



Empowerment como enfoque gerencial para el área administrativa en las empresas de servicio a la industria petrolera

Renata Moncini Marrufo¹²

William Alberto Pirela Espina¹³

Angélica María López Matheus¹⁴

12 **Universidad Alonso de Ojeda.** Magister Sciarium en Gerencia Financiera. Licenciada en Administración/ Licenciada en Contaduría Pública.

13 **Universidad de Manizales.** Licenciado en Contaduría Pública y Especialista en Tributación de la Universidad de Zulia.

14 **Universidad Nacional Experimental "Rafael María Baralt"** -UNERMB. Especialista En Gerencia de Recursos Humanos y Licenciada en Administración.

Resumen

El presente capítulo, tuvo como objetivo, analizar los elementos del *empowerment* como enfoque gerencial para el área administrativa en las Empresas de Servicio a la Industria Petrolera, por ello, se sustentó en Blanchard, (2009), Balestrini (2014), González (2012), se tipificó como descriptiva, con un diseño no experimental, campo, transeccional, el cual, se llevó a cabo en las empresas pertenecientes al área servicio a la industria petrolera, municipio Lagunillas, estado Zulia, siendo la población, 11 empresas del sector servicio, cuyas unidades informantes, estuvieron representadas por 28 personas pertenecientes a la parte administrativa, por eso, se catalogó, muestra censal, a quienes se aplicó como técnica la encuesta, como instrumento, un cuestionario con 13 ítems dicotómicos, con opciones si/no, con alternativas múltiples, validado mediante la técnica del juicio de tres (03) expertos, la confiabilidad, no se calculó por ser mixto. Asimismo, el procesamiento y análisis, se efectuó empleando la estadística descriptiva. Se concluyó, los empleados, pueden tomar decisiones en las tareas, responsabilidades asignadas, pero, deben, consultar a su jefe inmediato, mantenerlo informado sobre las decisiones a tomar para ser evaluadas, suministran los recursos materiales requeridos, informan cabalmente sobre qué, cómo se debe hacer, con cuánto tiempo cuentan, proveen conocimientos necesarios a los trabajadores.

Introducción

Actualmente, los cambios en el mundo a nivel social, cultural, político, económico, tecnológico redefinen en las empresas, las funciones directivas, gerenciales, para el desarrollo del potencial humano existente en ellas, por cuanto, se está modificando la cultura pasiva, a una cultura del conocimiento, donde, impera el trabajo en equipo, estimulación, motivación, objetivos alcanzados, soluciones creativas ante los problemas, decisiones acertadas.

Por ello, en las organizaciones, es importante aplicar enfoques, tomando en cuenta al talento humano, para lograr las metas, con un sistema comunicativo abierto, sin barreras, delegando responsabilidades, aprobando la participación al personal en las actividades a ejecutar, afianzando así, el sentido de pertenencia e involucramiento en todos los planes propuestos.

Lo anterior, reviste importancia al *empowerment*, por perfilarse como un enfoque gerencial para la gestión del talento humano, que reemplaza la vieja jerarquía por equipos auto dirigidos, donde la información se comparte con todos, porque los empleados, tienen oportunidad, responsabilidad a dar lo mejor, al integrar todos los recursos, esto es, capital, manufactura, producción, ventas, mercadotecnia, tecnología, equipo, empleados, mediante una comunicación efectiva, eficiente, para alcanzar las metas, políticas organizacionales.

En este sentido, para Chiavenato (2017), el *empowerment*, consiste:

En una influencia mutua, va de la mano con delegar poderes a personas de todas las áreas, de la misma manera tienen la facultad de toma de decisiones como también poder, liderazgo, desarrollar y motivación para la participación en la organización, crea relaciones eficientes.

Asimismo, coadyuva a la transformación del proceso gerencial, por cuanto, fortalece las habilidades, destrezas, amplía funciones, logra cambio en la cultura organizacional, fortalece los equipos laborales, orienta hacia las metas, objetivos, genera cooperación ante los compromisos establecidos, ejecutando las tareas planificadas en el corto, mediano, largo plazo, entre otros.

De igual modo, contribuye a diseñar lineamientos por cada individuo, quienes deben buscar un mismo fin, el cual, está centrado en la motivación, bienestar empresarial. En esencia, favorece en crear parámetros pertinentes, reales, oportunos, alcanzables para lograr rendimiento en todos los departamentos, todo ello, en concordancia con los procedimientos administrativos, analizando las situaciones presentes, pasadas, futuras.

Con lo anterior, se fomenta la participación, sentido, pertenencia, desarrollo del espíritu colaborativo entre la empresa-trabajador, los empleados se sienten valorados, tomados en cuenta en sus actitudes, acciones, actuaciones, pensamientos, al ejercer cada actividad asignada, lo cual, es traducido a nivel operativo en productividad, a nivel financiero, en rentabilidad, utilidad.

De este modo, los elementos del *empowerment* como enfoque gerencial, se distinguen como responsabilidad ante los resultados, capacitando, facultando a cada persona, confiéndoles poder, autoridad, decisión sobre su trabajo, sin requerir constante permiso para actuar, aunque, esto no significa pérdida en la autoridad emanada por la alta gerencia, sino, un trabajo en equipo donde también actúa la directiva.

Según Maldonado (2017), el *empowerment* como enfoque gerencial, "permite adaptar la organización al entorno cambiante, competitivo, teniendo la posibilidad en crear alianzas, donde la calidad, el recurso humano, recursos materiales, ocupan un lugar prioritario para el desarrollo eficiente", por estructurar, dirigir, construir en la empresa cimientos considerando información interna, externa.

Sin embargo, hay organizaciones donde actualmente el *empowerment* como enfoque gerencial, es inexistente, como es el caso específico del área administrativa en empresas dedicadas al servicio a la industria petrolera, donde, se evidencia, una autoridad centralizada, generando que las personas desconozcan a su Supervisor inmediato, por cuanto, deben informar directamente al presidente, igualmente, falta formular objetivos claros, metas seguir, planes específicos, reales.

Asimismo, existe inconformidad al evaluar actividades ejecutadas, retraso en tareas cumplidas, cultura organizacional bajo conflicto por desacato ante parámetros normativos, relativos a la conducta, políticas internas, llevando esto, al abandono del trabajo, constante rotación del personal, sin reportarlo a los superiores.

Lo anterior, entre otros problemas, ha promovido la reorganización del área administrativa, fijando los niveles de mando e iniciando un proceso descentralizado en la autoridad, donde, se ha requerido implementar la delegación del poder, bajo la supervisión directa por sus jefes inmediatos, quienes, deben fundamentar sus actividades, decisiones correspondientes a las directrices establecidas por la gerencia, conjuntamente con la Presidencia, para alcanzar objetivos propuestos, ser más efectivos en las obras a ejecutar.

Por ello, actualmente, se busca crear equipos de trabajo donde interactúen la gerencia, los coordinadores con los asistentes, demás trabajadores, por cuanto, en el área administrativa, se diseñan las pautas a seguir toda la organización, se deslindan tanto las normas como los parámetros, las cuales, guían al área operativa, quien lleva a cabo los proyectos bajo un estandarte productivo, con calidad, contrario a esto, se reflejaría una conducta adversa al *empowerment* como enfoque gerencial, asimismo, se estarían suscitando conflictos internos, originados por la centralización de autoridad, responsabilidad, teniendo una incidencia negativa en el desarrollo operativo .

De allí, la investigación, se centró en examinar los elementos del *empowerment* como enfoque gerencial para el área administrativa, en las empresas de servicio a la industria petrolera, adaptados con base a las necesidades organizacionales, satisfacción en los trabajadores, involucramiento activo a cada proceso allí efectuado y triangularización creada entre la organización, gerencia, trabajador.

Objetivo

Describir los elementos del *empowerment* como enfoque gerencial para el área administrativa en las empresas de servicio a la industria petrolera.

Metodología

Resolver un problema, amerita, tener conocimiento detallado del tipo de investigación a seguir, por cuanto éste, es un proceso analítico, orientado a descubrir los factores existentes, aplicando procedimientos científicos, por ello, el nivel del estudio dependerá del grado de dificultad existente en el fenómeno a abordar, esto es, el objetivo general o propósito, de ahí que, la investigación de tipo descriptivo, de campo, no experimental, transeccional. Al respecto, Carrasco (2019), comenta, el tipo de investigación descriptivo se utiliza para describir las características en una población o fenómeno estudiado.

Para tal efecto, el estudio, se centró en obtener directamente en las once (11) empresas del sector servicio a la industria petrolera, del municipio Lagunillas, estado Zulia, específicamente del personal adscrito al área administrativa, conformado por veintiocho (28) unidades informantes, del área administrativa, donde se incluyó a la Presidencia, Vicepresidencia, Cargos Gerenciales, Coordinadores, Asistentes, la información requerida en un momento único, enero del año 2020, por lo tanto, no se calculó la muestra, se trabajó con la muestra censal.

Asimismo, como técnica de recolección de datos se aplicó la encuesta, y como instrumento el cuestionario que incluyó diez (10) ítems, estructurados tipo mixto, por cuanto, nueve (9) se formularon atendiendo a la clasificación de dicotómicas, con opciones Si/No, y una (1) reflejando alternativas múltiples. Para dar veracidad a dicho instrumento, se efectuó la validación por contenido, mediante el juicio emitidos por expertos, quienes, poseen conocimientos en la materia, y en relación con la confiabilidad, se hizo con base los resultados del juicio emitido por dichos expertos, debido a que el instrumento aplicado se catalogó como mixto, y hasta los momentos, no existe un método de confiabilidad para estos instrumentos.

Tabla 1. Instrumento de medida

| Elementos | Ítem | Tipo pregunta | Tipo respuesta |
|--|---|---------------|----------------|
| Responsabilidad ante los resultados | Ítem 1. ¿En el área administrativa se establecen claramente las directrices sobre lo que se desea alcanzar? | Dicotómica | Si/No |
| | Ítem 2. ¿En el área administrativa se establecen claramente las directrices sobre cómo se van a ejecutar las actividades? | Dicotómica | Si/No |
| Poder para la toma de decisiones | Ítem 3. En el área administrativa los trabajadores poseen suficiente potestad para tomar decisiones: | Politómica | 6 Porciones R |
| | Ítem 4. ¿En el área administrativa los trabajadores demuestran iniciativa al momento de tomar decisiones? | Dicotómica | Si/No |
| Recursos materiales para la ejecución | Ítem 5. ¿En el área administrativa se establecen claramente los recursos requeridos para la ejecución de las actividades? | Dicotómica | Si/No |

| | | | |
|---|--|------------|-------|
| | Ítem 6. ¿En el área administrativa se mantienen los recursos requeridos para la ejecución de las actividades con el propósito de que los grupos aprendan a auto-dirigirse? | Dicotómica | Si/No |
| Información y conocimientos necesarios | Ítem 7. ¿En el área administrativa se establece claramente cuáles son los datos requeridos para la ejecución de las actividades? | Dicotómica | Si/No |
| | Ítem 8. ¿En el área administrativa se establece claramente cuáles son las habilidades requeridas para la ejecución de las actividades? | Dicotómica | Si/No |
| Competencia profesional del sujeto empoderado | Ítem 9. ¿En el área administrativa se estimulan las competencias profesionales de los trabajadores? | Dicotómica | Si/No |
| | Ítem 10. ¿En el área administrativa se fortalecen las competencias profesionales de cada trabajador? | Dicotómica | Si/No |

Fuente: Elaboración propia

Resultados

De la aplicación del instrumento de recolección de datos, se obtuvieron los siguientes resultados atendiendo cada una a los elementos del *empowerment*.

El 100% de los encuestados manifestó que en el área administrativa se establecen claramente las directrices sobre lo que se desea alcanzar, por ser lo único que garantiza la eficiencia, efectividad en la consecución ante lo planificado a nivel organizacional, contrario a esto, las personas no sabrían cómo, cuándo, dónde trabajar, con qué recursos cuenta, los plazos fijados para la realización en cada actividad, entre otros, retrasando así las tareas, originando resultados adversos a lo establecido. Al respecto, Linares (2017), comenta, en las empresas, la responsabilidad ante los resultados,

“genera gran valor a los puestos en el trabajo, por cuanto, la gente, sabe qué debe hacer cada momento, y tiene el poder sobre cómo hacer las cosas, así, el talento humano, tiene el control sobre su trabajo”.

Frente al instrumento aplicado, el 100% de los encuestados, indicó que en el área administrativa:

✈ **Ítem 1:** se establecen claramente las directrices sobre cómo se van a ejecutar las actividades, esto tiene correspondencia con, Cáliz, Martínez, Vigier, y Núñez (2016), la responsabilidad ante los resultados: “coadyuva a la gerencia, a tener un equipo más eficiente en el trabajo, sin intervenir en su desempeño, porque las personas, tienen bien clara las directrices a seguir en cada caso a presentarse”.

- ✈ **Ítem 2:** es imprescindible, consultar a la gerencia antes de tomar decisiones, por cuanto, siempre, el jefe inmediato debe estar al tanto de las acciones a considerar por sus empleados, para evaluar si son trascendentales para la organización. Se evidencia una participación entre la gerencia y los trabajadores. Esto, concuerda con Cortez y Dávila (2018), quien comenta, el poder en la toma de decisiones, “genera que el trabajo en cada persona sea más significativo, por coadyuvar al desarrollo eficiente en las diversas asignaciones, así, el trabajo significa un reto, no una carga”. El personal, tiene autoridad para actuar en nombre de la empresa según sus responsabilidades, a la vez, los subordinados participan al tomar decisiones.
- ✈ **Ítem 3:** los trabajadores pueden demostrar iniciativa cuando toman decisiones cónsonas a sus atribuciones, al respecto Meriño (2018), comenta, las personas empoderadas para la toma de decisiones, “tienen la capacidad para manejar sus intereses, motivaciones, por ello, pueden proponer, generar sus acciones, interactuar con los demás, tanto individualmente, como en el interior organizacional”.
- ✈ **Ítem 4,** están establecidos claramente los recursos requeridos para la ejecución en cada actividad, por cuanto, es la única forma para saber con qué se cuenta al realizar las tareas asignadas, cuando se pretenden alcanzar los objetivos propuestos. Esto, concuerda con Escudero (2020), al estar los recursos materiales para la ejecución, “las personas, se adhieren a una ideología y comienzan a compartir información estratégica, inmediatamente, surgiendo la necesidad para definir los límites, esto es, los objetivos a seguir, lo cual, va a incidir en el rendimiento del personal”.

- ✈ **Ítem 5**, se mantienen recursos requeridos para la ejecución de las actividades con el propósito de lograr el aprendizaje en los grupos de auto dirección, a fin de poder establecer sus propios objetivos, metas, auto desarrollo, para dar cumplimiento cabal a la planificación efectuada por la gerencia. Esto, tiene correspondencia con Koontz y Weihrich (2017), al dejar claro cuáles son los recursos materiales para la ejecución, “los grupos aprenderán rápidamente a autodirigirse, los líderes, disfrutarán trabajando en equipo con su personal, enseñando nuevas ideas, desarrollando habilidades”.
- ✈ **Ítem 6**, siempre debe especificarse con exactitud, qué información se necesita para desarrollar cada tarea asignada, a fin de poder ejecutarlas de manera eficiente, eficaz, además, se garantiza el logro de los objetivos propuestos. Esto, concuerda con Husmann y Chiale (2020), “los empleados jamás podrán sentirse empoderados si no están seguros respecto a qué se les exige, qué se espera en cuanto a logros, efectividad relacionada al cargo, puesto o posición ocupado”.
- ✈ **Ítem 7**, se deben establecer claramente las habilidades, destrezas, competencias requeridas en la ejecución de cada actividad asignada, a fin de poder conformar equipos de trabajo, delegar funciones, responsabilidades, alcanzar los objetivos, metas propuestas, en el corto, mediano, largo plazo. Se tiene entonces, correspondencia con Velázquez (2018), en el *empowerment*, “es importante dejar bien claro cuál es la información, el conocimiento requerido para la ejecución sobre las actividades asignadas”, lo contrario, desviaría alcances, logros del empleado, además, paradójico a ayudarlo a ser más eficiente, productivo, se pudiera llegar a afectar el autoestima, crecimiento personal profesional.

- ✈ **Ítem 8**, se estimulan las competencias profesionales de los trabajadores, por cuanto, esto, garantiza tener trabajadores con las habilidades, destrezas requeridas para la ejecución laboral demandada tanto por la organización como por los clientes. Teniendo así, concordancia con Norberto (2016), el *empowerment*, “fortalece las competencias profesionales para cada individuo, por cuanto, se le delegan responsabilidades, dejando evidencia respecto a las destrezas, habilidades en cada trabajador adquiridas mediante la formación profesional y/o por la experiencia, para ejecutar las tareas asignadas”.
- ✈ **Ítem 9**, se ha dado un fortalecimiento de las competencias profesionales de cada trabajador, para ellos generar calidad en cada operación ejecutada, lo cual, se extiende a todos los niveles. Esto, se corresponde con Veliz (2021), “en la competencia profesional del sujeto empoderado, es importante la actitud afirmativa hacia el entorno, por promover la comodidad para expresar las ideas, deseos, necesidades”

Conclusión

Realizada la investigación, donde se describen los elementos del *empowerment* como enfoque gerencial para el área administrativa en las empresas de servicio a la industria petrolera, se concluye que, las empresas, propician la responsabilidad ante los resultados por cada trabajador, al establecer claramente las directrices sobre cómo se van a desarrollar cada una de las actividades a ejecutar, considerando en la asignación de funciones las habilidades, destrezas, conocimientos, experiencias, esto, determina la asignación de funciones y la forma cómo van a alcanzarlas en el corto, mediano, largo plazo, conforme a los objetivos, metas formuladas.

Asimismo, los empleados pueden tomar decisiones con base a las tareas, responsabilidades asignadas, pero, es un deber, consultar a su jefe inmediato, además, mantenerlo informado sobre las decisiones a tomar para ser evaluadas por este, antes, durante, después ejecutadas, a fin de constatar la incidencia hacia la organización, a la vez, debe existir un consenso en el equipo de trabajo sobre cómo, por qué se va a actuar, evidenciándose participación de todos los actores en este proceso.

Por otra parte, suministran los recursos materiales requeridos en cada actividad, propiciando la auto gestión, auto desarrollo de los grupos de trabajo, en el cumplimiento cabal de la planificación realizada, contribuyendo al impulso de nuevas capacidades, informan cabalmente sobre qué, cómo, cuándo se debe hacer, con cuánto tiempo cuentan, garantizando su cumplimiento cabal, proveen los conocimientos necesarios a los trabajadores, actualizaciones, mediante cursos, talleres, charlas, formación, asesorías constante del jefe inmediato hacia el trabajador, entre otros, para estar siempre informado y, se logre dirimir sobre las inquietudes a presentar, coadyuvando a tener un personal altamente competente para las tareas asignadas o situación a presentar, además, promueven la formación, consolidación de equipos, la obtención de tareas con calidad.

De esta manera, quedó manifiesto que los elementos del *empowerment*, como enfoque gerencial para el área administrativa, están basados en la responsabilidad ante los resultados, la toma de decisiones eficientes, eficaces, pertinentes, la dotación recursos materiales para la ejecución de cada actividad, así como la información y conocimientos, los cuales, se proveen de manera oportuna, antes de iniciar su aplicación, durante, después de finalizada para retroalimentar a los involucrados, y se centran en trabajar por incrementar arduamente la competencia profesional del sujeto empoderado.

Referencias bibliográficas

- Cáliz C; Martínez L; Vigier H. Núñez J. (2016) "El Rol del Empowerment en el éxito empresarial". Revista investigación administrativa. Volumen 45 No 117. Pág. 45
- Carrasco Díaz, S. (2019) Metodología de la investigación científica. Editorial San Marcos. (2ª. Ed.). Perú.
- Chiavenato I. (2017) Comportamiento Organizacional. Editorial Mcgraw-Hill. México. Pág. 98.
- Cortez L.; Dávila, F. (2018) Aplicabilidad de las herramientas empowerment y benchmarking para mejorar el proceso de comunicación y buena gestión empresarial en las pymes del Ecuador". Yachana revista científica. Edición especial memorias congreso inpin. Pág. 91-102.
- Escudero V. (2020) Retratos de resiliencia: relatos sobre la emoción y el cambio en psicoterapia. Editorial Sentir. Madrid. Pág. 68.
- Husmann, G. (2020). Resiliencia: recursos para superar las adversidades. Editorial del nuevo extremo. España. Pág. 40.
- Kootz, H; Weihrich, H; Cannice, M. (2017) Administración. Una Perspectiva Global. Mc Graw Hill Interamericana. España. Pág. 78.
- Linares, R. Resiliencia o la adversidad como oportunidad. Editorial Renacimiento Ediciones escuela de plata. Sevilla. Pág. 25.

- Maldonado JE; (2017) Herramientas gerenciales. Visión globalizada de la comercialización. Editorial Ediciones De La U. Colombia. 2017. Pág. 67.
- Meriño Gómez, B. (2018) Resiliencia. Serie inteligencia emocional. Harvard Business. Estados Unidos. Pág. 36.
- Norman-Acevedo, E. (2019). Consumer cultural studies (1st ed.; E Norman-Acevedo, ed.). Bogotá: Institución Universitaria Politécnico Grancolombiano.
- Tapia, G. (2016) Resiliencia y valor organizacional. Editorial Grupo Vanchri. México. 2016. Pág. 67.
- Velázquez L. (2018) Las trece claves del desarrollo personal. Editorial Samarcanda. España. Pág. 89.
- Veliz Montero F. (2021) Resiliencia Organizacional. Gedisa Editorial. Barcelona – España. Pág. 56.