.

Etapas del Modelo Empowerment

El modelo de Empowerment, está conformado por tres (3) etapas cada una de las cuales está constituida por diferentes estrategias diseñadas con el propósito de capacitar a los empleados para que puedan brindar eficientemente el desempeño de sus responsabilidades.

Primera Etapa: Lineamientos estratégicos de planeación

El objetivo de esta etapa es el de seleccionar las personas idóneas para la conformación del comité de Empowerment y proporcionarles la capacitación adecuada, para la puesta en marcha del modelo, así como también la realización de la estrategia de capacitación para los empleados en el área de producción. Esta etapa consistirá en la formación y preparación del equipo líder, encargado del desarrollo y supervisión del modelo de Empowerment. Este grupo de personas serán los responsables de comunicar a todos los empleados del área de producción sobre la puesta en marcha del modelo de Empowerment, el cual traerá cambios a largo plazo a la cultura de la organización.

Finalmente esta etapa se presenta la estrategia de elementos formativos a través de capacitar a los empleados en diferentes áreas que involucra un proceso de Empowerment. La capacitación estará a cargo de una empresa especializada en el desarrollo profesional y educativo impartiendo seminarios, cursos, talleres, sobre temas de Empowerment, servicio al cliente, liderazgo, motivación, trabajo en equipo, compromiso con la empresa.

Segunda Etapa: Lineamientos estratégicos de Operación

El objetivo de esta etapa es reorganizar el trabajo que realiza el personal del departamento de producción de la empresa La Sucreña, basada en las estrategias de: Delegación de Autoridad, Trabajo en Equipo, Rotación de Puesto de Trabajo e Información Compartida.

En relación a la Delegación de Autoridad el grupo de personas que conforman el comité serán responsables de observar y valorar la madurez y habilidad de cada empleado al cual serán asignadas nuevas funciones y responsabilidades. Esta estrategia también conlleva a que los jefes sirvan de guía en las funciones delegada y reciban rápidamente la retroalimentación de los resultados de las acciones de los subordinados.

Tercera etapa: Lineamientos estratégicos de Inspección y Control

El objetivo de esta etapa es el de supervisar el buen desarrollo de la segunda etapa del Modelo de Empowerment. En ella todo el Comité de Empowerment deberá monitorear que el proceso de se esté llevando a cabo. Los monitoreos se realizarán diariamente a cualquier hora para observar la forma en que se está aplicando el modelo. Así mismo, otra estrategia es la retroalimentación la cual deberá llevarse a cabo para aprender del comportamiento y actuación de cada uno de los empleados del área de producción de la empresa La Sucreña.

Así mismo se deberá aplicar la estrategia de recompensas y reconocimientos, la cual consistirá en otorgar incentivos a los empleados que se han distinguidos a lo largo de desarrollo del modelo de Empowerment. Las mismas consistirán en el otorgamiento de incentivos a los empleados, tanto en aspectos económicos y no económicos. Los aspectos económicos serán de tipo monetario basándose en los resultados del modelo y los incentivos de tipo no económicos, los cuales pueden ser: Ascensos, Promociones, Selección del mejor empleado del mes, y Diplomas de Reconocimientos.

Recursos a Utilizar

El principal recurso de este modelo es el humano porque depende de este la efectividad de la propuesta y está conformado por: La Junta Directiva, El Comité de Empowerment conformado por los Jefes y Gerentes que coordinan el Modelo, Instituciones Especializadas de Capacitación Profesional, Personal involucrado en el área de producción.

En cuanto a los Recursos Tecnológicos se incluyen Video Beam, Laptop, Hardware y software en general, Internet.

Etapas	Estrategias	Actividades	Contenido	Responsable	Recursos	Período de implementación
Lineamientos Estratégicos de Planeación	Formación del Comité de Empowerment	Seminarios, Talleres, Cursos	Temática: Empowerment, Liderazgo, Servicio al Cliente, Motivación, Trabajo en equipo y Compromiso	Gerencia General Consultor	Humanos: Jefes y Gerentes que coordinan el modelo, Empresa especializada en el Desarrollo Profesional y educativo Tecnológicos: Laptop, Video Beam,	Agosto 2018
	Comunicación del Modelo	Tres (3) reuniones Mensuales	Agenda: Explicación de la Puesta en marcha del modelo, Aclarar dudas del proceso, exposición de videos de Empowerment y dinámicas grupales	Comité de Empowerment	Humanos: Jefes y Gerentes que coordinan el modelo, Personal del Área Producción Tecnológicos: Laptop, Video Beam	Septiembre 2018
	Capacitación del personal del Área Producción	Seminarios, Talleres, Cursos	Empowerment, Liderazgo, Servicio al Cliente, Motivación, Trabajo en equipo y Compromiso Empresa especializada en el Desarrollo Profesional y educativo	Comité de Empowerment Consultor	Humanos: Personal del Área Producción, Empresa especializada en el Desarrollo Profesional y educativo	Octubre - Noviembre 2018
		-Observar y	El Coordinador debe:		Humanos:	

Lineamientos Estratégicos de Operación	Delegación de Autoridad	<p>valorar la madurez y habilidades de cada empleado.</p> <p>-Asignar nuevas funciones y responsabilidades.</p>	<p>-Servir de guía en la función delegada</p> <p>-Ofrecer asesoría.</p> <p>-Dar retroalimentación.</p>	Coordinador de del Área Producción	<p>- Coordinador del Área Producción</p> <p>-Personal del Área Producción</p>	Enero 2019
	Trabajo en equipo	<p>Conformar equipos de trabajo integrados por 3 empleados como mínimo y 5 como máximo.</p>	<p>Asignar actividades donde se tengan que unificar esfuerzos.</p> <p>Los equipos debe desarrollar valores de: Autoridad, Propiedad, Responsabilidad y Poder</p>	Coordinador del Área Producción	Humanos: Personal involucrado en el del Área Producción	Enero 2019
	Información compartida	<p>Reuniones semanales con los equipos de trabajo</p>	<p>Brindar información de:</p> <p>-Nuevos servicios</p> <p>-Misión y Visión de la Institución</p> <p>-A quien acudir ante una dificultad</p>	Coordinador del Área Producción	Humanos: Personal del Área Producción Tecnológicos: Laptop Video beem	Enero 2019
	Rotación del puesto de trabajo	<p>Rotar al personal del Área Producción por lo menos cada 4 meses.</p>	<p>Lograr que los empleados conozcan las diferentes funciones en cada puesto.</p>	Coordinador del Área Producción	Humanos: Personal del Área Producción	Febrero 2019
				-Gerencia	Humanos:	

Lineamientos estratégicos de Inspección y control	Monitoreo	Los monitoreos se llevaran a cabo diariamente para observar como se está llevando a cabo el programa.	Los aspectos encontrados se resumirán en una hoja de evaluación.	-Comité de Empowerment	Jefes y Gerentes que coordinan el modelo, Personal del Área Producción,	Febrero 2019
	Realimentación	Reuniones semanales entre el líder de cada equipo con los demás miembros para evaluar el trabajo.	Todos los miembros de los diferentes equipos tienen la oportunidad de expresar sus opiniones y de esta forma enriquecer el proceso.	-Gerencia -Comité de Empowerment	Humanos: Personal del Área Producción Tecnológicos: Laptop, Video Beam,	Febrero 2019
	Recompensas y Reconocimientos	Evaluación de Desempeño	Otorgamiento de incentivos a los empleados, tanto en el aspecto económico y no económico	-Gerente - Coordinador del Área Producción	Humanos: Personal del Área Producción, Materiales: Hoja de Evaluación de Desempeño	Abril 2019

Fuente: Pérez. (2018)

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

Conclusiones

De acuerdo a la problemática del tema central: Empowerment como estrategia para mejorar el clima organizacional del departamento de producción de la empresa La Sucreña, Valencia estado Carabobo. Luego de aplicarse la estadística descriptiva a los empleados de la empresa antes mencionada, el autor del presente estudio llegó a las siguientes conclusiones:

El clima organizacional es deficiente, ya que la mayor parte de los empleados de la empresa La Sucreña, Valencia estado Carabobo desconoce en mayor parte sus actividades a desempeñar en sus competencias laborales. De igual manera, no existe libertad para participar en actividades y/o proyectos departamentales, estos no sienten el apoyo por parte de los compañeros para la realización de su trabajo.

Los métodos del empowerment y desempeño laboral no se encuentran presentes en la organización, ya que los empleados de la empresa La Sucreña argumentaron que no reciben entrenamiento o cursos de capacitación y adiestramiento por parte de las autoridades superiores para desempeñar mejor su trabajo en la organización. De igual manera, no hay comunicación con sus supervisores, por lo que la empresa no evalúa periódicamente el desempeño laboral de sus trabajadores.

REFERENCIAS

Alles, Martha (2006). Desarrollo del Talento Humano, Basado en Competencias. (1º edición, 2º reimpresión). México: Granica. S.A.

Balestrini, Mirían (2002). "Como se elabora el proyecto de investigación". BI Consultores Asociados. Caracas, Venezuela.

Constitución de la República Bolivariana de Venezuela (CRBV-2000). Gaceta oficial de la república Bolivariana de Venezuela Extraordinaria N°. 5.453. Fecha viernes 24 de marzo 2000.

Delgado, Susana (2008). Recursos Humanos: Administración y Finanzas. (Madrid: Editorial Paraninfo.

Fidias, Arias (2006). El proyecto de Investigación. Introducción a la Metodología Científica. Quinta edición, Editorial Episteme. Caracas, Venezuela.

Finol de Franco, Mineira y Camacho, Hermelinda (2008), Tecnología adecuada a la metodología holística. Editorial Trillas. Venezuela.

Ferreira, Neiba (2013). Empowerment del supervisor educativo y desarrollo del talento humano en educación básica. Trabajo de grado de Maestría. Universidad Rafael Urdaneta, Maracaibo, Venezuela.

Granell, Elena (2002). Recursos Humanos y la competitividad en las organizaciones venezolanas. Caracas: Ediciones IESA.

Guerra, Ingrid (2007). Evaluación y Mejora del Desempeño. Conceptos y Herramientas. México: Author House.

Guillén, Gabriela (2015), “Empoderamiento como Estrategia Gerencial de los Directores y la Motivación del Personal Administrativo de Productos Natulac de Industrias Maros, C.A.”. Ubicado en la ciudad de Cabudare estado Lara.

Hernández, Roberto. Fernández, Carlos y Baptista, Lucio (2006). Metodología de la Investigación. (5ª. Edición). México: McGraw Hill.

Hurtado, Iván y Toro, Josefina (2001). Paradigmas y métodos de investigación en tiempos de cambio. Caracas. Cuarta edición: Episteme, Consultores Asociados.

Ley Orgánica de Prevención, Condiciones y Medio Ambiente de Trabajo. (LOPCYMAT-2005). Fecha: junio 26. Gaceta Oficial de República Bolivariana de Venezuela N° 38.236.

Ley Orgánica del trabajo, los Trabajadores y las Trabajadoras (2012). Gaceta Oficial N° 6.076 de fecha 7 de mayo. Caracas. Editorial La torre.

Manes, Juan (2005). Gestión Estratégica para Instituciones. Argentina: Granica S.A. Editores.

Manrique, Martha (2010). El empowerment como predictor del compromiso organizacional en las Pymes. Artículo de investigación, para el Instituto Tecnológico de Celaya, México. [Documento en línea]. Disponible en: http://www.scielo.org.mx/scielo.php?pid=S0186-10422010000200006&script=sci_arttext [Consulta: 2017, Diciembre 4].

Mitchell y MacDonald (2006). Aumentando la Motivación y Control. Editorial Prentice/Hall. Hispanoamericana.

Montaña, Freddy (2012). El empoderamiento como herramienta de desarrollo del talento humano en las organizaciones. Trabajo de grado de especialista. Universidad

EAN, Bogotá, Colombia. Disponible en:
repository.ean.edu.co/bitstream/10882/1986/7.

Mosley, Donald. Megginson, León y Pietri, Paul. (2005). Supervisión, La Práctica del Empowerment, Desarrollo de Equipos de Trabajo y su Motivación (6ª. edición). México: Thomson Editores.

Munch, Lourdes y Ángeles, Ernesto. (2011). Métodos y Técnicas de Investigación. Editorial Trillas.

Piña, Marco (2016). El Empowerment como Estrategia Gerencial para Fortalecer el Trabajo en Equipo en la Escuela Técnica de Artes Plásticas Martín Tovar y Tovar de Barquisimeto estado Lara. Universidad Pedagógica Libertador. Barquisimeto, Venezuela.

Robinson, Russell (1998). Como crear empowerment. Colombia: Mc Graw Hill.
www.revistaincae.com/.../330-participacion-en-la-toma-de-decisiones.pdf.

Núñez, Vilma (2014). Las bases legales [Documento en Línea] Disponible en <https://vilmanunez.com/que-son-las-bases-legales/> (Consulta: diciembre 1).