



Empoderamiento en el sector industria: tres casos de empresas en
Cartagena

Ceballos Ospino, Cristina Isabel
Barbosa Sierra, Laura

Fang Alandette, Yuly Patricia
Asesor

Universidad Tecnológica De Bolívar
Psicología
Cartagena de Indias
2006

Empoderamiento en el sector industria: Tres casos de empresas en Cartagena

Reconocer la historia como fundamento del conocimiento permite identificar muchas de las causas por las cuales los estados, sociedades, organizaciones e individuos, viven los efectos económicos, políticos y culturales de la sociedad (Caro, 2001). En las últimas décadas del siglo XX, el mundo ha experimentado un conjunto de transformaciones económicas-sociales y culturales, en donde caen rápidamente todo tipo de muros y barreras entre las naciones, al mismo tiempo se amplía la brecha en el nivel de desarrollo humano al que acceden los distintos pueblos.

Actualmente se hace referencia a un nuevo fenómeno que ha llegado a convertirse en un paradigma para los países en desarrollo, un proceso de creciente internacionalización del capital financiero, industrial y comercial, facilitando las relaciones políticas internacionales y el surgimiento de nuevos procesos productivos, distributivos y de consumo deslocalizados geográficamente, esa es la globalización. Definida como la justificación de cualquier medida o en la interpretación de cambios en la economía mundial,

concretamente la liberalización de las corrientes de capital y de comercio, la desregulación de los mercados, y el desarrollo del sector privado incluida la privatización, que han abierto nuevas oportunidades de inversión en la mayoría de los países y más aun en las empresas. (Caro, 2001)

Con base en lo anterior se debe tener en cuenta un referente que enmarque la evolución organizacional. El dinamismo de los cambios sociales, económicos, políticos y filosóficos han generado inevitablemente cambios históricos como el paso de la edad media caracterizada por la economía feudal antes del siglo XIII a la edad moderna donde el capitalismo centró la atención científica en las máquinas como depositarias del conocimiento económico industrial y el hombre fue conectado por el sistema productivo a ellas, desconociéndose el universo de su riqueza mental y capacidad psicoafectiva y cognoscitiva (Caro, 2001). Pero la época de la industrialización llevó a científicos y filósofos a hacer trascendentales aportes al pensamiento y la fundamentación filosófica del humanismo, en donde se daban las bases para estructurar el concepto genérico de humanidad, que hacia referencia a la construcción de la gestión humana de las organizaciones sociales productivas y políticas del estado moderno del siglo XX, pero enfocada como "parte" del sistema

mecanicista dejando a un lado su esencia como persona (Herazo y Fang, 2005).

A partir, de los años 90 cambia la mentalidad de las empresas, toda la organización se reenfoca hacia la mejora continua, hacia los procesos de control de calidad, en síntesis las empresas comienzan a transformarse.

Uno de los principales expertos en Management, el Profesor alemán Claus Möller, dice: "El éxito de una empresa depende del comportamiento de todos sus miembros y el nuevo modelo administrativo no está enfocado solamente para el mundo de los gerentes sino también para todos los empleados." Las empresas requieren, promover una revolución en su estilo de Management y re-orientarse hacia la Calidad comprendiendo las nuevas formas de optimización del Recurso Humano pues éstas, son en buena medida, organizaciones de personas antes que de Capital.

La proyección hacía el futuro lleva a las empresas a aplicar nuevas filosofías en aras de ser más competitivas en el mercado global. Durante los últimos años han surgido gran cantidad de modelos para gerenciar de forma eficiente y eficaz, siendo que las condiciones del mercado actual, globalizado exigen un tipo de organización mas flexible, ágil y liviana en donde sus miembros

tengan mayor oportunidad de participación y de niveles de responsabilidad personal y de compromiso con los objetivos de la organización (Herazo & Fang, 2005).

Curiosamente tanto la teoría Total Quality como la Reingeniería son operacionalizaciones de cambio que han brindado grandes aportes a la teoría administrativa actual, Como complemento de estas operacionalizaciones de cambio organizacional nace la teoría del empoderamiento, promovida inicialmente por los expertos Kenneth Blanchard y Paul Hersey, sin embargo varios años atrás ya se había mencionado por ellos mismos el término "autoliderazgo", en donde se hace evidente dentro de las organizaciones la necesidad de contar con "personas con aptitudes y con actitudes superiores comprometidas con la organización". Es por esto, que cada vez se hacia mas evidente crear un tipo de organización mas flexible, ágil y liviana, en la que sus miembros accedan a mayores niveles de compromiso con sus objetivos, obliga a nuevas modalidades de gestión en la que se exige a los directivos y gerentes nuevas acciones. Este tipo de gestión busca desarrollar desempeños máximos, en los que las personas desplieguen todo su potencial y realicen tareas altamente eficaces, orientados a desarrollar el máximo de su capacidad actual y comprometerse al desarrollo de nuevas competencias en el futuro (Delgado & Delgado 2003).

Es entonces cuando surge el Empoderamiento como respuesta a esta necesidad, convirtiéndose en la herramienta estratégica que fortalece el que hacer del liderazgo, que da sentido al trabajo en equipo y que permite que la calidad total deje de ser una filosofía motivacional, desde la perspectiva humana se convierta en un sistema radicalmente funcional, en una nueva forma de administrar la empresa que integra todos los recursos, capital, manufactura, producción, ventas, mercadotecnia, tecnología, equipo, y a su gente etc., haciendo uso de comunicación efectiva y eficiente para lograr así los objetivos de la organización.(Contu, Grey y Ortenblad, 2003)

Partiendo de las raíces de la palabra Empoderamiento. Etimológicamente hablando ha evolucionado desde el siglo XVII y actualmente su definición va mucho más allá de una simple variación de la palabra poder y contemporáneamente sólo se le comenzó a dar relevancia a partir de la década de los ochenta con los trabajos de Zimmerman y Rappaport (1988 citados en Canaval, 1999) quienes forjaron la trascendencia del plano individual al comunitario. (2005 citado en Herazo & Fang).

La definición básica se observa que en el diccionario Merriam Webster (2002 citado en Lin, 2002) que señala que el verbo empoderar y lo define como "autorizar, delegar o dar

poder legal a alguien”, mientras que algunos autores como Pardo y Lloyd (2003) tratan conceptos como el de “gerencia participativa” y el “compromiso” como una característica implícita al empoderamiento; esto quiere decir que el empoderamiento incluye la definición de participación y compromiso de los empleados. Esto lo hicieron con el fin de simplificar y unificar conceptos similares para su mejor comprensión. Otros diccionarios como el universal definen El "Empoderamiento" como facultar, habilitar, comisionar, dar poder, autorizar a... dar permiso para... a los subordinados y de conferirles el sentimiento de que son dueños de su propio trabajo.

Existen varios tipo de definiciones, según las investigaciones de Cynthia D. Scott y Dennis T. Jaffe definen el Empoderamiento como el delegar poder y dar autoridad a los "subordinados" y conferirles el sentimiento de que son dueños de su propio trabajo; es a demás un sistema de valores y creencias, no es un programa con principio y fin. Todos los niveles de la empresa entienden la forma en que este "facultamiento" puede satisfacer todas las necesidades propias y personales, y las acciones necesarias para obtenerlas, lo cual exige la disposición y compromiso de la Alta Dirección hacía esta cultura de desarrollo humano.

Lo que significa que los empleados, administradores y equipo 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 que se basa el empoderamiento es que quienes se hayan directamente relacionado con una tarea son los más indicados para tomar una decisión al respecto, en el entendido de que posee las actitudes, requeridas para ellas. Empoderamiento significa crear un ambiente en el cual los empleados de todos los niveles sientan que tienen una influencia real sobre los estándares de calidad, servicio y eficiencia del negocio dentro de sus áreas de responsabilidad. Esto genera un involucramiento por parte de los trabajadores para alcanzar metas de la organización con un sentido de compromiso y autocontrol y por otra parte, los administradores están dispuestos a renunciar a parte de su autoridad decisional y entregarla a trabajadores y equipos.

El Empoderamiento se convierte en la herramienta estratégica que fortalece el que hacer del liderazgo, que da sentido al trabajo en equipo y que permite que la calidad total deje de ser una filosofía motivacional, desde la perspectiva humana y se convierta en un sistema radicalmente funcional, que permite a los empleados, administrativos o equipos de trabajo poseer el poder para la toma de decisiones en sus respectivos ámbitos, esto

implica aceptación de responsabilidad por sus acciones y tareas.
(Flores, 1999)

Delgado & Delgado 2003, definen el empoderamiento como el hecho de delegar poder y autoridad a los subordinados y de conferirles el sentimiento de que son dueños de su propio trabajo, se convierte en la herramienta estratégica que fortalece el que hacer del liderazgo, que da sentido al trabajo en equipo (Delgado & Delgado 2003).

A si mismo Rappaport (1981, citado en zambrano, 2002) define "empoderamiento" como el poder que ejercen los individuos sobre sus propias vidas, a la vez que participan democráticamente en la vida de la comunidad. Ortiz-Torres se refiere al proceso por el cual los individuos, grupos, organizaciones y comunidades desarrollan un sentido de control sobre sus vidas, para actuar eficientemente en el ámbito público, tener acceso a recursos y promover cambios en sus contextos comunes.

Realizado un recorrido por varios puntos de vista se evidencia que el concepto empoderamiento se desarrolla desde diferentes modelos teóricos y diferentes disciplinas e incorpora supuestos de las teorías de autoeficacia, locus de control, competencia y poder. La literatura sobre falta de poder (powerlessness) y riesgo de enfermedad demuestra que el

concepto se ha examinado desde el punto de vista de la epidemiología social, investigación ocupacional, estrés, psicología social, psicología comunitaria y organización comunitaria. En Latinoamérica, se desarrolla desde la teoría de Paolo Freire; este modelo incluye aspectos de auto-concepto, análisis crítico del mundo, identificación con la comunidad, cambio comunitario y político.

En términos generales, el empoderamiento se puede definir como un proceso multidimensional de carácter social que ayuda a la gente a ganar control sobre sus propias vidas (Page & Czuba, 1999). Este es un proceso que fomenta el poder (la capacidad para ponerlo en práctica) en la gente, para el empleo en la propia vida, la comunidad, y en la sociedad, actuando sobre cuestiones que los individuos mismos definen como importantes, en otras palabras es un proceso intencional, continuo, centrado en la comunidad local, que implica respeto mutuo reflexión crítica, cuidado y participación grupal, a través del cual personas carentes de un compartir equitativo de recursos valorados ganan mayor acceso y control sobre esos recursos.

Como definición central de esta monografía se tomará el concepto de Lin (2002), el empoderamiento debe ser un proceso continuo, determinado por factores como prácticas de

organización de la cultura y de gerencia, que realcen la autogestión en los empleados. Específicamente, el empoderamiento representa las interacciones continuas y combinadas de los empleados, líderes, la cultura de organización, y de las prácticas de gerencia.

Es importante profundizar más acerca de este tema y revisar las diferentes perspectivas de autores acerca del empoderamiento y su papel dentro de un sistema. Uno de los principales autores en el tema de empoderamiento es Zimmerman (2000), en su estudio describe las características que tienen las organizaciones empoderadoras y organizaciones empoderadas, ilustrándola mediante la siguiente cita: “ Organizaciones que proveen oportunidades a las personas de ejercer control sobre sus vidas son organizaciones empoderadas”, refiriéndose a la organización como un contexto de los individuos, no como sistema-organización visto como un todo; pero el papel vital de la organización es vital para el desarrollo como colectivo social como sistema. Entonces el proceso de empoderamiento a nivel organizacional implica el proceso de fortalecimiento de la organización como un todo para lograr sus objetivos y metas como sistema o unidad, lo que a su vez significa probablemente generar procesos de liderazgo compartido, procesos de capacitación de sus miembros en función de los objetivos de la organización,

procesos de toma de decisiones y sistemas de comunicación y apoyo eficaces, sistema de distribución de roles y responsabilidades según capacidad, la creación de entornos de intercambio de información y recursos, un modelo o estilo de gestión adecuada en función del crecimiento y desarrollo organizacional. Señalando de tal forma que el empoderamiento de personas, organizaciones y comunidades es interdependiente y todos son causa y consecuencia uno de otro.

A partir de lo anteriormente expuesto, es trascendental para el desarrollo de esta investigación, citar el estudio de Taiwán el cual permitirá realizar una comparación de la variables objeto de estudios, partiendo del uso del mismo cuestionario y además de utilizar no solo el método de las 7S sino la clasificación de la variable empoderamiento para tomar estas variables que son básicas en la consecución de resultados de esta monografía: líderes empoderados, cultura empoderadora, practicas empoderadoras y empleados empoderados.

Para definir la primera variable es valioso tomar un aparte de lo expuesto por Caro (2003) “ Un individuo es el que crea la obra de arte, el que adopta una filosofía política, el que arriesga las ganancias de su vida en un nuevo negocio, el que inspira a un colega o a un miembro de familia para que triunfe, el que tiene

una experiencia espiritual trascendental, es aquel que se cambia así mismo antes de intentar cambiar a la sociedad". Definitivamente un individuo con las anteriores características puede perfilarse como un líder, un individuo formado con mente positiva frente a la crisis, es un ser preparado para triunfar, ya que el capital humano mas importante con que cuenta está fundamentado en principios y valores que constituyen su propia autoimagen, la cual determina el nivel de su autoestima, expresada en su talento su calidad humana (Caro, 2003).

Bajo este mismo esquema Delgado & Delgado (2003) en sus reflexiones acerca del liderazgo cita a Sergio Oxer, quien piensa que las empresas están invirtiendo cada vez mas en entrenamientos para lideres. "El liderazgo en el futuro será democrático, ejercido de forma compartida en todos los niveles de la organización. Sólo así la organización podrá evolucionar con éxito creando el futuro".

De igual manera Peter Drucker (citado en Delgado & Delgado, 2003) plantea que: "la tarea del líder es desarrollar lideres. El jefe debe aprender a construir un equipo en que los especialistas tomen el liderazgo en las áreas que dominan con superioridad". Pero también señala que: "en la crisis no hay liderazgo compartido. Cuando el barco se está hundiendo, el

capitán no puede reunir a las personas para oírlos. Tiene que dar ordenes. Ese es el secreto del liderazgo compartido: saber en que situaciones actuar como jefe y en cuales actuar como compañero.” De esta manera se puede ver que los lideres en las organizaciones crean un lugar de trabajo mas feliz una cultura que permita el desarrollo de iniciativas que lleven a surgir lideres dentro de la organización.

En contraste con lo anterior, vale definir la segunda variable de esta monografía: cultura empoderadora. En la organización deben ocurrir ciertos cambios pasando de la estructura vertical a la creación de equipos de trabajo. La empresa debe tener una clara visión de sus objetivos, para poderlos transmitir a sus empleados y contribuyan ellos a ese fin, así como unos valores que precisen el comportamiento que se debe tener para escoger un camino u otro.

Es significativo traer a colación lo mencionado antes por Zimmerman (2000), “El proceso de empoderamiento a nivel organizacional implica el proceso de fortalecimiento de la organización”, al señalar el autor la relevancia de fortalecer la organización, se refiere a cimentar la organización en valores, misión, visión las cuales proporcionen un contexto empoderador que ofrece oportunidades de empoderamiento en el nivel

individual dentro de la organización, de tal forma que se pueda crear un ambiente de trabajo que permita a los individuos aprender, crecer, desarrollarse, contribuir y alcanzar la excelencia creciendo y realizando practicas empoderadas basadas en un sistema de valores y creencias. Todos los niveles de la empresa comprenden la forma en que este "facultamiento" y la nueva cultura puede satisfacer todas las necesidades propias y personales, y las acciones necesarias para obtenerlas, caminando de la mano con la cultura del desarrollo humano.

De la misma forma, se requiere tener una visión que muestre la dirección de la empresa y como la toma de decisiones ayuda a alcanzarla; así mismo los valores actúan como guías para llevar a cabo la toma de decisiones. Además es necesario que haya un entendimiento claro de las responsabilidades del puesto y de los métodos con lo que se medirá el éxito, uno de estos puede ser la retroalimentación continua sobre su rendimiento, sugerencias para mejorar, entre otras.

Los cargos deben ser ideados para que el colaborador tenga sentido de posesión y responsabilidad, para ello debe hacer una evaluación de persona/puesto.

Los sistemas de comunicación juegan también un papel muy importante dentro de la organización, ya que éstos deben ser

efectivos. La gente debe y desea estar enterada de lo que sucede en la empresa: planes, fracasos y éxitos. Cuando la gente entiende la dirección de la empresa, es más probable que respalde las acciones de la misma.

Los sistemas de recompensa y reconocimiento que desarrollan orgullo y autoestima son de suma importancia. Las practicas empoderadoras tiene un sentido intrínseco de orgullo por alcanzar logros y contribuciones a la empresa, programas de reconocimiento, tanto psicológico como concreto pueden aumentar estos sentimientos. La compensación y otros sistemas de recompensa están en concordancia con los valores del Empoderamiento de la empresa. Frecuentemente, estos sistemas deben estar más orientados hacia los equipos, en su reconocimiento del desempeño del trabajo y sus logros específicos.

Al destacar las prácticas anteriores es importante tener en cuenta los sistemas de selección y promoción que permite la identificación de trabajadores y de los líderes de calidad en todos los niveles (agentes de cambio). Evidentemente, algunas personas estarán más interesadas que otras en realizar prácticas empoderadoras. Al localizar a personas con la motivación y las habilidades apropiadas en un ambiente "energetizado", aumenta la

probabilidad de que se alcancen el rendimiento en una forma más efectiva en tiempo y costos (Díaz, 1999).

A partir de lo anteriormente descrito, se evidencia en las practicas empoderadoras como estas de forma directa llevan a los empleados a un nivel de “exigencia satisfactoria” a tal punto de convertirse en empleados empoderados.

Delgado & Delgado, 2003 afirma: La gestión moderna no se basa solo en elementos como la tecnología y la información; pero sí en “una gestión acertada de la gente que en ella participa”. El mayor recurso que un líder tiene a su alcance es el humano, y este como tal dentro de la organización asume mayores responsabilidades y autoridad mediante la formación, la confianza y el apoyo emocional, es por ello, que está vinculado directamente con la toma de decisiones. Al delegar responsabilidad y autoridad a los integrantes este proceso muestra como resultado lo siguiente: Aumenta la confianza de los integrantes de la empresa, aumenta la responsabilidad, autoridad y compromiso en la satisfacción del cliente, aumenta la creatividad, los integrantes de la empresa comparten el liderazgo y las tareas administrativas, los miembros tienen facultad para evaluar y mejorar la calidad del desempeño y el proceso de información, se proporcionan ideas para la estrategia del negocio, se mejora la confianza en las

comunicaciones y las relaciones, incrementa el entusiasmo y una actitud positiva.

Siendo éstos fundamentales para crear la confianza entre el personal de una organización, sentando bases sólidas con un clima organizacional ideal donde la motivación, el respeto y el liderazgo, sean factores claves e importantes para tener una organización encaminada hacia lo que se considera en estos tiempos organizaciones inteligentes. El sentir el empleado que puede tomar decisiones sobre lo que hace, implica que los equipos se convierten en auto-dirigidos, necesitando de un líder que los guíe y no de un jefe que los mande. Presentándose la acción de delegar el poder y la autoridad a los subordinados, siendo ellos los dueños de su trabajo, fortaleciendo el liderazgo y el trabajo en equipo, aumentando la eficacia de la organización mediante la cesión del poder para tomar decisiones al primer nivel en el que existe cualificación para ello, o sea, facultar. Sintiendo los trabajadores que tienen influencia y poder de decisión sobre su trabajo sin necesidad de requerir los permisos constantes que le permitan actuar.

Asimismo brinda a cada individuo la oportunidad y responsabilidad de dar lo mejor de sí, incrementando su confianza al ser reconocidas sus ideas y aportes. Se desarrollan habilidades y conocimientos además de favorecer la consolidación del equipo

de trabajo, ya que los problemas se resuelven dentro del mismo. Muchas veces la toma de decisiones toma mucho tiempo y cuando se hace no es oportuna, ya que este proceso sólo se hace o está destinado a los niveles altos de las organizaciones, aún cuando los subalternos están capacitados para ello.

Al surgir dentro de la organización cambios significativos creando una nueva cultura y de esta forma los empleados empoderados conformen equipos de trabajo importantes, porque constituyen una oportunidad casi única de fortalecer la empresa y también de beneficiar a los trabajadores: les da a éstos áreas importantes de toma de decisión (autonomía); facilita un amplio margen para el aprendizaje por su parte (adquisición de nuevas habilidades y desarrollo cognitivo), y posibilita que los trabajadores apliquen, reforzados colectivamente, sus conocimientos, habilidades y motivación (retorno de la inversión) (Lesneika Bottini, 2000). Y es precisamente en el estudio de las características de empresa empoderadas que autores como Kanter y Spreitzer hablen de dos tipos de empoderamiento. El empoderamiento estructural y el Psicológico son dos tipos de empoderamiento. El primero fue referido por Kanter a finales del siglo XX (1993 citado en Laschinger, Finegan, Shamian & Wilk,

2004), y su foco se encuentra en la percepción material de los empleados de las condiciones en el ambiente de trabajo y no en como ellos interpretan esta información mentalmente. Dichas variaciones de las condiciones en el ambiente de trabajo tales como la variedad, autonomía, carga de trabajo, soporte de la organización y la posición dentro de la empresa son lo suficientemente fuertes para generar resultados y constituyen las características estructurales de los empleos y las organizaciones (Yoon, 2001). Este empoderamiento estructural ha sido utilizado para predecir muchos factores por medio de diversos trabajos todos citados por Laschinger et al. Tales como la satisfacción del empleo (Laschinger et al., 2001b) compromiso organizacional (McDermott, Laschinger & Shamian, 1996 Wilson & Laschinger, 1994), toma de decisiones (Laschinger, Finegan & Kutzscher, 1994), confianza en la gerencia (Laschinger, Finegan & Shamian, 2001) y estrés en el completo (Hatcher & Laschinger, 1996; Laschinger et al., 2001)

El otro tipo es el empoderamiento Psicológico referido por Spreitzer (1995 citado en Laschinger et al., 2004) a diferencia de Kanter se enfocó mas en la interpretación mental de los empleados quienes pueden experimentar o no el empoderamiento. Para Spreitzer el empoderamiento psicológico tiene cuatro componentes: significado, competencia,

autodeterminación e impacto. El significado, supone una congruencia entre las creencias de un empleado, valores, conductas y los requerimientos del empleo. La competencia, hace referencia a la confianza del propio trabajador en las habilidades que el mismo posee para el desempeño del empleo (Spreitzer, 1996 citado en Menon, 1999; Conger y Kanungo, 1998 citados en Leach, Wall & Jackson, 2003) . La autodeterminación, se orienta a los sentimientos de control sobre el trabajo. Y finalmente el impacto, se define como el sentido de ser capaz de influenciar importantes resultados en conjunto con la organización.

Pero a pesar de que a primera vista el empoderamiento estructural y el psicológico pueden parecer muy similares, existe una diferencia muy importante entre estos dos; mientras que el empoderamiento estructural radica en la percepción de la presencia o ausencia de condiciones empoderadoras en el sitio de trabajo , el empoderamiento psicológico radica en la interpretación psicológica del empleado o la reacción a las condiciones de trabajo. En otras palabras, el empoderamiento psicológico representa una reacción del empleado a las condiciones del empoderamiento estructural. La idea no es desligar o tratar por separado el empoderamiento estructural y el psicológico sino verlos como complemento ya que para analizar el proceso se necesita saber si existen o no condiciones favorables para un

ambiente empoderado y además la forma como los empleados perciben dichas condiciones. Es así como conjugando estos dos tipos de empoderamiento se puede afirmar que para que exista el empoderamiento psicológico se necesita que exista previamente un empoderamiento estructural. Dicho de otra manera después de que existan condiciones que fomenten el ambiente empoderado aparecen las percepciones del trabajador sobre esas mismas condiciones las cuales generan implícitamente varios compromisos con la empresa tales como:

- a) Compromiso afectivo: por este el empleado se encuentra emocionalmente atado al lugar de trabajo y se identifica con el mismo.
- b) Compromiso de continuidad: Este se observa reflejado en una conciencia del empleado de los costos asociados con dejar la organización.
- c) Compromiso de alta continuidad: Esta asociado con empleados quienes creen en el beneficio de que quedarse pesa más que las consecuencias de irse de la empresa.
- d) Compromiso normativo: Este se refleja en un sentido de obligación individual para permanecer en al organización (Meyer & Allen,1991,1997; Meyer et al., 1998; Omona, 2003; citado en Herazo & Fang, 2005).

Diferentes formas de medir las prácticas empoderadas han surgido, en los estudios realizados en diferentes contextos, utilizan métodos como cuestionarios, entrevistas, entre otros. El método de las 7S (McKinsey, 2002, citado en Morales, 2005; Waterman, Peters & Phillips, 1980 citados en Lin, 2002; citados en Herazo & Fang, 2005), fue utilizado en el estudio realizado en Taiwán y su medición al igual que esta, se realizará a través del método conocido como las 7S, el cual muestra un análisis extenso de los factores que influyen en el proceso de empoderamiento dependiendo de la cultura donde se desarrolle. Es así como por ejemplo estudios realizados en Taiwán investigan la interacción de distintos factores involucrados en el proceso de empoderamiento, es por esto, Lin (2002) en su investigación utilizó el ya mencionado método de las 7S a continuación se describen los siete factores organizacionales descritos por Waterman, Peters, y Phillips (1980 citados en Lin, 2002; citados por Herazo & Fang, 2005) los cuales son: habilidades, personal, estrategia, estructura, estilo, valores o metas superiores y sistemas.

Las ideas fundamentales del modelo de las 7S provienen de un estudio a las organizaciones exitosas de Estados Unidos y Japón, realizado por la consultora Mckinsey a comienzo de la década de los ochenta. Dicho estudio tuvo su origen en la inquietud que despertó entre los círculos empresariales y

académicos el notable desempeño de las empresas japonesas. Bajo este contexto, las 7S es un modelo que permite analizar y mejorar la efectividad de una organización y su nombre (7S) proviene de las iniciales de las denominaciones que toman en inglés las 7 variables involucradas; Skills (habilidades), Staff (personal), Strategy (estrategia), Structure (estructura), Style (estilo), Superordinate goals (valores o metas superiores) y Systems (sistemas). Estas variables se definen de la siguiente forma (McKinsey, 2002; citado en Morales, 2005; citados en Herazo & Fang, 2005):

a) Skills (Habilidades): Son capacidades distintivas de la empresa.

Son sus competencias centrales. Lo que la empresa hace mejor. Así, la estrategia elegida debe ser consecuente con estas habilidades.

b) Staff (Personal): Son las personas que ejecutan la estrategia. La administración de personal contribuye enormemente en los procesos de obtención, manutención y desarrollo de los recursos humanos en su orientación hacia la estrategia.

c) Strategy (Estrategia): Obviamente se puede plantear una estrategia correcta que refleje una precisa evaluación del entorno y en especial de la competencia. Se

plantea como una adecuada acción y asignación de los recursos para lograr los objetivos de la empresa.

d) Structure. (Estructura): Se refiere a la estructura organizacional y las relaciones de autoridad y responsabilidad que en ella se dan. Claro está la estrategia determinará la estructura y el diseño organizacional será el mecanismo facilitador para que la empresa logre sus objetivos. Así, la estrategia cambia, la estructura cambia, no constituyendo un escollo para la primera.

e) Style. (Estilo): Es la forma en que la alta dirección se comporta; es el modelo a seguir. Las acciones relevantes e incluso las simbólicas comunican a cada miembro de la organización de las prioridades y compromiso de la empresa para con la estrategia.

f) Superordinate goals (Valores o Metas Superiores): Equivalen a una traducción del concepto de Misión. Son los valores que comparten todos los miembros de la empresa y que traduce la estrategia en metas circulares uniendo a la organización en el logro de objetivos comunes.

g) systems. (sistemas): Son todos los procedimientos y procesos necesarios para desarrollar la estrategia (sistemas de información, sistemas y procesos de producción, presupuestos, controles, etc. Estos deben alinearse con la estrategia y construir el soporte adecuado para su logro.

En el mundo occidental, se ha intentado mejorar la efectividad concentrándose en la estrategia, la estructura y los sistemas; ósea, los cambios más probables que haría una empresa occidental para su mejoramiento se limita a modificar su estructura, a diseñar y aplicar una nueva estrategia y a mejorar los sistemas de control. Este énfasis produce una organización rígida y lenta. En contraste con las organizaciones japonesas, que a los anteriores factores suman las habilidades, personas, estilo y objetivos superiores.

El modelo postula que los cambios en la eficacia organizacional, son consecuencia de la interacción de múltiples factores, muchos de los cuales no son obvios y otros que no son considerados por los modelos tradicionales; pero siendo este modelo donde los factores están interconectados entre sí no basta con la sola identificación de esta diversidad de factores, lo más importante es la mezcla o combinación que se logra entre ellos para optimizar los resultados lo que convierte más en una red de relaciones que una estructura piramidal de importancia (Herazo, Fang, 2005).

A continuación se realizará un estado del arte que consigna la revisión de investigaciones relacionadas con el tema de empoderamiento; Una de estas es acerca del empoderamiento

y participación sociopolítica de las mujeres que trata acerca del estudio de la igualdad formal de derechos entre mujeres y hombres la cual está reconocida en nuestra sociedad y, sin embargo, la igualdad real de oportunidades y trato entre mujeres y hombres en la práctica es todavía una aspiración.

Estas investigaciones le apuntan a la consecución de una nueva organización social en la que mujeres y hombres actúan en plano de igualdad y de complementariedad, enriqueciéndose mutuamente con sus diferencias por una parte se requiere la actuación de los poderes públicos para la eliminación de los obstáculos existentes, tal como ha quedado recogido en diversas Conferencias y normativa Internacionales, y por otra, el empoderamiento de las mujeres para influir y participar en la toma de decisiones en la comunidad y en la sociedad. Para ello es necesario, tomar conciencia de la situación, de la responsabilidad individual y social y de la capacidad para intervenir y orientar los cambios necesarios; por otra parte la participación activa del diseño y ejecución de las políticas públicas a través de la formulación eficaz de las necesidades y de las propuestas de mejora de la sociedad.

La democracia plena, como modo de convivencia y de articulación de los intereses generales del conjunto de la sociedad, exige la presencia equilibrada de mujeres y hombres en los

órganos de decisión colectiva. Sin embargo, el interés creciente que ha despertado el tema de la relación mujeres y poder y el considerable esfuerzo de participación que las mujeres han hecho por superar los obstáculos de género en el ejercicio del poder y de la toma de decisiones, no han logrado acortar las distancias que les separan, cualitativa y cuantitativamente, de la presencia masiva de los hombres en el poder.

Los avances logrados en los últimos años han producido una transformación en las condiciones de vida de una alta proporción de mujeres, pero el impacto de estos cambios en la participación de las estructuras de toma de decisiones ha sido débil. El aumento de la participación de las mujeres en la educación y en la población económicamente activa no se refleja en su limitada intervención en los lugares donde se toman las decisiones. Es importante concebir el liderazgo de las mujeres tanto como la expresión de un sector de la sociedad que emerge con fuerza y reclama su papel social con derecho legítimo a intervenir en la dirección de la sociedad como un instrumento de transformación para dar respuesta a las demandas y desafíos de los cambios. El plan incluye acciones encaminadas al empoderamiento de las mujeres y van orientadas a aumentar su capacitación y su nivel de formación. Esta formación se centra principalmente en el Plan de Acción Positiva para las Mujeres en

la C.A.E. Enfoque de género en las políticas públicas te en el desarrollo personal que les permita desenvolverse en una pluralidad de entornos, a través de la ampliación de sus conocimientos y la valoración de sus experiencias, de modo que les proporcione mayores niveles de autoestima y de autonomía en la toma de decisiones. Pero además y específicamente las acciones de esta área se dirigen a la consecución del empoderamiento y de una mayor participación sociopolítica de las mujeres. En este sentido, se plantean medidas enfocadas a la sensibilización social sobre la importancia de una participación más equilibrada de mujeres y hombres en los distintos ámbitos y en sus distintos niveles de decisión, a una mejor preparación de las mujeres para su participación en los ámbitos públicos y al fortalecimiento del movimiento asociativo de las mujeres.

En definitiva, son medidas todas ellas dirigidas a conseguir el empoderamiento de las mujeres en su doble vertiente: de reconocimiento de sus propias capacidades para ejercer influencia, poder y liderazgo, así como de actuar en función de ese reconocimiento, es decir, de ejercer efectivamente la influencia, el poder y el liderazgo. (Díaz, G. 1999).

Con respecto al desarrollo del proceso de empoderamiento se observa el estudio de liderazgo para el empoderamiento comunitario entorno al rol que Pueden y deben ejercer los

agentes intermedios de desarrollo en el campo comunitario, en acciones de superación de la pobreza el cual se focaliza en un posible liderazgo que pueden llegar a desempeñar estos agentes en esos espacios, desde un enfoque basado en las fortalezas de las personas, los recursos interactivos que ellas poseen o pueden desarrollar, tras el gran objetivo de transferir poder a las personas (empoderarlas), para que asuman un rol protagónico en las propias tareas como parte de un colectivo que comparte desafíos comunes; en el que se asume la pobreza como un fenómeno complejo, de un sistema de relaciones sociales, culturales y económicas con un componente estructural a dos bandos: uno objetivo- material, ligado a la carencia de oportunidades y condiciones básicas de vida y otro subjetivo-relacional que determina una particular forma de interpretar la realidad y de relacionarse como mecanismos de adaptación a circunstancias adversas.

Retomándole análisis del tema en la cultura oriental Lin (2002) realizó una investigación en donde se utilizó una encuesta para recolectar la información de tres compañías de seguros (dos locales y una extranjera) en Taiwán. La razón para centrarse en esa industria es que ofrece una gran cantidad de empleados con los cuales estudiar el empoderamiento, y además según Cacchione y Zinsser (1999 citado en Lin) los empleados que se

desempeñan en la industria de los seguros deben estar empoderados para responder a las necesidades de los clientes.

En dicha investigación se analizan siete hipótesis a partir de la matriz combinada de cuatro dimensiones (líderes empoderadores, cultura empoderadora, prácticas empoderadoras y empleados empoderados) en conjunto con los siete factores organizacionales (mejor conocido como el método de la 7S) descritos por Waterman, Peters y Philips (1980 Citados en Lin, 2002) los cuales fueron: habilidades, personal, estrategia, estructura, estilo, valores o metas superiores y sistemas. Las hipótesis fueron las siguientes:

- a) Hipótesis 1: Los empleados más avanzados en edad desarrollan un ambiente empoderado más favorablemente de lo que lo hacen los jóvenes.
- b) Hipótesis 2: los empleados de sexo femenino desarrollan un ambiente empoderado de manera menos favorable que los empleados de sexo masculino.
- c) Hipótesis 3: Los empleados con más antigüedad en el puesto de trabajo desarrollan un ambiente empoderado más favorablemente.
- d) Hipótesis 4: el rango (posición del cargo) de los empleados no afecta significativamente la forma

como ellos desarrollan empoderamiento en una organización.

- e) Hipótesis 5: el nivel educativo de los empleados no afecta significativamente el desarrollo en una organización.
- f) Hipótesis 6: los dueños de las compañías (extranjeras o locales) afectan significativamente el desarrollo de una organización.
- g) Hipótesis 7: El empoderamiento influye significativamente en las varianzas de la satisfacción del trabajo de los empleados.

Como resultados de estudio las hipótesis 1,2 y3 fueron rechazadas y las hipótesis 4, 5,6 y 7 fueron aceptadas. En particular los resultados mostraron lo contrario a lo que se anticipaba en la hipótesis 2 ya que las mujeres puntuaron en la dimensión “cultura empoderadora” y “prácticas empoderadoras” más favorablemente de lo que los hombres lo hacen y además el resultado fue similar para la hipótesis 3 por que los empleados con menos de un año de experiencia puntuaron en la dimensión “empleados empoderados” más favorablemente que los que tienen entre 2 y 5 años de experiencia. En cuanto a las hipótesis 7 los resultados indican que la dimensión “prácticas

empoderados” pueden ser la mejor explicación a la varianza de la satisfacción en el trabajo, seguida por las dimensiones “empleados empoderados” y “cultura empoderadora”.

Derivados del anterior estudio se pudieron trazar cuatro implicaciones centrales:

(a) El empoderamiento debería ser operacional,(b) empoderar a mujeres debería ser reconocido como una de las ventajas en la industria de los servicios, (c) el empoderamiento debería ser notado como una herramienta válida para conservar empleados, y (d) las practicas del empoderamiento deben ser diseñadas para realzar la satisfacción en el trabajo. Para cumplir con lo anterior, es importante anotar que la efectividad en los entrenamientos de tecnología de información inicialmente pueden ser influenciados por lacultura organizacional (Ambroz, 2004) y sobre todo porel compromiso de la compañía a entrenar a sus empleados. (Goulding & Alshawi, 2004).

Por otro lado, en las culturas occidentales la literatura ha reportado que los hombres y las mujeres no muestran diferencias significativas en su actitud con respecto al empoderamiento (Koberg, Boss, senjem & Goodman, 1999) citado en Lin, 2002) siempre y cuando se les tome en cuenta, ya que se ha demostrado que en algunas

organizaciones cuentan con pocas mujeres en puestos altos dentro de la jerarquía de la empresa (Fiske, 2004). Sin embargo, estos resultados pueden no aplicarse a una cultura oriental en la cual las mujeres son generalmente menos privilegiadas y tienen menos poder en las organizaciones. (Chang, 1994 citado en Lin).

Así mismo se desarrollo una investigación acerca del “liderazgo, empowerment y características estructurales de las Redes sociales en la difusión de conocimiento” la cual trata acerca de cómo el capital humano de la organización, está siendo valorado y desarrollado, incluso es considerado un arma estratégica y competitiva para las organizaciones de clase mundial. Sin embargo, es común que las empresas se encuentren con carencia de herramientas para desarrollar a sus colaboradores. Algunos intentos han sido el liderazgo, pero sólo no es suficiente, y el trabajo de equipo, pero sin estrategias explicitadas queda como parte de los intentos sin alcanzar los resultados deseados.

Ante esta problemática, fue necesario el encontrar una herramienta que integrara y potenciara la capacidad de las personas, esto es el “empowerment”. Retomando lo dicho por Imai (citado por Galarza, 2000), el liderazgo de calidad va acompañado de personas de calidad. Las personas de Calidad

son gente equipada con atributos humanos, que demuestra en su actuar diario, valores, hábitos de mejora, espíritu de servicio, orientación al cliente, orientación a la prevención, preocupaciones por su comunidad, poder de actuar y decidir, disposición al trabajo en equipo, comunicativo, cooperativo, emprendedor de retos, con una actitud positiva y que utilice eficientemente los recursos disponibles, con un proceso continuo de crecer, autorealizarse y con un espíritu de superación de todo lo que la vida dispone adelante, con tendencias a actuar como los nuevos líderes, entre otras cualidades. (Galarza, 2000)

Esta Investigación se llevó a cabo en dos unidades de negocio de una empresa manufacturera de la industria metal mecánica. Las unidades estudiadas se encontraban dentro de la misma nave industrial. Con lo anterior, se aseguró que las condiciones fueran iguales con respecto al diseño de trabajo, cultura organizacional, políticas y normas entre otros aspectos que podían influenciar en el estudio. El objetivo de este estudio fue explorar la influencia del liderazgo y del nivel de empowerment del trabajador en la conformación de una red social que, estructuralmente permita la difusión de conocimiento. Para lograr dicho objetivo, primeramente se realizó el análisis de correlaciones canónicas, una vez encontrada la relación entre las variables, se estudiaron los valores promedios encontrados en cada una de las

dos unidades organizacionales se observó que el liderazgo de los facilitadores sí tiene una influencia en el nivel de empowerment de los técnicos, por lo tanto la disponibilidad para compartir y aceptar conocimiento dependerá de la evaluación de la tarea y del aspecto social de los técnicos. La evaluación de la tarea se da en términos del impacto, competencia, significancia y opciones que represente para el colaborador la tarea diseñada por el líder. La evaluación social se refleja en la posición más central del individuo en la red de respeto, de experto y de amistad. Al tener una relación más central el individuo en la red de relaciones mayor posibilidad tendrá de compartir y adquirir conocimiento. La centralidad del individuo impacta el nivel de empowerment del mismo, ya que una mejor posición en la red, le permite tener una mejor evaluación social. Lo anterior complementado con la evaluación de la tarea, proporciona el nivel de empowerment del colaborador. Con un mejor nivel de empowerment las personas estarán mejor integradas a la red social y más motivadas a compartir y aceptar conocimiento. Por lo tanto se asume que el nivel de empowerment, el liderazgo y los índices de centralidad de la red de amistad, de respeto y de expertos son variables que influyen en la difusión de conocimiento de las organizaciones.

Una vez comprobadas las dos hipótesis, se llevó a cabo el análisis por unidad organizacional y después un comparativo entre ambas

para determinar cuál de las dos era más probable que difundiera el conocimiento. Este análisis se llevó a cabo primero con todo el conjunto de variables y posteriormente sólo con aquellas que resultaron estadísticamente relacionadas.

Por otra parte, investigaciones en México acerca de Empowerment en los Trabajadores a través de Sistemas Participativos se convirtieron en un reto que se presenta ahora en las organizaciones mexicanas, ser más competitivas a través de productos y servicios con altos estándares de calidad. Para que esto ocurra es necesario que la empresa cuente con una estructura idónea, procesos administrativos y sistemas organizacionales adecuados. Cada vez es más claro para los empresarios que ante un contexto de negocios turbulento, cambiante y complejo, las altas jerarquías no tienen todas las respuestas y control sobre la marcha del negocio. Es por ello que el papel de la persona en el funcionamiento de la organización está siendo redimensionado al pasar de ser ejecutor de tareas subordinado a la organización a una persona con empowerment cuya contribución a través de ideas, métodos, desempeño y conocimiento apoya el éxito del negocio. Con la intención de mejorar su posición competitiva, las compañías mexicanas están implantando estrategias de calidad y productividad en donde se percibe una tendencia hacia estructuras más flexibles, delegación

de autoridad y responsabilidad e involucramiento del personal. En dicha investigación se encontró evidencia que soporta el modelo socio-cognoscitivo de empowerment (Flores, 1995) al encontrar un impacto cognoscitivo en el trabajador como consecuencia de la modificación del contexto de trabajo a través de un sistema participativo. Igualmente, encontrarón evidencia que el impacto cognoscitivo o empowerment se asocia significativamente a una mayor productividad de la empresa. (Flores, R. Treviño, G. González, S. & Ocaña, A. 2002)

El encontrar una relación significativa entre el nivel de empowerment del trabajador y su desempeño responde a la inquietud de muchas empresas mexicanas, que están intentando desarrollar su competitividad a través de estrategias de cambio en la estructura organizacional, los procesos organizacionales y los sistemas y políticas, de saber si su inversión está reflejándose en un mejor funcionamiento de la empresa. (Flores, R. Treviño, G. González, S. & Ocaña, A. 2002)

Estudios hechos en panama (Gordon, L & McLaughlin, M 2000) acerca de el empoderamiento de la mujer panameña por medio del microcrédito” surge para responder a un requisito del proyecto alfa “women`s empowerment Project” coordinado por la Universidad de Turín, Italia.

En este proyecto participaron 5 países latinoamericanos (Cuba, El Salvador, Nicaragua; Panamá y Uruguay) y cinco países europeos (Alemania, Bélgica, España, Italia y Suecia). Cada país adquirió la responsabilidad de realizar un estudio cualitativo, utilizando la metodología del “estudio de casos”, para determinar como el microcrédito había influido en el empoderamiento de las mujeres de cada país.

En la experiencia panameña se encontro, varios casos de los cuales seleccionaron dos casos de mujeres quienes experimentaron el proceso de empoderamiento, por medio del microcrédito facilitado por CREDIMUJER, una organización no gubernamental, El estudio cualitativo, utilizarón la metodología del estudio de caso y la técnica de entrevista en profundidad para describir la experiencia vivida por las dos mujeres estudiadas. En ambos casos las mujeres utilizaron el microcrédito, ya que solicitaron a CREDIMUJER, una pequeña suma de dinero, para hacer realidad la idea de una actividad que les podría dejar ganancias, es decir una “microempresa”, entraron al plan de crédito y la situación económica tanto de la mujer como de su familia fue mejorando, por lo tanto el estudio, mostro que las mujeres lograron una mejor calidad de vida al utilizar el microcrédito.

Por otro lado, tal como lo señala UNIFEM, se encontro que cuando las mujeres se empoderan se da una transformación, en cinco niveles: 1. en su bienestar (ya que tienen recursos para sus alimentos, para transportarse al sistema de salud, y para buscar otros recursos, también aumenta su seguridad social), 2. otro nivel es el acceso (ya que tienen un empleo, y tienen mayor acceso a los diferentes recursos, 3. aumenta su concientización (están sensibilizadas en género y conocen su rol social; 4. el nivel de participación (aumenta la participación en los espacios políticos y comunitarios, 5. el nivel de control (aumenta su poder de decisión en el espacio doméstico y en el escenario público. (Gordon, L & McLaughlin, M 2000).

Teniendo en cuenta la anterior revisión teórica se plantea la siguiente pregunta de investigación en la cual se basa esta monografía: ¿Cuáles son las características de empoderamiento en: Abocol S.A, Monoblock S.A, Corplas S.A, empresas del sector industria ubicadas entre las cien mejores de la ciudad de Cartagena?.

Seguidamente se plantearon los objetivos:

Objetivo General: Identificar las características de empoderamiento en: Abocol S.A, Monoblock S.A, Corplas S.A,

empresas del sector Industria ubicadas entre las cien mejores de la ciudad de Cartagena, según la clasificación de la Cámara de Comercio de Cartagena.

Objetivos Específicos:

Comparar las características de empoderamiento entre: Abocol S.A, Monoblock S.A, Corplas S.A, empresas del sector Industria ubicadas entre las cien mejores de la ciudad de Cartagena.

Identificar las variables de empoderamiento mas sobresalientes en: Abocol S.A, Monoblock S.A, Corplas S.A, empresas del sector Industria de la ciudad de Cartagena.

Para este estudio se trabajará con la metodología propuesta por Lyn (2002) que plantea un modelo de empoderamiento basado en cuatro variables de análisis: lideres empoderados, cultura empoderadora, prácticas empoderadoras, y empleados empoderados. Teniendo en cuenta todo el análisis anterior, y las investigaciones que se han realizado en el tema, esta investigación se interesa en conocer ¿Cuáles son las características de empoderamiento de 4 empresas del sector industria de mamonal?. Partiendo de que estas empresas se encuentran ubicadas en el rango de las mejores 100 del sector industria, según reporte de la cámara de comercio 2004.

La variable objeto de estudio es el empoderamiento definida esta como el proceso por el que la creencia de un individuo en su eficacia se realza, esta definición implica un empoderamiento que fija la organización la cual se asocian a dos partidos: un líder y un empleado. Conger y Kanungo (1988, citado en Lin, 2002).

El empoderamiento se puede definir partiendo de las 4 características importantes:

- a) Los líderes empoderados: estos manejan valores como la excelencia y la calidad del ser humano, que tiene como estrategia la visión creativa y el modelamiento de roles, sus tareas son altas y las personas que aquí se encuentran cuenta con una alta orientación, compartiendo habilidades de desarrollo humano y comunicación.
- b) Cultura empoderadora manejan confianza y soporte, en donde se toman riesgos y la compañía es muy comprometida.
- c) Practicas empoderadoras: en cuanto a la estructura su trabajo esta basado en el trabajo de equipos dirigidos, en donde existe el poder de distribuir y fluir la información de manera rápida, en al cual se premia y realiza un desarrollo continuo de los empleados con respecto a sus metas.

- d) Empleados empoderados: el personal cuenta con un espíritu de equipo, habilidades para resolver problemas y de comunicación y un continuo aprendizaje.

Definido operacionalmente a través de un cuestionario de empoderamiento (Lin, 2002) que consta de 33 items, y que evalúa las variables: líderes empoderados, cultura empoderadora, practicas empoderadoras y empleados empoderados, cada una con un numero de preguntas distribuidos asi: líderes empoderados (1, 4 5 a 11), cultura empoderadora (2, 3, 13 y 14), practicas empoderadoras (17 a 25) y empleados empoderados (26 a 33).

METODO

Diseño

El tipo de investigación que se realizó en este trabajo fue descriptivo, midiendo las variables que son de interés como: el empoderamiento en la practica, líderes empoderados, empleados empoderados y cultura empoderada para luego analizar y dejar

por sentando cuales son las características de empoderamiento que son mas usuales en las 4 empresas del sector industria de mamonal. El objetivo era describir como se manifiesta y en que grado se dan los diferentes componentes del empoderamiento.

Participantes

Para el efecto de la investigación se escogió del documento expedido por la Cámara de Comercio “Las 200 mejores empresas de Cartagena en el año 2004”, ya que por alzas en ventas se pensaría que los empleados de dichas empresas cuentan con características de empoderamiento. Inicialmente 4 empresas ubicadas en el sector de mamonal a saber: Comai Ltda, editora mar s.a., corplas s.a y abocol s.a, en las dos primeras se obtuvieron respuestas negativas a la petición, por diferentes razones como la reorganización de la empresa o políticas empresariales para no realizar este tipo de actividades ajenas a su empresa, corplas s.a y abocol s.a, accedieron a realizar la aplicación del cuestionario. Seguidamente se ubicaron 5 empresas mas entre las cuales estaban: Nabonasar Martinez & cia, compañía harinera industrial Ltda, astivik s.a, colclinker s.a, monoblock s.a al igual que las anteriores negaron el permiso para realizar las encuestas, únicamente monoblock s.a, accedieron a realizar la aplicación del cuestionario. Ubicadas las 3 empresas

mas a saber: se trabajo con un total de 101 empleados distribuidos de la siguiente manera; abocol s.a 40, corplas s.a 20, mono block s.a 41.

El numero de empleados a los cuales se les ha realizado la encuesta es de 101, inicialmente se tenia estimado trabajar con una muestra probabilística, pero fue desarrollada para efectos de llegar al objetivo final de 186 encuestados trabajados con una muestra no probabilística.

Instrumento

En este estudio se utilizó un cuestionario (Lin, 2002) para recolectar la información, compuesto por tres partes: variables del empoderamiento, satisfacción laboral y la información demográfica. para el empoderamiento se utilizaron 33 afirmaciones divididas así: de 1 a 11 evalúa características de lideres empoderados, la 2, 3,13 y 14 evalúa cultura empoderadora, de 17 a 25 evalúa practicas empoderadoras y de26 a 33 evalúa características de los empleados empoderados. (ver anexo) Adicionalmente se utilizaron 5 afirmaciones que median la satisfacción laboral, las cuales estaban basadas en el modelo de características completas del trabajo de Hackman y Oldham's (French, 1998 citado en Lin, 2002).

En cuanto a la validación y confiabilidad del instrumento los resultados indican que existe una confiabilidad de 95% correspondientes a los 33 items que conforman el empoderamiento y 80% correspondiente a los 5 item que conforman la variable de satisfacción laboral. En el experimento la validez de constructo fue manejada por factores de análisis. El primer factor fue el descubrimiento de los datos, los cuales no fueron suficientemente correlativos con la justificación de la aplicación del análisis de factores y la valoración de la factibilidad de la correlación de la matriz. Finalmente fue examinada la consistencia interna de cada uno de los items cada asegurarse de la confiabilidad de la escala. Los 4 items (12, 15, 16 y 32) fueron descartados por no tener inhabilidad entre los items. La extracción de las 4 variables a saber; lideres empoderados, cultura empoderadora, practicas empoderadoras y empleados empoderados maneja una varianza de 63%. Lin 2002

Procedimiento

Para la realización de esta monografía inicialmente se realizó una revisión bibliografía en libros, artículos, revistas electrónicas, paginas web de internet referentes al tema de empoderamiento, a su vez fue suministrado el documento que contenía el estudio de Yeh-Yun Lin (2002) realizado en Taiwán, el

cual es la base de esta monografía.

Seguidamente fue entregado el cuestionario a aplicar en las cuatro empresas, el cual fue revisado y validado por medio de una prueba piloto con dos empresas al azar, esta constó de 20 encuestas, las cuales sirvieron para hacer modificar el contenido de algunas preguntas y ampliar el diseño de la información demográfica, para la aplicación posterior a la población objetivo.

Posteriormente se revisó la base de datos suministrada por la cámara de comercio en donde se encontraban las cien mejores empresas del sector industrial de Cartagena, seguidamente, fueron escogidas de forma aleatoria y asignadas la muestra de las cuatro empresas: Abocol S.A, Monoblock S.A, Corplas S.A. Nabonasar

Luego se inicio el proceso de visitas y seguimiento a las empresas para la aplicación de los cuestionarios; en donde en ocasiones se torno un poco difícil debido a falta de tiempo que el personal de las empresas tenia para desarrollar el cuestionario, el proceso se hizo difícil ya que en la empresa Nabonasar Ltda., se realizó la entrega de los cuestionarios pero estos no fueron devueltos de tal forma que la muestra de la población se redujo.

Resultados

A continuación se hace una descripción de las características de empoderamiento de las tres empresas que fueron encuestadas: Abocol S.A, Monoblock S.A, Corplas S.A, todas ellas pertenecientes al sector industrial de la ciudad de Cartagena, ubicadas entre las 100 mejores empresas del sector industrial según los datos suministrados por la Cámara de comercio de Cartagena, a fecha de 2004.

Tabla 1. Descripción de las empresas

Empresa	A	C	M
Nacionalidad	Colombiana	Colombiana	Colombiana
Razón Social	Produce y comercializa Planes integrales de Nutrición vegetal.	Fabricación y distribución de embases plásticos.	Presta el servicio de ensamblaje de vehículos Comerciales.
Numero de empleados 2004	236	160	48
Edad de Servicio	46 años	28 años	98 años
Activos/ Ventas Anuales	US233,660 247,197	10,447 13,261	20,030 10,240
Puesto que ocupa entre Las mejores 100	6	68	70

La tabla 1. Describe los datos de las empresas como son: nombre de la empresa, nacionalidad, razón social, edad de servicio, número de empleados, activos / ventas y puesto que ocupa entre las 100 mejores empresa del sector industrial de Cartagena.

En primer lugar la tabla, muestra el nombre de las empresas encuestadas: Abocol S.A, Monoblock S.A, Corplas S.A, todas ellas pertenecientes al sector industrial de la ciudad de Cartagena, seguidamente se encuentra la nacionalidad, estas tres empresas encuestadas son colombianas. Como tercer aspecto se encuentra la razón social de las empresas, mostrando el tipo de productos que éstas ofrecen al mercado. Con respecto al número de empleados que tuvieron en el 2004 la empresa con mayor número fue Abocol s.a con 236, seguidamente Corplas s.a con 160 y finalmente Mono block s.a con 48.

Un aspecto a resaltar es la edad de servicio, en donde se observa los años en que la empresa se encuentra activa en el mercado, en donde se observa que Monoblock s.a, es la mas antigua de todas con 98 años seguida de Abocol s.a con 46 y por ultimo Corplas s.a con 28 años.

En relación a los activos y ventas se destaca la diferencia que existe entre estos, en Abocol s.a se evidencia una diferencia

entre activos y ventas de US 13.537, superando las ventas a los activos en ese año. En Corplas s.a la diferencia entre activos y ventas fue de US 2.814 , siendo el activo mayor que las ventas obtenidas en ese año. Y en Monoblock s.a, la diferencia entre ventas y activos fue de US 9.790 siendo el activo mayor que las ventas obtenidas .

Respecto al posicionamiento de las empresas ubicadas entre las 100 mejores del sector industrial, según los datos suministrados por la Cámara de comercio de Cartagena, en el 2004, se observa que la empresa que mas cerca estuvo de los primeros lugares fue Abocol s.a, ubicada en el 6 puesto seguida de Corplas s.a en el puesto 68 y por último Monoblock s.a en el puesto 70. Esto permite corroborar la diferencia en cuanto a activos y ventas, así como las características que se pueden ver reflejada en cuanto a la formación de grupos con empoderamiento.

En las tabla 2, se relacionan los datos personales de los encuestados en las empresas, tales como: la edad, el género, nivel de escolaridad, cargo que ocupa y cuantas personas tienen a su cargo.

Tabla 2. Descripción datos personales de empresa Abocol (A)

A			
CARACTERISTICAS	Grupo	Cantidad	Porcentaje
Edad	Menor de 30	15	38%
	31 - 40	20	49%
	Mayor de 40	5	13%
Genero	Masculino	32	80%
	Femenino	8	20%
Escolaridad	Bachiller	0	0%
	Tec ò Tec/	27	67%
	Universitario	5	13%
	Post grado	8	20%
Cargo Actual	Ing de		
	Producción	2	40%
Personas supervisadas		76	65%
	Jefe de Turno	1	20%
personas supervisadas		38	32%
	Auditor Interno	1	20%
personas supervisadas		1	1%
	Auditor General	1	20%
personas supervisadas		2	2%

Tabla 2.1 Descripción datos personales de empresa Corplas (C)

C CARACTERISTICAS	Grupo	Cantidad
Edad	Menor de 30	11
	31 - 40	9
	Mayor de 40	0
Genero	Masculino	10
	Femenino	10
Escolaridad	Bachiller	7
	Tec ò Tec/	8
	Universitario	3
	Post grado	2
Cargo Actual personas supervisadas	Ing de Produccion	1
		20
personas supervisadas	Ing de Calidad	1
		2
personas supervisadas	Jefe de R.R. H. H.	1
		3
personas supervisadas	Contador	1
		3

Tabla 2.2 Descripción datos personales de empresa Monoblock (M)

M			
CARACTERISTICAS	Grupo	Cantidad	Porcentaje
Edad	Menor de 30	20	49%
	31 - 40	17	41%
	Mayor de 40	4	10%
Genero	Masculino	34	83%
	Femenino	7	17%
Escolaridad	Bachiller	5	12%
	Tec ò Tec/	30	74%
	Universitario	5	12%
	Post grado	1	2%
Cargo Actual personas supervisadas	Jefe Financiero	1	8%
		3	25%
	Almacenista	1	8%
personas supervisadas		3	25%
	Coordinadora de Pnl	1	8%
personas supervisadas		3	25%
	Operario Linea de Ensamble	9	76%
personas supervisadas		3	25%

El numero de encuestados en las empresas Abocol S.A (A), Corplas S.A (C) y Monoblock S.A (M) fueron de 40, 20 y 41 respectivamente

La muestra en Abocol (Ver Tabla 2) s.a, con respecto a la edad, que el rango menores de 30 años presenta un porcentaje del 38%, siendo superado este por Monoblock con el 49% y por ultimo, superando a las dos empresas se encuentra Corplas s.a

con el 55% del total los encuestados aplicados. En el grupo de 31-40, se evidencia una diferencia de Abocol s.a con el 49% frente a el 45% de Corplas y el 41% de Monoblock s.a.

En el rango de mayores de 40 Abocol s.a, cuenta con un mayor porcentaje 13% del total de los encuestados, le sigue Monoblock s.a, con el 10% y por último Corplas s.a que no registra en este rango personas mayores de 40 años.

Seguido se encuentra el genero, siendo el masculino el que predomina la población encuestada, Monoblock s.a con 41 encuestados presenta el 83% de la población masculina y el 17% femenina, seguido de Abocol s.a con 40 encuestados, presenta el 80% de la población masculina y el 20% es femenina, a diferencia de las dos anteriores empresas, Corplas s.a con 20 encuestados, presenta una igualdad del 50% para los dos géneros.

Con relación al nivel de escolaridad se encontró que el mayor numero de encuestados son técnicos y Tecnólogos, siendo Monoblock s.a la que presenta un mayor porcentaje 74%, frente a las dos empresas, Abocol 67% y Corplas s.a 40%, en la población encuestada se observa que el mayor numero de cargos que ocupan estas personas son los de nivel operativo, muy pocos en niveles administrativos y directivos.

Los cargos descritos en la tabla son los que manejan personas a su cargo. En las personas encuestadas de Abocol los cargos de ingeniero de producción, jefe de turno, auditor interno tienen bajo su supervisión 17. Las personas encuestadas de Monoblock los cargos de jefe financiero, almacenistas, coordinadora pnl, operario en línea de ensamble tiene bajo su supervisión 12 : en las personas encuestadas de Corplas los cargos de ingeniero de producción, ingeniero de calidad, jefe de recursos humanos, contador, tienen 20 empleados bajo su supervisión.

Después de realizar una descripción de las variables demográficas del estudio se procede a describir las características de empoderamiento de las tres empresas luego de haber evaluado el grado de cumplimiento de cada uno de los ítems del cuestionario de empoderamiento (ver anexo 1). El puntaje de estas características va de 6 a 1 siendo cumplimiento en alto grado 6, en grado medio alto 5, Medio 4, medio bajo 3, bajo 2 y por último 1 como grado muy bajo.

Tabla 3. Variables de empoderamiento

Variables	Empresas		
	A	M	C
Lideres Empoderado	5,4	4,4	5
Cultura Empoderadora	5,3	4,6	5,1
Practicas Empoderadoras	5,0	4,6	5
Empleados Empoderados	5,4	5,1	5,1

En la tabla 3 se observa la variable empoderamiento la cual contiene las variables lideres empoderados, cultura empoderadora, practicas empoderadoras, empleados empoderados, a continuación se describe la puntuaciones encontradas en la empresas encuestadas: Abocol s.a con 5.4 con mayor puntuación en este aspecto, representado en la tabla con la letra A seguido de Coplas s.a con 5 y Monoblock representado con la letra M con 4.4.

La variable lideres empoderado definida operacionalmente como personas que manejan valores como la excelencia y la calidad del ser humano, que tienen como estrategia la visión creativa y el modelamiento de los roles, sus tareas son altas y las personas que aquí se encuentran cuentan con una alta orientación, compartiendo habilidades de desarrollo humano y comunicación.

Tabla 4. Descripción de los tres ítems que conforman Líderes empoderados

Liderazgo Empoderado	A	M	C
Mi jefe insiste en la excelencia en forma permanente	5,7	5	5,5
Mi jefe siempre indica claramente las metas de nuestro departamento	5,3	4,5	5
Mi jefe se interesa por mi bienestar	5	4,6	4,5
Mi jefe sabe como desarrollar las habilidades de los empleados eficazmente.	5,2	4	5
En nuestra compañía, los jefes proporcionan a sus empleados el apoyo pertinente.	5	4,1	4,9

En la tabla se observa que Abocol obtuvo mayor puntuación en los ítems, con respecto a Corplas, su puntuación estuvo en alto medio y Monoblock puntuó medio. En el ítem que evalúa la excelencia por parte del jefe inmediato en forma permanente, la puntuación mayor fue de Abocol con 5.7 seguida corplas con 5.5 y Monoblock con 5, en el ítem 5 que evalúa el buen desempeño del jefe en el cargo, en el ítem que evalúa las indicaciones clara por parte de jefe en el departamento Abocol puntuó 5.3 siendo este el mayor, seguida está corplas con 5 y Monoblock con 4.5 . el ítem que evalúa el interés de jefe por el bienestar de los empleados Abocol puntuó 5 seguido coplas y Monoblock con 4.5,

en el ítem acerca de que el jefe sabe como desarrollar las habilidades de los empleados eficazmente Abocol puntuó 5.2 seguido de Corplas con 5 y Monoblock con 4, en el ítem el jefe proporciona a los empleados el apoyo pertinente Abocol puntuó 5, coplas 4.9 y Monoblock 4.1,.

Con respecto al personal empoderado definida operacionalmente como el personal que cuenta con un espíritu de equipo, habilidades para resolver problemas y de comunicación y un continuo aprendizaje. Los ítems que conforman esta característica van desde 26 a 33.

A continuación se muestra en la tabla la descripción de los ítems que evalúan la cultura empoderadora.

Tabla 5. Descripción de los ítems que conforman la cultura empoderadora

Cultura Empoderadora	A	M	C
Un valor importante de nuestra compañía es centrarse en la persona, como ser humano	5,3	4,6	4,9
Los líderes de nuestra compañía proyectan una visión clara.	5,4	4,7	5,3
En nuestra compañía, se apoya al empleado cuando se arriesga.	5,3	4,5	5,1
Los equipos de trabajo auto-dirigidos prevalecen a lo largo de nuestra compañía	5,2	4,5	5,2

En la tabla se observa que en el valor importante de la compañía es centrarse en la persona como ser humano Abocol puntuó 5.3 seguido Corplas 4.9 y Monoblock 4.5, en el ítem que evalúa los líderes proyecta una visión clara abocol puntuó 5.4 seguido de corplas y Monoblock 4.7: En el ítem la compañía apoya al empleado cuando se arriesga Abocol puntuó 5.3 seguido de corplas 5.1 y Monoblock 4.5, en el ítem de los equipos de trabajo autodirigidos prevalecen a lo largo de la compañía Abocol y Coplas puntuó 5.2 seguido Monoblock con 4.5.

Tabla 6. Descripción de los ítems que conforman practicas empoderadoras

Practicas Empoderadoras	A	M	C
Nosotros podemos decidir cual es la mejor manera de hacer nuestro propio trabajo	4,8	4,6	4,7
La información fluye libremente en la organización	4,9	4,9	4,8
Los empleados son periódicamente informados sobre el futuro de la organización y su desempeño global	5	4,2	4,9
Nuestra compañía invierte tiempo y dinero en el desarrollo continuo del empleado	5,2	4,8	5
El autoaprendizaje se promueve en nuestra compañía	5,1	4,7	5,2

En relación a las practicas empoderadoras definida operacionalmente en cuanto a la estructura su trabajo el cual esta

basado en el trabajo de equipos dirigidos, en donde existe el poder de distribuir y fluir la información de manera rápida, en el que se premia y realiza un desarrollo continuo de los empleados con respecto a sus meta. Los ítems comprendidos aquí son 17 a 25. Los resultados arrojados en el ítem “La libertad en la decisión del trabajo que desempeñan los empleados”, se encontró que Abocol puntuó 4.8 seguido de Corplas con 4.7 y Monoblock 4.6. en el ítem la información fluye libremente en al organización, Abocol y Monoblock arrojaron la mayor puntuación 4.9 seguido de corplas 4.8. En el ítem los empleados son periódicamente informados sobre el futuro de la organización Abocol puntuó 5 seguido de Corplas 4.9 y Monoblock 4.2. en el ítem inversión en tiempo y dinero en el desarrollo continuo del empleado se encontró que Abocol puntuó 5.2 seguido de coplas 5 y Monoblock 4.8, en el ítem el autoaprendizaje se promueve en la compañía, Corplas puntuó 5.2 seguido de Abocol con 5.1 y Monoblock 4.7.

Con respecto empleados empoderados definida operacionalmente como el personal que cuenta con un espíritu de equipo, habilidades para resolver problemas y de comunicación y de incontinuo aprendizaje. Los ítems que conforman estas características van desde 26 a 33.

Tabla 7. Descripción de la variable que conforman personal empoderado.

Empleados Empoderados	A	M	C
En nuestro departamento, requerimos la vigilancia o supervisión . nosotros nos hemos acostumbrado a la autogestión	5,3	4	4,3
Nuestro departamento tiene un sentido de espíritu de equipo	5,2	5,1	5
Nuestro departamento se caracteriza por la comunicación eficaz	5,4	5	5
En nuestro departamento, esta orientado hacia las metas organizacionales	5,5	5,2	5,2
En nuestro departamento estamos orgullosos de trabajar para esta compañía	5,5	5,3	5,5

En la tabla se observa que con respecto al ítem de requerimos de la vigilancia o supervisión están acostumbrados a la autogestión, Abocol obtuvo el puntaje más alto con 5.3 seguido de Corplas 4.3 y Monoblock 4 siendo este el puntaje menor de las empresas. En el ítem sentido de espíritu de equipo encontramos que el mayor puntaje lo obtuvo 5,2 seguido Monoblock con 5.1 ubicandose en un nivel alto medio y corplas con 5. En ítem nuestro departamento se caracteriza por la comunicación eficaz., abocol puntuó 5.4 y Monoblock y Corplas se ubican en un nivel alto con un puntaje de 5. En el ítem Nuestro departamento esta orientado hacia las metas organizacionales. Se encontro que la

empresa con mayor puntaje fue Abocol con 5.5 seguido de Corplas y Monoblock con 5.2. En ítem en nuestro departamento estamos orgullosos de trabajar en esta compañía se encontró que las empresas con mayor número de puntaje en este ítem fueron Corplas y Abocol con 5.5 seguido Monoblock con 5.3.

Tabla 8. Descripción de los ítems que conforman la variable de satisfacción laboral.

Satisfacción Laboral	A	M	C
Yo desarrollo varias habilidades en mi trabajo	5,6	5,5	5,3
Mi trabajo es importante para mi compañía	5,7	5,7	5,1
La mayor parte de mi tiempo participo en las decisiones relacionadas con el trabajo.	5,3	4,7	5,2
Yo soy muy respetado en mi compañía	5,6	5,3	5,1
Yo estoy muy satisfecho con mi trabajo presente	5,6	5,3	5,2

La tabla 8 muestra que con respecto a al ítem que evalúa el desarrollo de varias habilidades en el trabajo, la empresa que mayor puntaje obtuvo fue Abocol con 5.6 seguida de Monoblock con 5.5 y Corplas con 5.3. En el ítem que evalúa la importancia del trabajo del empleado en la compañía, Abocol y Monoblock con un puntaje de 5.7 lo que indica que se encuentra en un nivel alto medio tendiendo a la máxima y corplas con un puntaje de 5.1. en el ítem que evalúa la participación en la toma de decisiones que

están relacionadas con el trabajo, la empresa con mayor puntuación fue Abocol con 5.3 seguida de Corplas con 5.2 y Monoblock con 4.7. en el ítem que evalúa el respeto que tiene el empleado en la compañía, la empresa que mayor puntaje obtuvo fue Abocol con 5.6 seguida de Monoblock con 5.3 y Corplas con 5.1. En el ítem que evalúa la satisfacción del empleado con el trabajo desempeñado, la empresa que mayor puntaje obtuvo fue Abocol con 5.6 seguida de Monoblock con 5.3 y Coplas con 5.2.

Discusión

Esta monografía describe el empoderamiento como proceso multidimensional de carácter social que ayuda a la gente a ganar control sobre sus propias vidas (Page & Czuba, 1997). Fomentando la capacidad de poner en practica el poder, para el empleo de este en la propia vida, la comunidad y en la sociedad, actuando sobre cuestiones que los individuos definen como importante. A si mismo este estudio hace énfasis en el proceso de empoderamiento a nivel organizacional, y la incidencia de este como facilitador de herramientas para la obtención de resultados definitivos en las organizaciones.

Para la consecución de los resultados en esta monografía se tomó como referencia básica el estudio realizado en Taiwán por Lin (2002), de igual manera también se utilizó la información suministrada por la cámara de comercio de Cartagena, la cual realizó un estudio, en donde ubican a las mejores cien empresas del sector industria en el 2004 en la ciudad de Cartagena. Al recolectar y organizar la información se confrontaron los datos proporcionados, luego de aplicar el cuestionario que evaluaba diferentes ítems basados en las características del empoderamiento, se encontró lo siguiente:

Al comparar las características de empoderamiento entre

las empresas: Abocol s.a, Corplas s.a, y Monoblock s.a, se encontró que la primera empresa respecto a las características de empoderamiento (líderes empoderados, cultura empoderadora, prácticas empoderadoras y empleados empoderados) muestra un cumplimiento de grado medio alto, en donde las variables de mayor puntuación fueron líderes empoderados y empleados empoderados, seguidamente cultura empoderadora , de lo cual se puede inferir que la organización se encuentra cimentada bajo un conjunto de valores como la excelencia y la calidad del ser humano facilitando herramientas y conocimiento que fortalecen las habilidades para resolver problemas, trabajar en equipo, de tal forma que estén dirigidos hacia unos mismos objetivos y metas.

Es importante para el análisis de las características del empoderamiento tener en cuenta la posición que ocupa esta organización entre las cien mejores del sector industria de Cartagena, el cual es el número seis, sobresaliendo dentro de la descripción de las empresas el dato activos/ventas, el cual muestra a Abocol s.a, como empresa bien posicionada por sus exitosas ventas y producción.

Seguidamente se encuentra Corplas s.a, la cual presentó una puntuación de grado medio alto, sobresaliendo la cultura empoderadora y empleados empoderados; de lo cual se puede

deducir, que hay congruencia entre las creencias de los empleados, y su percepción de las condiciones favorables que ofrece la cultura empoderadora; pero en cuanto a su producción y ventas se encontró que no fueron tan efectivas, situación que puede estar relacionada con la clasificación de las cien mejores, como la numero 68, lo que permite inferir que el liderazgo ejercido por los jefes de la organización no están dirigidos a la consecución de objetivos, específicamente a la efectividad de las ventas.

Por ultimo se encuentra Monoblock s.a, la cual presentó una puntuación medio, sobresaliendo la variable empleados empoderados, sobre el resto de variables (líderes empoderados, cultura empoderadora, prácticas empoderadoras), las cuales puntuaron sobre cuatro, lo cual es significativo permitiendo que surja una pregunta ¿què mantienen empoderados a los empleados?, cabe anotar la variable lideres empoderados fue la que obtuvo la puntuación mas baja, y los resultados en ventas no son muy satisfactorios, de lo cual se percibe un bajo direccionamiento hacia las metas, las variables cultura empoderadora y practicas empoderadoras, se encuentran con la misma puntuación, lo que indica, en cuanto a la estructura organizacional su trabajo esta basado en el trabajo de equipos dirigidos; pero no se percibe como una empresa con metas claras hacia la consecución de los objetivos de producción, ya que sus

ventas fueron muy pobres frente a el total de activos, por esto su ubicación numero 70 entre la cien mejores del sector industria.

Partiendo de la descripción expuestas anteriormente se evidencia entre las tres empresas diferencias y similitudes en cuanto a las variables de empoderamiento, es interesante el contraste entre Abocol s.a, Corplas s.a y Monoblock s.a, la primera sobresale por sus lideres empoderados y los empleados empoderados, respaldados por su producción y ventas elevadas, estos resultados frente a los cuatro componentes del empoderamiento psicológico, en donde los empleados interpretan y traducen de las condiciones de trabajo confianza, y apoyo, sintiéndose participes de la consecución de los buenos resultados en conjunto con la organización (Spreitzer, 1996 citado en Menon, 1999; Conger y Kanungo, 1998 citados en Leach, Wall & Jackson, 2003), lo cual quiere decir que existen condiciones que fomenten el ambiente empoderado, de tal forma que los empleados en esas condiciones generan compromisos hacia la empresa y viceversa fomentando el liderazgo y construyendo conocimiento, de tal manera que se encienda el talento de la gente..

En el caso de Corplas s.a y Monoblock s.a, en cuanto a la consecución de objetivos productivos y de ventas, no sobresalieron tanto como Abocol s.a, debido a sus bajas ventas

en donde la diferencia es amplia frente a los activos, lo que permite inferir que el liderazgo ejercido por los jefes de la organización no van dirigidos a la consecución de objetivos, en el caso de monoblock s.a muestra una semejanza significativa frente a Corplas s.a, ya que la puntuación en la variable empleados empoderados fue la mismas, referente a la puntuación de las otras variables, de lo cual se puede deducir que no basta con que los empleados se encuentren empoderados, ya que estos también necesitan que los lideres al igual que ellos manejen un mismo esquema de trabajo lo cual indique, oriente y dirija los objetivos y metas de producción, de lo cual se puede discernir que la cultura manejada en estas empresas no es tan efectiva, en donde la internalización de los valores, misión, visión y filosofía de la empresa, no son puestos en práctica por parte de los jefes, también puede que exista un debilitamiento en los mecanismos de comunicación, fallas en la retroalimentación por parte de los directivos hacia los jefes, y por último otro factor que puede influir es el de la remuneración económica, insatisfacción salarial por parte de los jefes.

Por otra parte, teniendo en cuenta que esta monografía, tomó como referente el estudio en la cultura oriental, en el cual Lin (2002) realizó una investigación en donde se utilizó una encuesta para recolectar la información de tres compañías de seguros (dos

locales y una extranjera) en Taiwán. La razón para centrarse en esas organizaciones es que ofrece una gran cantidad de empleados, los cuales se desempeñan en la industria de los seguros. Es entonces significativo contrastar los resultados de algunas de las siete hipótesis que planteo Lin (2002), con el propósito de establecer similitudes entre los resultados de empresas orientales y los resultados del estudio de empoderamiento realizado en el sector industria de la ciudad de Cartagena.

En la investigación de Lin (2002), la hipótesis numero uno, no se confirmó, esta afirma que los empleados mas avanzados en edad desarrollan un ambiente empoderado mas favorable de lo que lo hacen los mas jóvenes, los resultados obtenidos en Abocol s.a, muestra que la anterior hipótesis se cumple, ya que la puntuación medio alto se refleja en los resultados de producción y sus excelentes ventas, lo que apunta a que tanto los lideres como empleados se encuentran empoderados, basados en una cultura empoderadora, esta misma hipótesis frente a las otras dos empresas Corplas .sa y Monoblock s.a no se cumple ya que el mayor porcentaje de empleados se encuentra en edades menores.

La hipótesis dos, que se refiere a las empleados de sexo

femenino desarrollan un ambiente empoderado de manera menos favorable que los empleados del sexo masculino (Lin, 2002), al igual que el estudio en Taiwán esta hipótesis también fue rechazada en las tres empresas, sobresaliendo en Corplas s.a, el 50% del total de encuestados, el cual pertenece a la población femenina.

La hipótesis número cinco afirma, el nivel educativo de los empleados no afecta significativamente la forma como ellos desarrollan empoderamiento en una organización, esta hipótesis fue aceptada en el estudio de Lin (2002) y también en esta monografía ya que el nivel educativo se encontró acorde al cargo que se encontraba cada persona, en donde predominaron los técnicos y tecnólogos, universitarios y post grado, lo que indica que las organizaciones se encuentran comprometidas con el desarrollo del talento humano y con el desarrollo de competencias, de tal forma que pueda capitalizarse la gestión en empoderamiento.

Es significativo destacar algunos items descritos en las variables evaluadas dentro del cuestionario. En la variable líderes empoderados la empresa Abocol s.a, obtuvo un puntaje alto, lo cual permite discernir que las personas que ocupan el cargo de jefes o sencillamente tienen personal a su cargo son altamente eficaces, lo cual se refleja en las exitosas ventas de sus

productos, así mismo Peter Dralwer/ citado en Delgado & Delgado, 2003) plantea que la tarea de un líder es desarrollar líderes, de tal forma que prime el desempeño autodirigido y el trabajo en equipo, con el fin de ejercer liderazgo en las áreas que dominan con superioridad, pero también señala el autor que es importante saber en que situaciones se centra como jefe y cuando se centra como compañero, de esta forma se manejaría un estilo de liderazgo compartido, de esta la organización forma un ambiente de trabajo en donde existan espacios para desarrollar iniciativas que lleven a surgir nuevos líderes dentro de la organización.

Otros puntajes a destacar dentro de las variables, es el ítem referente a: nuestro departamento está orientado hacia las metas organizacionales. Este obtuvo en las tres empresas, puntajes altos; pero al contrastar estos resultados con las ventas obtenidas en las dos empresas Monoblock s.a y Corplas s.a, las cuales no fueron tan efectivas, tal evidencia lleva a mostrar la influencia de las dos variables líderes empoderados y cultura empoderadora en donde estas son importantes en la consecución de objetivos y metas organizacionales, las dos anteriores variables obtuvieron puntajes discretos frente a los de la empresa Abocol s.a.

Otro de los puntajes sobresalientes es el de la empresa Monoblock s.a, en el que uno de los ítems, que hace parte de la

variable satisfacción laboral, obtuvo una puntuación media, respecto a los puntajes obtenidos por las otras dos empresas, lo cual nos indica el ítem que hace referencia a la participación de los empleados la mayor del tiempo en las decisiones relacionadas con el trabajo, se puede inferir de este puntaje medio, que los empleados de esta empresa tienen poca autonomía frente a las decisiones en cuanto a la realización de su trabajo. De lo cual se puede deducir que la organización no facilita por medio de su cultura un ambiente de confianza en donde los empleados puedan desarrollar nuevas ideas o maneras de realizar sus tareas y a su vez los lleve a tomar decisiones acerca del trabajo que realizan.

El empoderamiento en las organizaciones como ya se mencionó al inicio, es importante como herramienta para alcanzar un posicionamiento dentro del mercado y desarrollar un potencial en los empleados, para que estos adquieran un compromiso con sus tareas y con su crecimiento personal y profesional de tal forma que los lleve a tomar decisiones frente a diferentes situaciones y múltiples contextos.

Para la realización de esta monografía, se tomó como fuente la investigación que está desarrollando en la universidad Tecnológica de Bolívar, y su facultad de ciencias sociales y humanas, específicamente el programa de psicología, el estudio

se titula empoderamiento en las cien mejores empresas del sector industrial de Cartagena.

La aplicación del cuestionario para la realización de esta monografía se desarrollo en tres de las empresas que hacen parte de las cien mejores del sector industrial de Cartagena, como en toda investigación se presentaron algunos inconvenientes.

En cuanto a la consecución de resultados confiables ya que la cultura en donde fue aplicado el instrumento inicialmente fue en Taiwán por Lin (2002), esta cultura oriental se caracteriza por sus grandes aportes en el campo investigativo en donde se facilitan las herramientas y medios para la investigación. Las organizaciones se encuentran abiertas a los estudios que puedan evaluar sus practicas, la efectividad y el impacto de estas dentro del mercado mundial con miras en los resultados para así mejor cada día mas.

Desafortunadamente nuestra cultura no ofrece las garantías, ni tampoco tiene las mismas características de la cultura oriental, lo que pudo haber incidido en los resultados; por esto es relevante el estudio de esta monografía y la aplicación del cuestionario ya que puede tomarse como una forma de validar el instrumento en nuestro contexto y así se abra paso a nuevas investigaciones en este tema.

Otra dificultad que se presentó fue el acceso a las diferentes empresas, lo que retrasó la aplicación del cuestionario, a si mismo las empresas que aceptaron colocaron condiciones las cuales incidieron en la veracidad de la información, ya que ellos mismos (personal administrativo, jefes) aplicaron el cuestionario a sus empleados, convirtiéndose esto en una variable extraña que influyó en las respuestas de los empleados, sesgando la información.

Las investigaciones sobre todo en el campo empresarial, se cuenta con la participación de diferentes organizaciones, sería interesante “empoderar” a las empresas para que colaboren con el desarrollo de nuevas investigación las cuales enriquezcan los procesos organizacionales por medio de una retroalimentación y análisis del estado actual de la empresa frente a el tema investigado y de igual forma establecer estrategias de intervención ante el diagnostico hallado, las cuales puedan servir para mejorar los proceso internos y las practicas utilizadas para manejar el talento humano.

Referencias

Caro, a. (2001) Gestión humana: La imagen del servicio. Bogotá:
Mc GRAW HILL.

Delgado, N. & Delgado, D. (2003). El líder y el liderazgo:
reflexiones [versión electrónica]. Revista Interamericana
de Bibliotecología, 26 (2), 75,88. Extraído el 17 agosto,
2005, de la base de datos de HW Wilson.

Gordon, L & McLaughlin, M (2000). El empoderamiento de la
mujer panameña por medio del microcredito. [versión
electronica] extraida el 7 de junio de 2006
<http://www.saa.unito.it/alfa1/pdf/panama.pdf>

Díaz, D. (2004). Empowerment. ¿Qué diría Paulo Freire? [Versión
electrónica]. Extraído el 15 de julio, 2005 de
[http://www.comunitaria.cl/datos/docs/20041117092352/em
poderamiento%20-%20Daniel%20Diaz%20V1](http://www.comunitaria.cl/datos/docs/20041117092352/em
poderamiento%20-%20Daniel%20Diaz%20V1).

Durston, J (2001). Capital social parte del problema, parte de la
solución. CEPAL, Chile.

Flores, R (1999). Empowerment en los Trabajadores a Través de
Sistemas Participativos.

Flores, R. Treviño, G. González, S. & Ocaña, A. (2002) liderazgo, empowerment y características estructurales de las Redes sociales en la difusión de conocimiento.

Herazo, F, Fang, y (2005). El empoderamiento como nuevo paradigma de gestión del Talento Humano

Laschinger, H, Finegan, J., Shamian, J.& Wilk, P. (2004). A longitudinal analysis of the impact of workplace empowerment on work satisfaction [version electronica] journal of occupation and organizational Psychology, 76, 27-52. Extraído el 17 agosto, 2005, de la base de datos de ProQuest.

Lin, N. (2001). Social Capital. A theory of Social Structure and Action. Cambridge Universite Press.

Page, N. & Czuba, C. (1999). Empowerment: What is it? Jornal of extension, 37 (5). Extraído el 15 de Julio 2005 de <http://www.joe.org/1999october/comm1.html>.

Ramos, A . (2001) liderazgo empowerment y características estructurales de las redes sociales en la difusión del conocimiento.

Sánchez, A. (1999). Intervención Social. Trabajo social 7, Paidós, Barcelona [Versión Electronica]
<http://www.ub.es/medame/Alba%20Zambrano.pdf>

Yoon, J. (2001) The role of estructura and motivation for workplace empowerment: the case of Korean employees [version electronica]. Social psychology quarterly, 64 (2), 195 -2006. Extraido el 17 agosto, 2005, de la base de datos de ProQuest.

ANEXO