

**EMPOWERMENT COMO MECANISMO PARA ALCANZAR EL ÉXITO  
ORGANIZACIONAL EN EL CENTRO DIAGNÓSTICO DE ESPECIALISTAS  
CEDES LTDA.**

**ANA JULIA ESCAFFI ARTECHE  
MALORYS MILENA SOTO PEREZ  
ANA GISSELLA LOPEZ ARTECHE**

**UNIVERSIDAD DE LA GUAJIRA  
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVA  
ESPECIALIZACION EN GERENCIA DE SERVICIOS DE SALUD  
RIOHACHA, LA GUAJIRA  
2021**

**EMPOWERMENT COMO MECANISMO PARA ALCANZAR EL ÉXITO  
ORGANIZACIONAL EN EL CENTRO DIAGNÓSTICO DE ESPECIALISTAS  
CEDES LTDA.**

**ANA JULIA ESCAFFI ARTECHE  
MALORYS MILENA SOTO PEREZ  
ANA GISSELLA LOPEZ ARTECHE**

**Trabajo presentado como requisito para optar el título de  
Especialización en Gerencia de Servicios de Salud.**

**DIRECTORA:  
MSc. YOLEIDA VEGA MENDOZA**

**UNIVERSIDAD DE LA GUAJIRA  
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS  
ESPECIALIZACION EN GERENCIA DE SERVICIOS DE SALUD  
RIOHACHA, LA GUAJIRA  
2021**

## CERTIFICACIÓN DEL DIRECTOR

Yo, **YOLEIDA VEGA MENDOZA**, identificada con la cédula de ciudadanía No. 27004816, expedida en San Juan del Cesar, departamento de La Guajira, por medio del presente hago constar que el trabajo de grado, presentado por **ANA JULIA ESCAFFI ARTECHE** cedula de ciudadanía **N° 1.118.819.636** expedida en Riohacha departamento de La Guajira, **MALORYS MILENA SOTO PEREZ** cedula de ciudadanía **N° 1.069.480.713** expedida en Sahagún departamento de Córdoba y **ANA GISSELLA LOPEZ ARTECHE**, identificada con la cédula de ciudadanía **No. 1.118.843.734** expedida en Riohacha, departamento de La Guajira, titulado **EMPOWERMENT COMO MECANISMO PARA ALCANZAR EL ÉXITO ORGANIZACIONAL EN EL CENTRO DIAGNÓSTICO DE ESPECIALISTAS CEDES LTDA.** para optar por el título de Especialistas en Gerencia de Servicios en Salud, reúnen los requisitos y méritos suficientes para ser sometidos a consideración del jurado evaluador que se designe, para su posterior sustentación en presentación pública.

Dado en Riohacha, Distrito Especial, Turístico y Cultural de Riohacha, departamento de La Guajira, el 24 de abril de 2022.

---

**YOLEIDA VEGA MENDOZA**  
**Director del Trabajo de Grado**

## DECLARATORIA DE AUTENTICIDAD

Nosotras, **ANA JULIA ESCAFFI ARTECHE**, identificada con **C.C No. 1.118.819.636**, expedida en Riohacha, La Guajira, **MALORYS MILENA SOTO PEREZ** identificado con **C.C No. 1.069.480.713**, expedida en Sahagún, Córdoba, **ANA GISSELLA LOPEZ ARTECHE C.C No. 1.118.843.734** expedida en Riohacha, La Guajira, estudiantes del Programa de Especialistas en Gerencia de Servicios en Salud de la Universidad de La Guajira, autoras del trabajo de grado titulado: **EMPOWERMENT COMO MECANISMO PARA ALCANZAR EL ÉXITO ORGANIZACIONAL EN EL CENTRO DIAGNÓSTICO DE ESPECIALISTAS CEDES LTDA**; declaramos bajo la gravedad del juramento que:

1. El presente trabajo de grado es de nuestra autoría;
2. Hemos respetado las normas internacionales de citas y referencias para las fuentes consultadas.
3. La tesis no ha sido autoplagiada; es decir, no ha sido publicada ni presentada anteriormente para obtener algún grado académico previo o título profesional;
4. Los datos presentados en los resultados son reales, por tanto, los resultados presentados en la tesis se constituirán en aportes a la realidad investigada.

De identificarse la presencia de fraude (datos falsos), plagio (información sin citar a autores), autoplagio (presentar como nuevo algún trabajo de investigación propio que ya ha sido publicado), o falsificación (representar falsamente las ideas de otros), asumo las consecuencias y sanciones que de mi acción se deriven.

Dado en Riohacha, Distrito Especial, Turístico y Cultural de Riohacha, departamento de La Guajira, el 24 de abril de 2022.

---

**ANA JULIA ESCAFFI ARTECHE**

---

**MALORYS MILENA SOTO PEREZ**

---

**ANA GISSELLA LOPEZ ARTECHE**

## DERECHOS DE AUTOR

Nosotras, **ANA JULIA ESCAFFI ARTECHE**, identificada con C.C No. **1.118.819.636**, expedida en Riohacha, La Guajira, **MALORYS MILENA SOTO PEREZ** identificado con **C.C No. 1.069.480.713**, expedida en Sahagún, Córdoba, **ANA GISSELLA LOPEZ ARTECHE** con **C.C No. 1.118.843.734** expedida en Riohacha, La Guajira, estudiantes del Programa de Especialistas en Gerencia de Servicios en Salud de la Universidad de La Guajira, autoras del trabajo de grado titulado: **EMPOWERMENT COMO MECANISMO PARA ALCANZAR EL ÉXITO ORGANIZACIONAL EN EL CENTRO DIAGNÓSTICO DE ESPECIALISTAS CEDES LTDA.** autorizamos a la Universidad de La Guajira, para que haga de esta tesis un documento disponible para su lectura, consulta y aporte a los procesos de investigación, según las normas de la institución.

Cedemos los derechos en línea patrimoniales de nuestra tesis, con fines de difusión pública, además aprobamos la reproducción de esta tesis, dentro de las regulaciones de la Universidad, siempre y cuando respeten nuestros derechos de autor (as).

Dado en Riohacha, Distrito Especial, Turístico y Cultural de Riohacha, departamento de La Guajira, el 24 de abril de 2022.

---

**ANA JULIA ESCAFFI ARTECHE**

---

**MALORYS MILENA SOTO PEREZ**

---

**ANA GISSELLA LOPEZ ARTECHE**

## **DEDICATORIA**

El presente trabajo es el resultado del esfuerzo, constancia y dedicación, éxito compartido con quienes nos ayudaron a conseguirlo.

Dedicamos este Trabajo de Grado a Dios, un gran triunfo de los muchos más que vendrán para el que hizo todo esto posible.

Asimismo, dedicamos este trabajo a nuestras familias, nuestros hijos, nuestros esposos, por brindarnos siempre la confianza y el apoyo en todas y cada una de nuestras decisiones, por ese esfuerzo y sacrificio incalculable que han hecho para que estemos aquí en este momento.

**Ana Julia Escaffi Arteche**  
**Malorys Milena Soto Pérez**  
**Ana Gissella López Arteche**

## **AGRADECIMIENTOS**

Gracias a Dios, por ser nuestra guía en todo este proceso de aprendizaje, ha sido un camino largo y lleno de grandes dificultades, así mismo de oportunidades, de tristezas y alegrías, por eso le damos gracias a él por estar siempre ahí cuando lo hemos necesitado, por ser nuestra fortaleza, nuestra motivación, nuestra esperanza, nuestro todo, porque todo lo que somos y seremos es por su voluntad.

Gracias a nuestros compañeros, que más que compañeros los consideramos amigos, por todos los momentos que compartimos dentro y fuera de la institución, siempre los llevaremos en nuestros corazones y en nuestra memoria, de donde nadie puede sacarlos.

Gracias a la Universidad de la Guajira, por el apoyo y el aporte brindado a nuestra formación como profesional y ser humano, por compartir sus experiencias y conocimientos y por su dedicación.

**Ana Julia Escaffi Arteche**  
**Malorys Milena Soto Pérez**  
**Ana Gissella López Arteche**

## TABLA DE CONTENIDO

RESUMEN.....	12
ABSTRACT.....	13
1. EL PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN.....	18
1.1 Planteamiento del Problema.....	18
1.2 Formulación del Problema.....	29
1.2.1 Sistematización del problema.....	30
1.3 Objetivos de la Investigación.....	31
1.3.1 Objetivo General.....	31
1.3.2 Objetivos Específicos.....	31
1.4 Justificación de la Investigación.....	32
1.5 Delimitación.....	34
1.5.1 Delimitación Poblacional.....	34
1.5.3 Delimitación temporal.....	35
2. MARCO TEÓRICO.....	36
2.1. Antecedentes de Investigación:.....	37
2.1.1 Contexto Internacional:.....	38
2.1.2 Contexto Nacional:.....	44
2.2. Bases teóricas / Fundamentos teóricos.....	48
2.2.1 Empowerment.....	48
2.2.1.1 Elementos del Empowerment.....	53
2.2.1.2 Naturaleza del Empowerment.....	64
2.2.2. Éxito Organizacional.....	76
2.2.2.1. Elementos del éxito organizacional.....	78
2.2.2.2. Planes de desarrollo para alcanzar el éxito organizacional.....	84
2.3 Marco Conceptual.....	97
2.4 Sistema De Variables.....	100
2.4.1 Conceptualización de la Variable.....	100
2.4.2 Operacionalización de variables.....	101

3. MARCO METODOLÓGICO .....	104
3.1 Enfoque de Investigación:.....	104
3.2 Tipo de Investigación: .....	107
3.3 Diseño de Investigación:.....	111
3.4 Fuentes y Técnicas de Recolección de Información:.....	112
3.5 Población y Muestra.....	115
3.6.2. Confiabilidad de la Investigación .....	120
3.7. Procedimiento de la Investigación .....	123
3.8. Interpretación de los Resultados.....	125
4. RESULTADOS DE LA INVESTIGACIÓN .....	127
4.1.1. VARIABLE: EMPOWERMENT .....	128
4.1.1.1. Elementos del Empowerment .....	128
4.1.1.2. Naturaleza del Empowerment.....	134
4.2.1 VARIABLE: ÉXITO ORGANIZACIONAL.....	139
4.2.1.1 Elementos del éxito organizacional.....	139
4.2.1.2 Planes de desarrollo para alcanzar el éxito organizacional .....	143
4.3 Lineamientos Estratégicos .....	148
4.3.1. Introducción .....	148
4.3.2. Propósito.....	150
4.3.3. Objetivo general.....	151
4.3.4. Alcance .....	151
4.3.5. Justificación .....	151
4.3.6. Preámbulo a las estrategias.....	154
RECOMENDACIONES.....	161
REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....	163
ANEXOS.....	174

## LISTADO DE TABLAS

Tabla 1: Matriz de Operacionalización de Variables .....	102
Tabla 2: Ponderación de respuestas .....	114
Tabla 3: Distribución y Características de la población.....	116
Tabla 4: Criterios para determinar la Confiabilidad .....	121
Tabla 5: Determinación de la Confiabilidad del Cuestionario A .....	122
Tabla 6: Determinación de la Confiabilidad del Cuestionario B .....	122
Tabla 7: Categoría de análisis para la interpretación de la desviación estándar .	126
Tabla 8: Categoría de análisis para la interpretación del promedio: .....	126
Tabla 9: Análisis de los indicadores sobre la dimensión: Elementos del Empowerment.....	128
Tabla 10: Análisis de los indicadores sobre la dimensión: Naturaleza del Empowerment.....	134
Tabla 11: Análisis de los indicadores sobre la dimensión: Elementos del éxito organizacional:.....	139
Tabla 12: Análisis de los indicadores sobre la dimensión: Planes de desarrollo para alcanzar el éxito organizacional.....	143
Tabla 13: Lineamientos estratégicos .....	155

## RESUMEN

La presente investigación tuvo como propósito analizar el empowerment como filosofía estructural para alcanzar el éxito organizacional del Centro Diagnóstico de Especialistas Cedes Ltda., del Distrito Especial, Turístico y Cultural de Riohacha con la finalidad de generar estrategias. Permitiendo así el desarrollo de dos variables, como son empowerment y éxito organizacional; las cuales se conceptualizaron y sustentaron según los postulados teóricos de: McFarland, Senn y Childress (2012), Münch y García (2016), Gouldner (2015), Burbano (2014), Quintanilla (2012), Urbano, Díaz, y Hernández (2015), entre otros. Metodológicamente, se realizó bajo un enfoque positivista – cuantitativo, bajo un tipo de investigación analítica, explicativa y descriptivo, teniendo a su vez, un diseño de tipo no experimental, transeccional – descriptivo; para lo cual se aplicaron dos instrumentos de recolección de datos, un Cuestionario A, el cual contuvo 30 ítems; un Cuestionario B, el cual contuvo 30 ítems; ambos con una escala frecuencial de respuestas de cinco (5) alternativas, aplicados a los 22 sujetos elegidos. Dichos instrumentos fueron validados, obteniendo una confiabilidad de  $\alpha=0,95$  para la primera parte, y de 0,88 para la segunda concibiéndose entonces el instrumento altamente válido. Los datos estadísticos fueron analizados por medio de estadísticas inferencial. De acuerdo a la interpretación de los hallazgos, se obtuvo que mientras más alto sea el empowerment mayor será el éxito organizacional en la formación del talento humano. En consecuencia, se consideró un modelo de alto ajuste entre las variables. De allí, que se concibió que el empoderamiento como estrategia para obtener un mejor desempeño de los trabajadores, transforma los ambientes laborales, permitiéndoles sentirse a gusto, minimizando de esa forma, la rotación constante del personal, al satisfacer la necesidad de reconocimiento, la cual se hace parte de la cultura organizacional, propiciando el intercambio de ideas y el diálogo, recomendándose, la aplicación de las estrategias propuestas.

Palabras clave: Empowerment, Filosofía Estructural, Éxito Organizacional.

## ABSTRACT

The purpose of this research was to analyze empowerment as a structural philosophy to achieve organizational success of the Diagnostic Center of Specialists Cedes Ltda., of the Tourist and Cultural District of Riohacha, in order to generate strategies. Thus allowing the development of two variables, such as empowerment and organizational success; which were conceptualized and supported according to the theoretical postulates of: McFarland, Senn and Childress (2012), Münch and García (2016), Gouldner (2015), Burbano (2014), Quintanilla (2012), Urbano, Díaz, and Hernández (2015), among others. Methodologically, it was carried out under a positivist – quantitative approach, under a type of analytical, explanatory and descriptive research, having in turn, a non-experimental, cross-sectional – descriptive design; for which two data collection instruments were applied, a Questionnaire A, which contained 30 items; a Questionnaire B, which contained 30 items; both with a frequency scale of responses of five (5) alternatives, applied to the 22 chosen subjects. These instruments were validated, obtaining a reliability of  $\alpha=0.95$  for the first part, and 0.88 for the second, thus conceiving the highly valid instrument. Statistical data were analyzed by means of inferential statistics. According to the interpretation of the findings, it was obtained that the higher the empowerment, the greater the organizational success in the formation of human talent. Consequently, a high-fit model between the variables was considered. Hence, it was conceived that empowerment as a strategy to obtain a better performance of workers, transforms work environments, allowing them to feel at ease, thus minimizing the constant rotation of staff, by satisfying the need for recognition, which becomes part of the organizational culture, promoting the exchange of ideas and dialogue, recommending the implementation of the proposed strategies.

Keywords: Empowerment, Structural Philosophy, Organizational Success.

## INTRODUCCIÓN

Se puede empezar el tema, detallando que se concibe que el empoderamiento como proceso multidimensional eminentemente social, el cual, ha cobrado relevancia tan solo hasta hace 150 años, puesto que, en la antigüedad, se ha relacionado con contextos netamente políticos y religiosos, y no fue, sino hasta la revolución industrial, donde se relacionó con el proceso de la industria.

En la actualidad, se encuentra dentro de la palestra empresarial, por su misma concepción al rompimiento de nuevos paradigmas, aplastando a su vez, las pretéritas estructuras (piramidal mecanicista), donde han venido cobrando relevancia el empoderamiento dentro del capital humano, la reestructuración de la corporación, la explosión de la información, la globalización y el paso al cambio; alterando entonces todo esto, el modelo tradicional de liderazgo industrial vigentes hasta la fecha.

Así, que esta idea de desarrollar negocios, ha venido a fortalecer las nuevas estructuras de acción y decisión, donde la participación de los miembros de las organizaciones, empresas, instituciones (sean públicas o privadas), vienen a formar parte activa del control, fomentando de esa forma, la sinergia en la generación de riqueza, potenciando a su vez, el capital humano con el mecanismo de la descentralización del poder, volviéndolas más eficientes e incidiendo en la disminución de la burocracia.

Dentro de esa concepción, se tiene que en el área de la filosofía estructural para alcanzar el éxito organizacional, se puede explicar que en el campo organizacional, esta variable presenta cada vez más retos y desafíos; por cuanto, nos encontramos frente a una época donde la administración de recursos humanos, estuvo basada en doctrinas estáticas y poco innovadoras han quedado ello atrás; por lo que el factor humano ha venido cobrando cada vez más importancia en la organización

moderna, por cuanto, la gestión de los procesos regida por una adecuada administración, viene a ser digna de ser tratada con la importancia que esta área merece.

Razones por las que se infiere, que entre más se desarrolla, evoluciona o se globaliza la sociedad, más se requiere de personas (trabajadores) competentes, innovadoras, capaces de enfrentar con los mejores niveles de preparación, tanto técnicos, como emocionales, los nuevos y exigentes retos a los que se enfrentan sus organizaciones. Así, una ventaja competitiva para muchas organizaciones en el mundo actual lo constituye el llamado talento intelectual, donde el nivel de conocimientos de cada trabajador, lo cual, a su vez, es sumado con base en el número y grado de preparación de todos los colaboradores, ha venido generando la creación de nuevos conocimientos de manera colectiva.

En este orden de ideas, se considera entonces que variables como el empowerment y éxito organizacional, se pueden considerar como un activo estratégico, el cual normalmente se encuentra en los empleados, en su capital humano, donde se ha adquirido una poderosa importancia en relación con la competitividad de las organizaciones; siendo este conocimiento, que no sólo se encuentra en la mente de las personas como ya se mencionó en líneas anteriores; sino también, en los procedimientos establecidos en documentos, en las rutinas, en las actividades, en el trato con el cliente, y en el éxito de dichas prácticas organizacionales, siendo todo esto consideradas herramientas empresariales de gran envergadura en este Siglo XXI.

Razones por las que el presente trabajo de investigación se ha iniciado a partir de las inquietudes, observación, y sobre todo vivencias propias de las autoras, con la finalidad entonces de analizar el empowerment como mecanismo para alcanzar el éxito organizacional en el Centro Diagnóstico de Especialistas Cedes Ltda., del Distrito Especial, Turístico y Cultural de Riohacha; siendo sus resultados el puente

para facilitar la formulación de estrategias que posibiliten mejor empleo de las variables del empoderamiento organizacional, pudiendo así, contribuir al logro de una filosofía estructural adecuada, que se traduzca en bienestar social y productividad, dando como resultado una cultura empoderada en los distintos procesos productivos del sector salud en mención, llevando todo esto, al éxito organizacional como tal.

Bajo esos parámetros, el presente trabajo se desarrolló en cuatro capítulos, los cuales se estructuran de la siguiente manera.

Capítulo I. El Problema de investigación: presenta el planteamiento y formulación del problema, los objetivos, la justificación y la delimitación de la investigación.

Capítulo II. Marco Teórico: contiene aspectos relacionados con los antecedentes de investigación, coherentes con las variables de estudio, las bases teóricas, donde se definen los conceptos y términos básicos, marco conceptual, institucional y sistematización de las variables con su el desarrollo de su respectiva matriz de Operacionalización, evidenciando dimensiones e indicadores a tratar.

Capítulo III. Marco de Metodológico: se desarrolló por medio del tipo y diseño de investigación, población y muestra, técnicas e instrumento de recolección de información, validez y confiabilidad, análisis de los datos, donde se plasman el camino a seguir para el desarrollo del presente trabajo de investigación.

Capítulo IV: en él cual expone el análisis y discusión de los resultados, de acuerdo con los hallazgos en la investigación, los cuales son expresados teniendo en cuenta la frecuencia absoluta (FA) y frecuencia relativa (FR), para luego proponer los lineamientos estratégicos soportados en la teoría sustantiva del empowerment como mecanismo para alcanzar el éxito organizacional en el Centro Diagnóstico de Especialistas Cedes Ltda., del Distrito Especial, Turístico y Cultural de Riohacha.

Finalmente, se realizaron las conclusiones, teniendo en cuenta los objetivos planteados, y se proponen acciones futuras a través de las recomendaciones propuestas para que así, el Centro Diagnóstico de Especialistas Cedes Ltda., pueda tomar decisiones acertadas para mejorar sus prácticas gerenciales.

# 1. EL PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN

## 1.1 Planteamiento del Problema

El éxito empresarial, puede ser analizado desde diversas perspectivas, en función de los propósitos de la empresa estudiada. Sin embargo, existen determinados parámetros, que permiten el análisis de diversas situaciones, para medir si una organización es realmente exitosa ante los logros, avances y metas alcanzadas. Dado que hoy por hoy, se vive en una era de constantes y acelerados cambios a nivel mundial; donde las transformaciones, avances en la ciencia, la tecnología junto con la sociedad del conocimiento, deben enfrentar grandes desafíos para mantenerse en el mercado. Por tal motivo, se ve en la necesidad de tratarlos de la mejor forma posible por medio de sus condiciones laborales, en beneficio de las organizaciones.

Siendo pertinente, fundamentar dicho enunciado tomando en cuenta las teorías de Gibson, Ivancevich, Donnelly y Konopaske (2006), quienes enuncian que la organización es una entidad que permite a la sociedad conseguir logros que no podrían ser alcanzados por individuos que actúan de manera individual. Con todo esto se podría deducir que las organizaciones dependen de los individuos que las forman, estos a su vez de las organizaciones para poder lograr de una manera más fácil, efectiva y eficaz la consecución de sus metas, las cuales deben de ir en la misma dirección de las de las empresas para así lograr la realización personal de los individuos y al mismo tiempo alcanzar los objetivos organizacionales.

En este orden de ideas, tomando las palabras de los autores descritos, la razón por la que las instituciones, sea cual sea, su ámbito (público o privado), y por ende, de las personas que las forman, sentirse parte de todos éstos cambios para así lograr el éxito personal y empresarial tan deseados por los individuos. En vista de ello, de las expresiones teóricas de McFarland, Senn y Childress (2012), se comprende que las estructuras organizacionales, han tenido que responder y se han visto en la necesidad cada día más de cambiar su forma de trabajo para

proporcionarle realmente el papel que tiene el recurso humano y obtener así mejores beneficios tanto individuales como institucionales.

De allí, que estos tiempos modernos, donde los paradigmas administrativos contemporáneos, en palabras teóricas de los autores Münch y García (2016), demandan cada día, mayores propuestas de creatividad empresarial, obligando a la vez, a las organizaciones a contextualizarse con el entorno, cualquiera que sea su actividad económica. Razón por la cual desde una visión global, según palabras de McFarland, Senn y Childress (2012), se comprende que se requiere de la transformación de las empresas, instituciones u organizaciones (internamente), a fin de competir hombro a hombro con cualquier otra empresa de su ramo, o de otro distinto, pues las exigencias del medio son las mismas para todas, y de no darse la reestructuración, tales organizaciones estarán condenadas inexorablemente a desaparecer del ámbito empresarial.

De esa manera, se comprende que en la actualidad la complejidad en las relaciones tanto empresariales, como laborales, lo cual según Münch y García (2016), han sido producto del vertiginoso desarrollo a nivel mundial a causa tanto del conocimiento, como de su impacto dentro de las organizaciones, lo cual ha hecho, la existencia de poder reconocer la trascendencia de la gerencia como paradigma administrativo institucional, pretendiendo asimismo, el logro de la eficacia para alcanzar los objetivos propuestos, haciendo a su vez, uso óptimo de los recursos destinados para ello, teniendo entonces como resultado la eficiencia y el éxito organizacional, siendo esto último, una de las variables indirectas a analizar en el presente trabajo.

Por su lado, se encontró que dentro del entorno hospitalario en Latinoamérica, en palabras de Montaña Ramírez (2016), se presentan un ambiente de volatilidad, de incertidumbre precisando precaución por parte de organizaciones en base a una serie de necesidades con implicación en la retención del talento, fomentar el compromiso, e igualmente, la creatividad, así como contar con profesionales

capaces de trabajar en equipo, desarrollar la capacidad de adaptación al cambio, gestionar tanto el estrés como la capacidad de liderazgo, comunicación resolviendo positivamente los conflictos.

En ese sentido, en palabras teóricas de Montaña Ramírez (2016), de la apreciación anterior, se concibe que la realidad de un mundo moderno ha penetrado culturas, sin tomar en cuenta fronteras, un entorno globalizado exigiendo a los integrantes de las organizaciones, una mayor disposición al cambio, capacidad de adaptación al mismo, así como también una disposición más abierta a la interrelación entre ellos.

En esa perspectiva, se comprende que en el ámbito nacional en Colombia, que desde el siglo XX, ha sido escenario de múltiples cambios a nivel organizacional marcado por confrontaciones, depresiones económicas, entre otros. Lo cual, en palabras de Caro (2009), en esencia mantenía las mismas estructuras heredadas de las sucesivas revoluciones industriales en la cuales el individuo era considerado como un simple engranaje sustituible de la gran maquinaria de producción.

Dado que la base estructural de las organizaciones, antes del siglo XXI, como se mencionó anteriormente, se mostraba una jerarquía piramidal, con un poder centralizado en unos pocos (mandos medios y altos), con existencia de poca o nula participación del nivel inferior, en donde la comunicación fluía en un sólo sentido; es decir, de arriba, hacia abajo; aislando de esa forma, prácticamente a la fuerza laboral de la organización en sí; presentando, así, se tuvo gran descontento por parte de los trabajadores, surgiéndose en los movimientos gremiales y sindicales producidos de la necesidad de ser tratados como seres humanos y no como máquinas.

De allí, que dicho enfoque mecanicista, según los autores Münch y García (2016), ha venido demostrando ser eficaz en los mercados relativamente aislados por los conflictos sucedidos en todas partes del mundo, pero giraba inconscientemente alrededor de la despersonalización de los empleados o del talento humano, quienes

cada vez perdían más la motivación y la satisfacción hacia sus labores, al sentirse no tomados en cuenta dentro de sus espacios.

Bajo esas concepciones descritas, tomando lo expresado por Crissien (2012), quien señala que actualmente el camino hacia la práctica gerencial está basado tanto en la competitividad como en el empoderamiento, pues ciertamente las organizaciones no son entidades autónomas, por cuanto, éstas requieren de personas que las dirijan y dependen del desempeño de éstas.

Dentro de esta concepción, a criterio teórico de Rincón (2009), el gerente es el único con poder transformador de los sistemas organizacionales, pues en la sociedad del siglo XXI, quienes gestan el cambio, así como el éxito en las organizaciones son los líderes poseedores de la habilidad para comprender aspectos como la incertidumbre y la complejidad; además, deben tener capacidad de generar nuevas ideas para responder con asertividad a las situaciones que se planteen.

Así, se comprende, que en la actualidad en Colombia, se han venido confrontando una serie de cambios, y más que todo en el campo de la salud, sea pública o privada, donde no solo en el orden de lo económico, sino también cambios tecnológicos, organizacionales y sociales obligando a las organizaciones a ir al compás de las transformaciones.

Bajo este contexto, según palabras de lo comentado anteriormente, Montaña Ramírez (2016), se tiene que un gran número de organizaciones colombianas, que se encuentran en crisis, que indicadores se conocen al respecto, debido a su incapacidad para reaccionar adecuadamente a los cambios del medio en el que operan. Por lo que las instituciones de salud, en su ambición de elevar su desempeño, se orientarían hacia la calidad, buscando estrategias internas, las cuales ayuden a alcanzar sus objetivos.

Así, que para satisfacer las complejas necesidades de sus usuarios, retomando los señalamientos teóricos de McFarland, Senn y Childress (2012), donde se requeriría de un trabajo no individualizado; por el contrario, la utilización exitosa de grupos cuyos miembros tengan diferentes habilidades, antecedentes, y experiencias, incrementaría la posibilidad de ofrecer soluciones creativas.

De acuerdo con esta óptica mencionada, en la actualidad en Colombia las normas en el mundo laboral están cambiando; por cuanto, no sólo se juzga a los individuos por lo más o menos inteligentes, evidencias que se puedan relacionar ni por su formación o experiencia, sino también en la manera de relacionarse entre ellos mismos, así como con los demás.

Por lo que en palabras teóricas de los autores Feo y Barnard (2004), de la posición descrita anteriormente, menciona que dentro de éstas instituciones, se estaría considerando la necesidad de fomentar habilidades para tener éxito, para así poder crear equipos de trabajo, y a su vez, se adapten a los cambios.

Siendo entonces, dentro del contexto local, donde se tiene que el personal que labora dentro de los recintos hospitalarios (como caso en específico de esta investigación), deben tener la capacidad de poder realizar sus acciones de forma independiente; por lo que en otras palabras, se debe tener la autonomía y la autoridad, para que de esta manera, cuando sean tomadas las decisiones estén éstas siempre dentro de las normas las cuales, tienen la organización y por consiguiente los resultados que de esta se deriven sean de su responsabilidad.

Al respecto, tomando la posición de los autores Gibson, Ivancevich, Donnelly, y Konopaske (2006), para fundamentar lo descrito anteriormente, por cuanto éstos definen al empowerment como proporcionar a la gente la autonomía y la autoridad para efectuar el desempeño de su trabajo. Por su parte Schott y Jaffe (2000), lo define como el estado de la mente, políticas organizacionales, conjunto de comportamiento en equipo el cual no puede existir a menos que se apoye en resoluciones junto con actitudes individuales.

Así, se comprende que el empowerment, es un sinónimo de cultura de participación donde se requiere del concurso de todos para alcanzar objetivos de calidad al respecto; por lo que en palabras teóricas del autor Molina (2011), que con esta estrategia las organizaciones rompen esquemas y paradigmas en cuanto a las decisiones, estilos de liderazgo, equilibrio en la utilidad - beneficio dentro del eje patrón trabajador, sobre todo en los procesos de comunicación e integración de grupos humanos de trabajo en torno a los valores y la cultura organizacional.

Dentro de esa misma tónica, se tiene que otro de los muchos beneficios del empowerment en la actualidad dentro del mundo empresarial, es que aumenta la satisfacción y confianza de las personas que forman parte de la organización, aumenta la creatividad, el trabajo en equipo, e igualmente, disminuye la resistencia al cambio por parte de los directivos y empleados; también, tanto la comunicación, como las relaciones interpersonales las cuales se fomentan, de igual forma, el potencial de su capital humano, y asimismo, en el liderazgo organizacional como herramienta del éxito, pudiendo así, crear en los empleados una barrera entre el entusiasmo y su actitud positiva ante la labores que este realiza.

De allí, que, dentro de las organizaciones consideradas vanguardistas, donde dicha herramienta gerencial, sería un factor importante, por cuanto las personas se sentirían más competentes considerándose tanto eficaces, como a su vez, sintiéndose integradas en las instituciones, estando a su vez, alineadas a sus estrategias gerenciales.

Así, las organizaciones de salud, centradas en el análisis del empowerment como mecanismo para alcanzar el éxito organizacional, buscan la sinergia entre sus empleados; donde según Schott y Jaffe (2000), en las empresas se deben mantener una capacitación continua (satisfacción personal), para lograr así potenciar sus habilidades, capacidades, aumentando la confianza en sí mismo, responsabilidad y autoridad en el cumplimiento de sus funciones. Al potenciar al empleado se busca

colaborar en su autorrealización, para lograr así el compromiso con la organización, sintiéndose parte importante en la toma de decisiones.

Visto desde otra perspectiva, se considera que el análisis del empowerment como mecanismo para alcanzar el éxito organizacional representa una estrategia novedosa, la cual permitiría cambiar el pensamiento crítico y evaluador al personal de las instituciones de salud en Colombia (Como caso en concreto de estudio, las del Distrito Especial, Turístico y Cultural de Riohacha), para darle más responsabilidad y apoyo a cada una del personal, el cual se encuentren involucrados, debiendo ser responsables y capacitados, para poder así, generar a su vez un mayor compromiso con las organizaciones.

Razón por la que, como investigadoras pude comprender que el enriquecimiento del puesto y el análisis del empowerment como mecanismo para alcanzar el éxito organizacional dentro del campo de la salud, deberían de estar a la par, pues el enriquecimiento implica otorgar a los mismos retos, mediante la realización de varias tareas y esta herramienta, como ya se mencionó, es la habilidad de otorgarle al personal libertad con el fin de que ellos realicen realmente su trabajo de la mejor forma posible, llevando todo este proceso, al éxito permanente dentro de dichas organizaciones de salud.

Así, para fundamentar dicha idea expuesta, se comprende que, según Gibson, Ivancevich, Donnelly, y Konopaske (2006), los cuales describen que éstas condiciones, no serían la única garantía de éxito en el ámbito profesional del trabajo, sino también otro factor, el cual unido a las necesidades emocionales cubiertas del personal como equipo, permitiría desarrollar tanto el desempeño como los resultados de todo líder o trabajador, motivándolo emocionalmente a ser productivo.

Siendo entonces considerado como la oportunidad para la entrada de un capital humano en la organización dando lo mejor de sí, haciendo bien su trabajo, con ánimo, responsabilidad, dentro de un ámbito armónico, motivado, aportando no sólo su talento, sino además haciéndolo con entusiasmo y compromiso, donde se pueda

contar primero con sus herramientas de trabajo eficaces, para así, presar cada un servicio de calidad, que los lleve al éxito organizacional.

En función de lo anteriormente expuesto, se considera que el talento humano las instituciones de salud pública en Colombia, específicamente, las del Distrito Especial, Turístico y Cultural de Riohacha, hoy en día, y a pesar de la terrible situación vivida por la pandemia que nos tocó el fondo en todos los sentidos; donde el desempeñar funciones para lograr las metas deseadas, se nos hizo cuesta arriba, hasta a veces se pensaba, que era imposible.

Por esta razón, las instituciones de salud pública en Colombia, específicamente, las del Distrito Especial, Turístico y Cultural de Riohacha estarían en constante interés por mejorar el desempeño de los trabajadores; donde tomando los enunciados teóricos de Gibson, Ivancevich, Donnelly, y Konopaske (2006), deben estar en una constante búsqueda tanto de los objetivos corporativos, como personales, los cuales favorezca el buen funcionamiento de las organizaciones, buscando el bienestar y competitividad en el mundo del mercado laboral con otros países, y de esta forma contribuiría a la fortaleza ante los nuevos retos de los cambios.

De allí, que se pudieran presentar dentro de las instituciones de salud pública en Colombia, específicamente, las del Distrito Especial, Turístico y Cultural de Riohacha, barreras como los pensamientos, emociones y la actitud negativa, las cuales podrían distorsionar de manera positiva o negativamente con los cambios producidos en el ambiente; por esta razón, se pueden mencionar las causas probables de una desmotivación dentro en una empresa que pudiera generar impacto negativo en la calidad de servicio que se prestan dentro de dichas instituciones.

Encontrándose entonces como causas o síntomas del problema tales como: monotonía, estrés, exceso de trabajo, trabajo mal remunerado, mala relación con los jefes, interferencia en la comunicación con los jefes, poco o nulo reconocimiento,

falta de comunicación interna, percepción negativo de los clientes, inoportunidad de atención, contar con características medioambientales negativos en el lugar de trabajo, un líder autoritario que ejerce su poder a la hora de tomar decisiones; así como los problemas que se han venido generando con lo que se vive actualmente, con la pandemia (Covid-19), lo cual a traído consigo una serie de desafíos y problemas tanto personales, como familiares, repercutiendo esto, de manera significativa en el ámbito laboral, en todos los sentidos.

Siendo entonces necesario contar con un ambiente de trabajo capaz de ofrecer condiciones positivas, ameno, motivado, que a pesar de las múltiples ocupaciones, y estrés que se podía presentar en cada área de los centro de salud, se pudiese tener ambientes generadoras de grandes beneficios, tanto para el capital humano, como para los usuarios; donde de forma particular, se denota que todo esto se ha venido coadyuvando al desarrollo y progreso organizacional, donde los espacios laborales se encuentran actualmente, sobrecargados, tanto de funciones, como de usuarios, siendo todo esto vivido por la propia investigadoras dentro del Centro Diagnóstico de Especialistas Cedes Ltda., del Distrito Especial, Turístico y Cultural de Riohacha.

Desde esta perspectiva, situaciones como éstas pueden presentarse en el personal dentro del Centro Diagnóstico de Especialistas Cedes Ltda., del Distrito Especial, Turístico y Cultural de Riohacha, pudiendo agregar como consecuencias, la desintegración del grupo, poca comunicación entre jefes – empleados, ausencia de trabajo en equipo, clima laboral desfavorable, sentimientos negativos hacia el grupo, intolerancia hacia los compañeros y usuarios, ausentismo, llegada tarde al trabajo, posteriormente esto pudiera según lo señala Quintanilla (2012), generar disminución de productividad, demanda insatisfecha en los clientes externos e internos de las empresas, así mismo, pudiera presentarse dificultades en la realización de las diferentes actividades al cual están comprometidos, pudiéndose crear impactos negativos en la calidad del servicio que se prestan en la misma.

Siendo entonces, que, de las causas y consecuencias anteriormente descritas, pudiesen trascender y tener resultados no favorables, según las explicaciones teóricas dadas por McFarland, Senn y Childress (2012), para el Centro Diagnóstico de Especialistas Cedes Ltda., del Distrito Especial, Turístico y Cultural de Riohacha. Por lo tanto, dicha organización, pudiera desarrollar estrategias o mecanismos para mantener a los empleados motivados y comprometidos con sus quehaceres dentro de la entidad en la cual prestan sus servicios.

Así mismo, tomando las palabras teóricas del autor Gouldner (2015), se pudiera ser parte de sus políticas internas, mecanismos como: capacitaciones permanentes de motivación sobre: desarrollo personal, superación personal, trabajo en equipo, compañerismo actitud positiva, comunicación, liderazgo, desempeño laboral, calidad de servicio, humanización en salud, entre otras. De la misma los reconocimientos, en otro elemento fundamental impulsador para seguir mejorando cada día dentro de dichas instituciones.

En este mismo contexto, como investigadoras, mediante entrevistas realizadas al personal que labora en el Centro de Diagnósticos de Especialista Ltda., se ha evidenciado la existencia de algunos problemas los cuales involucran un ambiente organizacional tenso, entre ellos, se ha generado un crecimiento rápido y desorganizado, debido al aumento de los pacientes, dividiendo los espacios físicos en áreas mucho más pequeñas, obstaculizando la fácil movilización de las personas.

Siendo el problema percibido por el departamento de facturación del Centro de Diagnósticos de Especialista Ltda., es un alto nivel de ausentismo, mala o precaria atención al paciente, así como falta de motivación de los empleados, en la eficacia del proceso del servicio de salud, lo cual genera una mala imagen de la organización ante sus usuarios, quienes asisten al centro para recibir una atención óptima lo cual origina un clima organizacional inadecuado, afectando todo ello, directamente en la gestión exitosa de los planes creados por la institución.

En consecuencia, se observó una problemática en la parte gerencial llevada en la misma; donde se pudo evidenciar que por la falta de aplicación estrategias gerenciales adecuadas, que coadyuvan a la productividad organizacional, entre éstas habilidades se percibe que dentro del Centro Diagnóstico de Especialistas Cedes Ltda., Distrito Especial, Turístico y Cultural de Riohacha, deben analizar la planeación financiera, ya que juega un papel fundamental en toda organización, mediante un adecuado proceso que comprenda el ámbito estratégico como el táctico y operativo.

De allí, que para no desviar la direccionalidad de lo que en los actuales momentos se vive dentro del ámbito empresarial, donde según Burbano (2014), se denotan escenarios de profundas transformaciones tanto políticas, sociales, económicas, como culturales, siendo que el ámbito gerencial dentro del ramo de la salud, hoy en día, demanda la toma de decisiones específicas sobre aspectos esenciales como el poder conocer los alcances del empowerment a modo de herramienta, siendo además, determinar la gestión de calidad en el Centro Diagnóstico de Especialistas Cedes Ltda.

En este sentido, es necesario reconocer lo que describe Burbano (2014), que por medio de esta herramienta, se llevan a cabo una serie de cambios dentro de las organizaciones y cómo ésta repercute en la gestión de su ámbito gerencial, por lo cual la presente investigación concibe su justificación. De esa forma, el empowerment como mecanismo para alcanzar el éxito organizacional permitiría al Centro Diagnóstico de Especialistas Cedes Ltda, generar los procesos necesarios dentro de su personal, para poder de esa manera, generar realmente un compromiso; en otras palabras, que cada uno de los trabajadores se puedan sentir identificados, y por ende le sea fiel a su organización.

De allí, se podría señalar entonces que dicha herramienta gerencial, debería de comenzar con un cambio interior de las instituciones de salud, el cual no se da de forma rápida sino a través de un período de transición, al gestarse

fundamentalmente en la cultura de las empresas y en los individuos los cuales cuentan con sus propios valores, así como diferentes formas de tomar los cambios.

Finalmente, con base a la situación descrita, las investigadoras plantean la siguiente investigación donde se busca analizar el empowerment como mecanismo para alcanzar el éxito organizacional en el Centro Diagnóstico de Especialistas Cedes Ltda., del Distrito Especial, Turístico y Cultural de Riohacha, como un aporte para tanto el mejoramiento, como el apoyo para poder así comprender la nueva cultura de expansión dentro del horizonte organizacional de dicha institución, por cuanto requieren de un cambio de actitud la cual les permita incorporar una cultura abarcadora de las mejores prácticas para el trabajador, desde una perspectiva humanitaria, propiciadora de satisfacción al trabajador por el cumplimiento eficaz de sus labores y para afrontar la generación y resolución de conflictos dentro en su puesto de trabajo.

## **1.2 Formulación del Problema**

Por lo antes descrito, la presente investigación presenta como interrogante principal:

¿De qué manera el empowerment se puede utilizar como mecanismo para alcanzar el éxito organizacional en el Centro Diagnóstico de Especialistas Cedes Ltda., del Distrito Especial, Turístico y Cultural de Riohacha?

### **1.2.1 Sistematización del problema**

Para dar respuesta a la pregunta general sobre el empowerment como mecanismo para alcanzar el éxito organizacional en el Centro Diagnóstico de Especialistas Cedes Ltda., del Distrito Especial, Turístico y Cultural de Riohacha, se hizo necesario formular las siguientes interrogantes:

- ¿Cuáles son los elementos del Empowerment para alcanzar el éxito organizacional en el Centro Diagnóstico de Especialistas Cedes Ltda en el Centro Diagnóstico de Especialistas Cedes Ltda.?
- ¿Cuál es la naturaleza del Empowerment en el Centro Diagnóstico de Especialistas Cedes Ltda.?
- ¿Cuáles son los elementos de la filosofía estructural para alcanzar el éxito organizacional en la formación de talento humano en el Centro Diagnóstico de Especialistas Cedes Ltda.?
- ¿Cuáles son los planes de desarrollo del empowerment como mecanismo para alcanzar el éxito organizacional en la formación de talento humano del Centro Diagnóstico de Especialistas Cedes Ltda.?
- ¿Cómo se podrían generar lineamientos estratégicos soportados en una teoría sustantiva donde se emplee el empowerment como mecanismo para alcanzar el éxito organizacional en el Centro Diagnóstico de Especialistas Cedes Ltda., del Distrito Especial, Turístico y Cultural de Riohacha?

## **1.3 Objetivos de la Investigación**

### **1.3.1 Objetivo General**

Analizar el empowerment como mecanismo para alcanzar el éxito organizacional en el Centro Diagnóstico de Especialistas Cedes Ltda.

### **1.3.2 Objetivos Específicos**

- Identificar los elementos del Empowerment en el Centro Diagnóstico de Especialistas Cedes Ltda.
- Describir la naturaleza del Empowerment en el Centro Diagnóstico de Especialistas Cedes Ltda.
- Determinar los elementos del éxito organizacional en la formación de talento humano en el Centro Diagnóstico de Especialistas Cedes Ltda.
- Clasificar los planes de desarrollo para alcanzar el éxito organizacional en la formación de talento humano en el Centro Diagnóstico de Especialistas Cedes Ltda.
- Proponer lineamientos estratégicos soportados en la teoría sustantiva del empowerment como mecanismo para alcanzar el éxito organizacional en el Centro Diagnóstico de Especialistas Cedes Ltda.

#### **1.4 Justificación de la Investigación**

De acuerdo con lo anteriormente presentado, esta investigación tuvo como finalidad el analizar el empowerment como mecanismo para alcanzar el éxito organizacional en el Centro Diagnóstico de Especialistas Cedes Ltda., del Distrito Especial, Turístico y Cultural de Riohacha, la cual permitió generar un cambio dentro del paradigma gerencial, en función del éxito del proceso estratégico – gerencial, teniéndose en cuenta a su vez, cada uno de sus componentes tanto organizacionales, como estructurales de dicho centro analizado.

Cabe agregar, que el empowerment como mecanismo para alcanzar el éxito organizacional dentro de la gestión del talento humano, se comparte el liderazgo y las tareas administrativas, los miembros de la organización tienen la facultad para evaluar y mejorar la calidad del desempeño y el proceso de información, los equipos proporcionan ideas para la estrategia de negocio. Siendo evidente entonces, la importancia que tiene, el compromiso, la flexibilidad y la creatividad para el logro de las metas del equipo y por ende de la organización, con ello se logra un entusiasmo y una actitud positiva en todo el personal perteneciente a cada institución.

Es por ello, que esta investigación aportó fundamentos teóricos acerca del empowerment como mecanismo para alcanzar el éxito organizacional en las organizaciones de salud, lo cual permitiría tomando la posición teórica de los autores Morris y Brandon (2012), que éstas se convirtieran en espacios libres donde se logre el entendimiento entre todos sus miembros, pudiendo a su vez, se discutan las ideas de forma clara, con el fin de prever tanto acciones, como el tomar decisiones desde una visión objetiva y amplia, para lograr así, cambiar la visión tradicional de organización cuya premisa no es la calidad sino simplemente cumplir con su actividad gerencial, sin tomar en cuenta la participación e integración de todos sus actores.

Desde el punto de vista práctico, la investigación se justificó por cuanto la explicación de las teorías y los resultados obtenidos permitirán brindar aportes, que hagan entender al gerente y el resto del personal en el Centro Diagnóstico de Especialistas Cedes Ltda., lo cual pudo facultar, e implica liberar poderes o potencialidades que ya las personas tienen y sobre todo, comprender el camino que lleva a facultar con sencillez y éxito; de igual forma, reconocer que a través de esta estrategia los gerentes pueden llegar a desarrollar una gestión de calidad traducida en beneficios tanto para la organización como sus miembros.

Dentro de ese mismo aspecto, se encontró que esta investigación servirá de muestra para diversas organizaciones de salud, que todavía funcionan bajo un esquema muy tradicional; igualmente, permitiría demostrar que el empowerment, como herramienta gerencial, puede representar una herramienta muy útil para ser aplicada en muchas instituciones dentro del mismo ámbito, además de brindarle las herramientas necesarias para modificar la visión de organizaciones costumbristas por nuevos enfoques y tendencias, basados en la confianza, respeto, tolerancia, comunicación y claridad, que es el camino para alcanzar los objetivos deseados y lograr el éxito gerencial.

En el ámbito metodológico, por medio del diseño del instrumento para la recolección de información podría ser de ayuda para investigaciones posteriores que trabajen con las variables del estudio, como modelo para el abordaje metodológico de éstos; por lo que las organizaciones de salud, hoy en día requieren estudios que aborden sus necesidades primordiales, por cuanto el Recurso Humano, viene a representar un aspecto fundamental para la gestión empresarial de las mismas, razón por la cual, expresa relevancia contemporánea y práctica, dado a que responde a una necesidad actual, radicada tanto en prever, como adelantarse al futuro para poderse desenvolver en este mundo cambiante.

Finalmente, en este momento histórico, donde se atraviesa por medio de una pandemia (Covid-19), en el cual lo social condiciona la vida política, económica y cultural del país, el estudio contribuirá al mejoramiento de las relaciones en las organizaciones de salud, ya que las decisiones y las tareas serían realizadas por todos; igualmente, las incorporaría en innovadores procesos de planificación, llevados de la mano de la situación que se vive actualmente, donde se podrán implementar acciones que necesariamente deben converger en el logro de los objetivos planteados y dar respuesta a la nueva sociedad que se está formando como seres críticos y reflexivos.

Así entonces, se buscó romper con los viejos esquemas tradicionales, pudiendo dar paso a nuevos paradigmas, los cuales permiten el desarrollo de respuestas tanto acertadas, como oportunas para lograr ser cada vez mejores y alcanzar los objetivos deseados, reforzando los aspectos positivos para convertirse en modelo de éxito para otras organizaciones presentes y futuras, por medio, de la excelencia de su potencial humano, dado que este es el punto neurálgico de toda empresa, y más de las instituciones de salud.

## **1.5 Delimitación**

### **1.5.1 Delimitación Poblacional**

Se enmarcó en el área gerencial, tomándose los empelados gerenciales del Centro Diagnóstico de Especialistas Cedes Ltda., perteneciente al Distrito Especial, Turístico y Cultural de Riohacha, Colombia. Asimismo, se desplegó en una serie de teorías y aspectos más relevantes de las variables: Empowerment y éxito organizacional, buscando así la transformación de las organizaciones que prestan servicios de salud. Para el desarrollo de la investigación se consultaron bibliografías de diferentes autores como: McFarland, Senn y Childress (2012), Münch y García (2016), Gouldner (2015), Burbano (2014), Morris y Brandon (2012), Quintanilla (2012), Urbano, Díaz, y Hernández (2015), entre otros.

### **1.5.2 Delimitación espacial**

Este estudio se realizó dentro del ámbito espacial del territorio colombiano, específicamente, dentro del Departamento de la Guajira, en el Centro Diagnóstico de Especialistas Cedes Ltda., perteneciente al Distrito Especial, Turístico y Cultural de Riohacha, Colombia.

### **1.5.3 Delimitación temporal**

En el lapso de observación y análisis enmarcado en el período comprendido entre los meses de Mayo de 2022.

## 2. MARCO TEÓRICO

La complejidad, amplitud del ámbito organizacional como tema objeto de estudio, visto desde una perspectiva holística y aplicado en el ámbito universitario, ofrece un extenso y novedoso campo de investigación; por lo que se considera pertinente el manejo, producción, construcción de conocimientos asociados con esta temática, desde un enfoque epistemológico racionalista deductivo; el cual según Arraga y Añez (2003), va acompañado de un estilo de pensamiento formal, abordando la realidad en forma de conceptualización abstracta, experimentación activa y así mismo, procesando la información de forma estructurada, coherente, lógica, secuencial y deductiva.

El planteamiento anterior se realiza como preámbulo del marco teórico, toda vez que, esta investigación en esencia es un proceso por el cual se descubren patrones de comportamiento y se interpretan a la luz de los conocimientos existentes, conformados por las teorías. De esa forma, que los objetivos planteados en la investigación, son comparar los fenómenos que se están estudiando, con aquellos que han sido planteados por diferentes autores y que son considerados como válidos, por lo menos hasta el momento en que no se haya demostrado lo contrario o que tenga otras variaciones.

De esta manera, el marco teórico lo conformó un compendio de estudios reflexivos críticos, establecidos como conocimiento validado y obtenidos naturalmente de la bibliografía que trata sobre el asunto materia de investigación. Se entiende que el marco teórico se consigue después de un proceso metódico, el cual consiste en seleccionar, registrar, determinar de acuerdo a las características y la pertinencia con la temática de la investigación que se está realizando; fijando, comparando la realidad estudiada y la forma como en retrospectiva se ha efectuado en el mismo campo, tal como lo señala Alarcón (2005).

Acorde a los señalamientos expuestos, se dedujo que el presente capítulo tuvo como propósito construir los referentes teóricos que sustentan y delimitan el mapa conceptual de la investigación. En la primera parte se abordaron una serie de referentes para las variables: Empowerment y éxito organizacional, como disciplinas de las ciencias humanas y gerenciales, que están consignados en los aportes de diferentes tesis y artículos de revistas indexadas orientadas a conformar un compendio teórico – conceptual que apoyaron las variables objeto de estudio.

### **2.1. Antecedentes de Investigación:**

En el proceso de construcción del conocimiento aquí planteado, se revisó de manera condensada, lo relacionado o lo que se ha escrito e investigado sobre el empowerment como mecanismo para alcanzar el éxito organizacional en el Centro Diagnóstico de Especialistas Cedes Ltda., del Distrito Especial, Turístico y Cultural de Riohacha, ya que esa información, sirvió para ampliar o continuar avanzando en el objeto de investigación. Así, los antecedentes se elaboraron cronológicamente, considerándose pertinente utilizar las variables y sus dimensiones, inicialmente como guía, para posteriormente ser la selección de estos como referentes en el estudio.

El fin de toda esta revisión, fue el brindar un soporte teórico y metodológico que contribuya en el logro de los objetivos planteados; pudiendo ser conveniente resaltar que se hace un particular énfasis en el análisis del empowerment como mecanismo para alcanzar el éxito organizacional en el Centro Diagnóstico de Especialistas Cedes Ltda., del Distrito Especial, Turístico y Cultural de Riohacha, siendo de vital relevancia metodológica y teórica el encuentro de diversos estudios.

### **2.1.1 Contexto Internacional:**

Dando inicio, en primer lugar, se encontró el trabajo de grado titulado: Empowerment y su incidencia en la administración de recursos humanos en la municipalidad distrital de Santa Ana De Tusi, Pasco –2017, presentado por Meza Janampa (2018), para la Universidad Nacional Daniel Alcides Carrión (Cerro De Pasco, Perú). En esta oportunidad tenemos el honor de poner a vuestra consideración la tesis intitulada “Empowerment y su incidencia en la administración de recursos humanos en la municipalidad distrital de Santa Ana de Tusi, Pasco – 2017”.

La definición de empoderamiento, la delegación de autoridad, poder, responsabilidad y Toma de Decisiones debe estar sustentado en que las aéreas administrativas de la municipalidad debe estar cubierto por cuadros que cumplan el perfil necesario y cuenten con la especialización necesaria para poder desempeñarse en el puesto asignado. Los funcionarios de la Municipalidad Distrital de Yanacancha deben de tratar de crear un ambiente en el que la gente se sienta motivada, trabaje más productivamente y sea más eficiente.

La investigación fue de tipo descriptivo Básico; con un nivel descriptivo, explicativo. Para el desarrollo de la investigación se utilizó los métodos: Descriptivo y analítico, con la finalidad de determinar las relaciones entre las variables de la investigación. Con un Diseño: Transversal. Universo del Estudio: 120 trabajadores administrativos de la Municipalidad Distrital de Santa Ana de Tusi. Universo social: Trabajadores de la Municipalidad Distrital de Santa Ana de Tusi. Unidad de análisis: Trabajadores administrativos Municipalidad Distrital de Santa Ana de Tusi. Como Técnicas: Encuesta; e instrumentos: Cuestionario. La tabulación de datos se realizó mediante la hoja de cálculos de Excel y para el procesamiento de datos se utilizó el paquete estadístico SPSS

Cuando los gobiernos Locales tengan esa política de descentralizar la toma de decisiones, y desterrar la burocracia que no hace más que centralizar la toma de decisiones con la cual se genera el cuello de botella, y la ineficiencia en el desempeño de las funciones de la Municipalidad se estará hablando de una Administración municipal eficiente y que está a la vanguardia de las nuevas corrientes administrativas con el objetivo de brindar un mejor servicio a la comunidad.

En toda investigación existen múltiples limitaciones, que van desde la parte económica, sociales de índole bibliográfica y otros; pero que sin embargo estas limitaciones se convierten en oportunidades que se superan con esfuerzo y constancia durante el desarrollo de la investigación.

Los resultados nos muestran un nivel de relación de regular entre los trabajadores administrativos y el Gerente de Recursos Humanos en la Municipalidad Distrital de Santa Ana de Tusi es preocupante porque existe un descontento de casi la mitad (47,8%) de los encuestados, por lo que es importante y necesario corregir esta deficiencia en la mejora de relaciones entre trabajadores y el Gerente de Recursos Humanos en la Municipalidad Distrital de Santa Ana de Tusi y de esta forma todos los trabajadores sientan identificados con el liderazgo del Gerente de Recursos Humanos.

Así, los resultados nos muestran un nivel regular de confianza entre los trabajadores administrativos y los jefes inmediatos en la municipalidad distrital de Santa Ana de Tusi. Es preocupante porque existe una desconfianza de casi la mitad de los encuestados, por lo que es importante y necesario corregir esta deficiencia en la mejora de confianza entre trabajadores y los jefes inmediatos en la municipalidad distrital de Santa Ana de Tusi.

En este sentido, el estudio referenciado aportó elementos teóricos fundamentales para el desarrollo metodológico de la investigación por tratarse de una investigación que le apuntó a las características del enfoque empleado en la presente investigación, siendo entonces de gran ayuda metodológica y teórica cumpliendo de esta manera con los propósitos de las investigadoras.

En segundo lugar, se encontró el Artículo Científico, publicado para la Revista Enfoques (Universidad Nacional Abierta, Venezuela), por: Rodríguez Arias (2018), titulado: El empoderamiento como estrategia fundamental para el desarrollo del talento humano en los negocios. La investigación tuvo como objetivo proponer un programa para el cambio hacia el empoderamiento del talento humano que labora en la división de consultoría de negocios de una firma ubicada en la ciudad de Caracas.

El tipo de investigación fue de campo, las unidades de estudio estuvieron conformadas por 44 individuos que laboran en dicha división, el diseño fue de tipo no experimental. Se trabajó con técnicas de análisis cualitativa y cuantitativa. La modalidad utilizada fue la de proyecto factible. Como conclusión, se determinó que en el mensaje estratégico se debe implementar una nueva táctica para administrar esta División.

Asimismo, se determinó la necesidad de hacer un cambio de disposición en su talento humano para llegar a ser más efectivos. Además, con respecto al desarrollo de la presente propuesta, se mejoraría gran parte de los procesos de la firma al incrementar los cambios pertinentes en las operaciones laborales de la organización.

Todo lo descrito en el anterior antecedente orienta el desarrollo de un marco teórico donde se tomen en cuenta los elementos fundamentales del éxito organizacional, y consecuentemente la posibilidad de aplicarse a las empresas del

sector petrolero, como población de este estudio, lo que genera un aporte significativo a esta investigación.

En tercer lugar, se encontró el trabajo de Montenegro Ríos (2018), quien presentó una tesis para la Universidad Nacional de Trujillo (Perú), titulada: Incidencia del empowerment y una adecuada estructura remunerativa en la productividad de los colaboradores del Hotel Mariest E.I.R.L. Trujillo. La presente investigación pretende determinar la relación entre el Empowerment y una adecuada estructura remunerativa con la productividad de los trabajadores del Hotel Mariest E.I.R.L – Trujillo año 2016.

Como objetivos específicos busca evaluar la estructura remunerativa de los trabajadores en el año 2015 proponiendo mejoras para año 2016, determinar que tanto el Empowerment como una adecuada estructura remunerativa son las herramientas que influyen en la productividad de los trabajadores y analizar los resultados económicos y financieros como consecuencia de la implantación de dichas herramientas. La empresa está conformada por 10 trabajadores, por eso se usó una encuesta, que facilitó obtener la información sobre la productividad laboral.

Los resultados obtenidos permiten afirmar que existe relación significativa y directa entre el Empowerment y una adecuada estructura remunerativa con la productividad de los trabajadores. Además, Se puede observar que ante un incremento de la inversión en recursos humanos del 70%, se logró aumentar la utilidad en un 14.65%, con lo que es posible afirmar que la mayor inversión en el recurso humano de manera planificada y bien estudiada, logrará un significativo incremento en el rendimiento económico.

En este sentido, el estudio referenciado aportó elementos teóricos fundamentales para el desarrollo metodológico de la investigación por tratarse de una investigación que le apuntó a las características del enfoque empleado en la presente

investigación, siendo entonces de gran ayuda metodológica y teórica cumpliendo de esta manera con los propósitos de las investigadoras.

En cuarto lugar, se encontró la investigación efectuada por Colmenares (2018), en un artículo científico publicado en la revista La Universidad, Ciencia y Tecnología, titulado: Factores Críticos de Éxito para implantar sistemas empresariales en pequeñas y medianas empresas en Venezuela. El objetivo principal de este estudio consistió en determinar los factores críticos de éxito para la implantación de sistemas de planificación de recursos empresariales en la pequeña así como la mediana empresa venezolana.

Se conformó un panel de ocho consultores funcionales - de dos organizaciones dedicadas a la venta y soporte de estos sistemas quienes identificaron quince factores que contribuyen al éxito en la implantación de sistemas de planificación de recursos empresariales. Los factores identificados fueron catalogados según su grado de importancia, utilizando una escala de Likert de siete puntos. El estudio concluye que hay una mezcla de factores técnicos y gerenciales que impactan en el éxito del proyecto, ejemplo de ellos son: establecer las metas del proyecto, implantar el sistema con mínimas modificaciones, el nivel de conocimientos técnicos de los usuarios, el entrenamiento impartido a los usuarios y el apoyo de la alta gerencia de la empresa al proyecto.

Como aporte, este antecedente presenta la orientación teórica fundamental para el objetivo que desarrolla la variable Éxito Organizacional, la cual pudo ser observada a través de la operacionalización, donde las dimensiones e indicadores presentaron características de interés para este estudio específicamente en el objetivo específico que operacionaliza este variable. De esta manera, se pudo indagar las teorías presentadas y desarrollar un marco teórico acorde con el tipo de estudio que se desarrolla.

En quinto lugar, se encontró a Pérez (2018), quien realizó una investigación para la Universidad Rafael Beloso Chacín intitulada: Gerencia participativa como estrategia de empoderamiento en universidades de gestión privada. La presente investigación tuvo como propósito general analizar la gerencia participativa como estrategia de empoderamiento en universidades de gestión privada, con la finalidad de generar una teoría sobre la configuración así como adecuación un nuevo estilo gerencial, el cual permita la participación y empoderamiento cultural de los trabajadores para la toma de decisiones, donde la confianza, la delegación de responsabilidad así como la autoridad son el producto directo de una alta identificación del trabajador con los objetivos de la organización.

De allí, que el modelo epistémico empleado es postpositivista con un enfoque cualitativo, cuyo diseño es tanto emergente como flexible, fundamentado en un tipo de investigación y entrevista en profundidad, ambas semiestructuradas, realizándose dos guiones de catorce (14) preguntas abiertas cada uno, dirigidos a los gerentes así como a los supervisores de recursos humanos. Para la metodología de análisis de la información se empleó la teoría fundamentada.

De acuerdo a la interpretación de los hallazgos, el estilo gerencial actual empleado por los gerentes de estas organizaciones es el situacional, con un predominante uso del estilo democrático, luego se teorizó el empoderamiento cultural, el nuevo estilo gerencial, sus beneficios así como las acciones de los gerentes para delegar responsabilidad y autoridad, motivar el entusiasmo e identidad de los colaboradores, con la finalidad alcanzar los objetivos propuestos de una forma además de productiva, rentable para la institución.

De esa manera, se concluyó que los gerentes de estas organizaciones de avanzada deben basar su estilo gerencial en un liderazgo situacional en combinación con el participativo y transformacional, los cuales son el soporte para desarrollar la gerencia participativa como estrategia de empoderamiento. Se

recomienda a los propietarios de estas instituciones aprobar la nueva cultura, pues desde allí se difundirá el nuevo estilo propuesto, a través del compromiso asumido por el nivel estratégico.

En ese contexto, se tiene que de la investigación citada, se derivan una serie de aportes teóricos y prácticos que sirvieron de apoyo para la construcción de la presente investigación, por lo que constituyó un valioso aporte en lo relativo a la variable empoderamiento organizacional como fundamento teórico importante de contexto.

### **2.1.2 Contexto Nacional:**

En primer lugar en el ámbito nacional, es decir Colombia, se encontró a Gutiérrez Alcalá (2020, Bogotá, Colombia) quién presentó para la Universidad Militar Nueva Granada en el Programa De Especialización En Alta Gerencia, un trabajo titulado: Manejo efectivo del empowerment en los gerentes de las multinacionales en Colombia. El “Empowerment” como filosofía organizacional ha cambiado diversidad de funciones y conceptos que la administración clásica daba por absolutos. La presente investigación analizó cómo los gerentes de las multinacionales en Colombia enfocan el “Empowerment” en sus empresas y si tienen claro las principales características del liderazgo y su diferencia de la labor de un gerente. Para ello se describe desde el nacimiento del “Empowerment”, su desarrollo y aplicación, y qué principios y valores crea en el entorno empresarial. Todo para contribuir a crear un ambiente sano y una cultura organizacional sólida que beneficie tanto a empleados como a altos ejecutivos.

Así, se concluyó que Colombia ha sido un país atractivo para la inversión extranjera y esto ha traído algunos beneficios consigo, en primer lugar el que una empresa de procedencia extranjera incursione en una cultura diferente produce una gran expectativa en la forma como va a influenciar en el mercado doméstico de ese

país. No obstante, un segundo aspecto que cobra valor es la cultura corporativa que llega a implementar. En este capítulo se estudiarán algunos casos de empresas que han tenido éxito en el mercado colombiano aplicando la estrategia del “Empowerment” y que han logrado entrar al país bajo la modalidad de franquicia.

Así, que este trabajo ha servido para tener una visión más concreta sobre la gestión que se podría estar llevando en las empresas multinacionales en Colombia, sin embargo en la práctica queda un vacío porque se desconoce si la aplicación de la filosofía organizacional “Empowerment” está siendo verdaderamente efectiva al interior de las empresas pues es un concepto nuevo en el marco empresarial colombiano, siendo así, no es solo un tema organizacional sino cultural, pues los empleados al ser facultados por quienes lideran se dotan de un sentido de pertenencia que es característico de la cultura corporativa.

En segundo lugar, se encontró a Gutiérrez Alcalá (2018), quien presentó un trabajo de grado para la Universidad Militar Nueva Granada de Bogotá, Colombia, titulado: Manejo efectivo del empowerment en los gerentes de las multinacionales en Colombia. Donde se habló sobre que el “Empowerment” como filosofía organizacional ha cambiado diversidad de funciones y conceptos que la administración clásica daba por absolutos. La presente investigación analiza cómo los gerentes de las multinacionales en Colombia enfocan el “Empowerment” en sus empresas y si tienen claro las principales características del liderazgo y su diferencia de la labor de un gerente. Para ello se describe desde el nacimiento del “Empowerment”, su desarrollo y aplicación, y qué principios y valores crea en el entorno empresarial. Todo para contribuir a crear un ambiente sano y una cultura organizacional sólida que beneficie tanto a empleados como a altos ejecutivos.

De esa forma, el anterior antecedente orienta el desarrollo de un marco teórico donde se tomen en cuenta los elementos fundamentales para el análisis del empowerment como mecanismo para alcanzar el éxito organizacional, y

consecuencialmente la posibilidad de aplicarse a las empresas del sector petrolero, como población de este estudio, lo que genera un aporte significativo a esta investigación.

En tercer lugar, se encontró a Cáliz, Martínez, Vigier y Núñez (2018), presentaron una publicación sobre: El Rol del Empowerment en el Éxito Empresarial, para la revista Investigación Administrativa del Instituto Politécnico Nacional (Colombia). El objetivo del presente estudio fue analizar si el éxito empresarial puede ser explicado a partir del empowerment como herramienta de gestión y un conjunto de variables particulares de cada empresa, tales como: antigüedad, sector, tamaño y nivel de ingresos percibidos. Trabajamos con una base de datos propia que reúne información de 120 empresas de la ciudad de La Ceiba, Honduras. Basados en el marco teórico de referencia de la Teoría de Recursos y Capacidades, se aplicaron modelos econométricos probit y probit ordinal. Los resultados son consistentes y muestran que el empowerment es una variable significativa del éxito empresarial al igual las variables: antigüedad, tamaño y nivel de ingresos percibidos.

Así, dicho antecedente orientó el desarrollo de un marco teórico donde se tomen en cuenta los elementos fundamentales para el análisis del empowerment como mecanismo para alcanzar el éxito organizacional, y consecuentemente la posibilidad de aplicarse a las empresas del sector petrolero, como población de este estudio, lo que genera un aporte significativo a esta investigación.

En cuarto lugar, se encontró a Montaña Ramírez (2018), quien presentó un trabajo de Especialización En Gerencia De Proyectos en la Universidad EAN (Bogotá, Colombia), titulada: El empoderamiento como herramienta de desarrollo del talento humano en las organizaciones. Durante muchos años la Gerencia de Recursos Humanos en las organizaciones, fue considerada como un área de soporte, que sencillamente realizaba la selección y contratación de personal, desarrollaba temas de bienestar como las fiestas y regalos de fin de año, lo cual

evidenciaba una desconexión de esta área con los objetivos estratégicos y las metas de la Compañía, sencillamente porque no había claridad como desde sus actividades podía aportar al logro de los objetivos y a la productividad de la Organización.

Con los cambios que día a día se ven en el mundo, donde entran a participar conceptos como globalización, liberalización, competencia, libre comercio y tecnología de punta; el área de gestión humana ha tenido que rediseñar sus procesos y entender que su función dentro de las organizaciones, debe estar enfocada a apoyar la estrategia y el logro de los objetivos, a través del diseño de procesos de selección, inducción, capacitación, bienestar, compensación, administración de personal, entre otros, que garanticen la efectividad organizacional y un ambiente de trabajo sano.

En la actualidad el mundo organizacional busca nuevos modelos que permitan desarrollar y tener el mejor recurso humano que lo lleve al logro de los objetivos y sostenibilidad del negocio, dado esto las empresas han denominado a sus Colaboradores como el activo intangible más importante, es por esto que en los últimos años conceptos de liderazgo, competencias, desempeño, cultura organizacional, coaching como alternativas para las áreas de Recursos Humanos han tomado mucha fuerza como el paso para el diseño y fortalecimiento del modelo de Gestión del Talento Humano, que apoye a las compañías a seleccionar, contratar, formar, desarrollar, motivar, empoderar y ubicar a los Colaboradores en los puestos de trabajo adecuados.

Con base en lo anterior surge este informe de investigación, con el fin de conocer cómo un modelo por competencia dentro de las organizaciones, puede ser considerado como estrategia para el cumplimiento de las metas, y en especial determinar si la competencia de empoderamiento permite a la gerencia de recursos humanos desarrollar a los Colaboradores para generar logros personales y

laborales aprovechando al máximo su potencial y efectividad en el desarrollo de sus funciones.

Por lo que dicho antecedente orientó el desarrollo de un marco teórico donde se tomen en cuenta los elementos fundamentales para el análisis del empowerment como mecanismo para alcanzar el éxito organizacional, y consecuentemente la posibilidad de aplicarse a las empresas del sector petrolero, como población de este estudio, lo que genera un aporte significativo a esta investigación.

## **2.2. Bases teóricas / Fundamentos teóricos.**

Para fortalecer el análisis desde el punto de vista teórico de las variables empowerment y éxito organizacional, fue necesario indagar y desarrollar los enfoques que se encuentran enmarcados en la variable antes descrita, así como también ampliar los conocimientos, con el fin de obtener el máximo aprovechamiento de la información fundamentar esta investigación.

### **2.2.1 Empowerment**

El Empowerment nace en el año 1988, como complemento al cambio organizacional tomando la esencia de otras técnicas, promovida principalmente por los expertos Kenneth Blanchard y Paul Hersey, el mismo consiste en delegar poder y autoridad al personal y otorgarles el sentimiento de que son dueños de su propio trabajo y de que forman parte de la organización. El personal se encuentra facultado para llevar a cabo sus actividades y para tomar decisiones sobre las mismas.

Así, que este modelo engloba nuevas ideas, según Fernández (2014), dejando atrás las teorías ya oxidadas de hacerse rico por medio del trabajo y la motivación, la palabra encaja con los conceptos modernos que dirigen las organizaciones en la actualidad como la mejora continua, la gestión del rendimiento, grupos de trabajos

auto dirigidos, gestión re competencias, entre otros. Originando una nueva técnica de cohesión laboral, para obtener logros de objetivos comunes.

Según Keith y Daves (2008), el Empowerment “es aquél proceso que brinda mayor autonomía a los empleados al compartir información pertinente con ellos y darles control sobre factores que afectan su rendimiento en el trabajo” (p. 24). Es decir, ayuda a eliminar las condiciones que causan impotencia, al mismo tiempo que mejora los sentimientos de eficacia personal de los empleados. Por ello, el supervisor se contactará con los trabajadores mediante la información pertinente que les proporcione, generando autonomía y, a su vez, eliminando barreras en la comunicación.

Empowerment según Koontz y Wehrich (2005), significa que los empleados, administradores o equipos de todos los niveles de la organización tienen el poder para tomar decisiones sin tener que requerir la autorización de sus superiores. La idea en la que se basa el empoderamiento es que quienes se hallan directamente relacionados con una tarea son los más indicados para tomar una decisión al respecto, en el entendido de que poseen las aptitudes requeridas para ello.

Por otra parte, Laschinger, Finegan, Shamian y Wilk (2005), expresan, que el sustento histórico de la idea del Empowerment radica en las propuestas sobre sugerencias, enriquecimiento de funciones y participación de los empleados, no olvidar que los conceptos de delegación están estrechamente relacionados con el empoderamiento. También, según Robbins (2014), es un proceso por medio del cual se puede maximizar la utilización de las diversas capacidades de los recursos humanos. En este proceso se suele trabajar en grupos que comparten el liderazgo y las tareas administrativas que poseen facultades para evaluar, mejorar la calidad del desempeño y el proceso de información, además de proporcionar ideas para las estrategias del negocio.

Así mismo el Empowerment, ocurre cuando la gerencia proporciona a los empleados toda la información conocimiento y recursos requeridos para desempeñarse en sus tareas asignadas y además les permite ejecutarlas en forma que sea necesaria para lograr los resultados deseados siempre y cuando se ajusten a los valores de la organización.

Por su lado, Alles (2009), describe que el Empowerment es un proceso multidimensional de carácter social en donde el liderazgo, la comunicación y los grupos auto dirigidos reemplazan la estructura piramidal mecanicista por una estructura más horizontal en donde la participación de todos y cada uno de los individuos dentro de un sistema forman parte activa del control del mismo con el fin de fomentar la riqueza y el potencial del talento humano que posteriormente se verá reflejado no solo en el individuo sino también en la comunidad en la cual se desempeña. En contraste, Betemam (2007), lo define como el proceso de compartir el poder con los empleados, que aumenta en ellos la confianza y capacidad para desempeñar su trabajo y su creencia de que contribuyen efectivamente con la organización. Ambos autores consideran la importancia de la aplicación de la estrategia para lograr un mejor clima laboral y además hacen énfasis en la necesidad que los supervisores generen confianza a sus empleados.

Así mismo, Mosley (2005), plantea que el Empowerment, es “conceder autoridad a los empleados para que tomen decisiones claves en su ámbito de responsabilidad” (p. 140). La idea que subyace a ésta estrategia, es que los individuos son quienes toman las decisiones, creándoles compromiso sobre sus funciones laborales para que de ésta manera aporten sus mejores ideas e iniciativas al trabajo con un sentido de entusiasmo, propiedad y orgullo. Es así como es preciso, crear un ambiente de trabajo facultado, es decir; pasar de una mentalidad de mando y control a un ambiente de responsabilidad y apoyo en el cual todos tengan la oportunidad de dar lo mejor de sí mismos.

Cabe considerar, que para entender plenamente el concepto de Empowerment, es necesario analizar el poder, puesto que la percepción que tenga una persona de este concepto influye sobre su punto de vista sobre dicha técnica y del enfoque de delegación de autoridad. Zúñiga (2006), define Empowerment, “es delegar en los empleados poder y autoridad, creando en ellos un sentido de pertenencia hacia la empresa” (p. 98). Con el Empowerment la empresa otorga responsabilidad y el empleado acepta la responsabilidad.

A tal efecto, el concepto de poder es la habilidad para influir sobre la gente, acontecimientos y decisiones. Los líderes pueden usar el poder para hacer el bien o el mal. En sus investigaciones, McClelland descubrió que los gerentes exitosos tienen la capacidad para influir sobre otros y una necesidad de poder mayor que las de agrandar o hacer las cosas por sí mismos. No obstante, estos supervisores no usan el poder en forma sagaz, sino de maneras que benefician a la organización.

También consideran que para ampliar su poder necesitan compartirlo con otros miembros de la organización mediante la delegación de autoridad y el Empowerment. Ante estos hechos, el mencionado concepto del poder compartido ha sido puesto de relieve en las organizaciones durante las tres últimas décadas por lo que el Empowerment de los trabajadores se ha convertido en un vehículo cada vez más importante para el mejoramiento del desempeño organizacional.

En este mismo orden de ideas, es indudable resaltar la labor de las empresas con la aplicación del Empowerment, el cual Keith (2006), hace referencia a que casi todas las sociedades incluyen grupo minoritarios que se sienten incapaces de controlar su propio destino. De igual modo, en muchas empresas existe cierto número de empleados que creen depender de los demás y que sus propios esfuerzos tienen un efecto mínimo en el rendimiento. Así, que los problemas de la eficacia personal suelen ocurrir con los grandes cambios organizacionales, que están más allá del control de los empleados, también pueden derivarse por trabajar

con un líder autoritario, en un sistema que no refuerce la competencia o la innovación.

Es así que para conocer la estrategia del Empowerment se deben priorizar sus beneficios, entre ellos se encuentran el de asignarles autoridad y responsabilidad sobre las actividades que realizan los empleados, proveer retroalimentación oportuna sobre el desempeño de los miembros del proceso, reconocer oportunamente los logros, confiar en el equipo, tratar a los colaboradores con dignidad y respeto, proveer la información, herramientas necesarias para facilitar y asegurar la toma de decisiones adecuada y oportuna.

Teniendo como resultado los grandes beneficios que aporta esta herramienta, se consolida la necesidad de emplearla como estrategia del supervisor dentro de cualquier empresa, sea pública o privada. Además, que ofrece un medio para eliminar las burocracias, obteniendo así una mayor flexibilidad y la posibilidad de recompensar a sus trabajadores por sus esfuerzos individuales. El Empowerment también genera libertad, creatividad en los trabajos, de esta manera el empleado puede tomar responsabilidad para organizar su labor adaptándose a sus necesidades individuales y llevarlo a cabo sin ningún tipo de interferencias externas, consiguiendo mejores resultados.

De lo expuesto, se tiene que la idea general del Empowerment es la complementación de los dos tipos 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. Este proceso de empoderar inicia, según Alles (2006), estimulando el liderazgo de los mandos intermedios de la organización para que cumplan un papel de guías hacia los objetivos de la empresa y no de supervisores del cumplimiento de los mismos, posteriormente se debe compartir la información con todos los empleados para aprovechar al máximo el talento humano y permitirles entender la situación actual

en términos claros, crear confianza en toda la organización, acabar con el modo de pensar jerárquico tradicional, ayudar a las personas a ser más responsables y a su vez estimularlos para actuar como si fueran dueñas de la empresa.

De igual manera, en palabra de Aristy Escuder (2012), resulta difícil aprender de éste proceso sino se recibe la retroalimentación necesaria sobre el comportamiento y la actuación, para ello se destacan diversas fuentes, una el plano personal en donde la persona se autoevalúa sobre su propio desempeño y otra valoración objetiva de las técnicas y las habilidades obtenidas, es así como las personas que quieran un mayor Empowerment, necesitarán una información que evalúe su actuación y desarrolle al máximo sus habilidades.

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

El Empowerment, como ya se citó, consiste básicamente en la transmisión de poder en las personas para facilitar la toma de decisiones, por lo que dicha herramienta gerencial, en palabras de los autores Urbano, Díaz, y Hernández (2015), es un factor clave de la dirección, tiene su fundamento en el estilo de dirección que cree en la capacidad de los subordinados para hacer su trabajo bien, se basa en la confianza en sus dirigidos, esto supone la eliminación de esquemas tradicionales de organizaciones con muchos niveles de dirección, supervisión y control, para dar paso a esquemas de organización más flexibles, donde los empleados tienen mayor poder de decisión en sus ámbitos de trabajo.

De hecho, según Hellriegel (2005), existen evidencias notables que las organizaciones con mayor número de empleados empoderados o facultados son las que han experimentado mayor crecimiento en el mundo. De allí, que partiendo del concepto de que la dirección es la habilidad para guiar a las personas a un objetivo determinado, el empoderamiento es la habilidad del directivo para crear confianza en el trabajador sobre su desempeño.

Por ende, según expresa Keith y Daves (2008), lo que ocurre en la práctica cotidiana de las organizaciones que sufren de “parálisis” organizativa, es que sus trabajadores no tienen confianza en su organización, por ende, en sus directivos. Y como contraparte, los directivos tampoco confían en sus trabajadores, en esto existen muchas señales; más supervisiones, más controles, más sanciones, más rotaciones de puestos, entre otros.

En muchos casos, según Alles (2006), para tener un mayor número de trabajadores empoderados, se requiere transformar culturas organizacionales, donde hay que salvar escollos grandes como la “distancia de poder” y la “verticalidad” en la toma de decisiones. Por lo que el Empowerment, exige un cambio de mentalidad de los ejecutivos para conferir a los facultados un mayor poder de decisión en cuanto a su trabajo. Con frecuencia se cae en el error de que el empoderamiento, es una simple “delegación de poder”, sin embargo, es más que eso, es un modelamiento del recurso humano para que éste pueda mejorar su desempeño individual y ergo, la compañía.

Así, modelar el recurso humano sugiere adecuar la estructura organizacional, alinear los procesos de trabajo a la estructura y preparar al personal para recibir empoderamiento, es absolutamente inconcebible que un alto ejecutivo diga, “mis mandos tienen suficiente autonomía para la toma de decisiones”, cuando no existen canales, ni mecanismos apropiados para que la información sea compartida en otros niveles de la organización. Para modelar el recurso humano, no se debe escatimar esfuerzos, es importante aprovechar todos los medios disponibles para acrecentar la confianza de los empleados (boletines, almuerzos, reconocimientos a la efectividad, entre otros).

## A. Enfoque de los directivos.

Los seres humanos pueden estar condicionados para comportarse de una determinada manera. Una organización que haya estado funcionando durante muchos años con una jerarquía y una burocracia rígida y un control estricto de dirección tendrá condicionados a sus empleados para pensar y comportarse de acuerdo con un modelo organizado y conocido.

Bajo este sistema se supone que los directivos tienen la función de pensar y dirigir, mientras que a los trabajadores se les paga por trabajar. Se evalúa o se recompensa a los empleados de acuerdo con la medida en que cuadran con las reglas y regulaciones establecidas. Los procedimientos de selección de la empresa están diseñados para escoger a personas con el mismo tipo de actitudes o de patrones de comportamiento. Con el tiempo, empleados con las mismas ideas trabajan de acuerdo con las mismas normas y dependen del orden y de la conformidad de su propia estabilidad personal.

Al respecto, Wilson (2011), señala que “desafortunadamente, algunos directivos son incapaces de delegar en otras personas” (p.78). Su fuerza conductora Psicológica les hace buscar siempre el poder y la influencia. Son muy competitivos y luchan para incrementar ese poder obteniendo presupuestos más amplios, mayores recursos y más gente bajo su control.

En tal sentido, Murrell y Meredith (2010), establece que el gerente debe apoyarse y fortalecerse en el poder que emana del interior y el exterior, de ideas, actitudes y sentimientos tanto propios como ajenos los directivos de una organización que esté embarcada en el empowerment deben cambiar su percepción de los empleados, especialmente en organizaciones que sean tradicionalmente jerárquicas y que estén fuertemente sindicalizadas, donde el equipo directivo y los sindicatos se alinean unos contra otros como tropas en un campo.

Por lo que esos directivos tienen en general mucho éxito y pueden llegar a ocupar puestos muy influyentes dentro de la empresa. Pueden hablar del empowerment y apoyarlo abiertamente, pero dirigen y se comportan de la manera contraria. Por ello, el empowerment requiere el tipo de directivos que sean capaces y estén dispuestos a limitar esa fuerza conductora dirigida hacia la consecución de poder y su individualismo por una relación más empática de trabajo en equipo. Tales directivos todavía verán cumplidos sus objetivos y conseguirán sus metas profesionales, pero de una manera diferente. De allí, que cualquier directivo que no pueda adaptar un estilo de comportamiento apropiado al empowerment deberá abandonar la empresa o saboteará y bloqueará el desarrollo de la nueva cultura.

## B. Motivación.

Es considerada como el impulso que conduce a una persona a elegir realizar acciones entre varias alternativas impulsando logro de manera satisfactoria. Tal como lo expresa Goleman (2006), quien señala que la motivación está relacionada con el impulso, porque éste provee eficacia al esfuerzo colectivo orientado a conseguir los objetivos de la organización y empuja al individuo a la búsqueda continua de mejores situaciones a fin de realizarse profesional y personalmente, integrándolo así en la comunidad donde su acción cobra significado.

Para Buchele, citado por Münch y García (2016), establece que la dirección como proceso administrativo comprende la influencia interpersonal del administrador a través de la cual logra que sus subordinados obtengan los objetivos de la organización mediante la supervisión, la comunicación y la motivación.

Así mismo, en palabras de los autores en comentario Münch y García (2016), afirman que la dirección requiere de la creación y mantenimiento de un medio en el cual los individuos trabajen en grupos hacia la consecución de objetivos comunes. Por lo que se comprende que un gerente no puede realizar esta tarea sin conocer

qué motiva a las personas. La inclusión de factores motivantes en los papeles organizacionales, la asignación del personal para estos papeles y el proceso completo de dirigir a las personas deben basarse en un conocimiento de la motivación.

Al respecto, Hodgetts (2005), expresa que “La motivación es el esfuerzo que se dirige al cumplimiento de un objetivo. El director no puede exigir a su personal que se motive, lo que debe hacer es crear el ambiente propicio para la motivación” (p. 227). Así mismo, Crosby (2003), menciona que “La clave para hacer que la gente coopere espontáneamente con entusiasmo, es hacer saber a la persona en qué están cooperando” (p. 45).

En otro orden de ideas, Robbins (2014), ve la motivación como “[...] la voluntad de ejercer altos niveles de esfuerzo para alcanzar las metas organizacionales, voluntad que está condicionada por la capacidad que tiene ese esfuerzo para satisfacer alguna necesidad individual” (p. 212). De allí, que en la vida de cada persona, se presenta el momento de colocar en práctica sus habilidades, capacidades, destrezas, o bien los conocimientos adquiridos a lo largo del proceso gerencial. Es en el momento de ingresar a una organización, la situación a partir de la cual ésta puede convertirse en el medio de satisfacción de necesidades prioritarias en diferentes circunstancias de la vida.

Con relación a este punto, surgen interrogantes de fundamental importancia: condiciones de trabajo, qué tipo de administración, qué tipo de incentivos hará que el hombre se sienta más satisfecho en su trabajo y, por ende, avance con una actitud autorrealizante. De allí, que de acuerdo a Robbins (2014), una empresa es una organización cuyo objetivo principal es el de producir y distribuir bienes y servicios, a su vez toda persona que participa en una empresa lo hace mayormente por conseguir esos bienes y servicios, sin embargo la amplitud de los motivos por los

que las personas participen en las empresas es tan grande como las que les lleva a participar en cualquier otro tipo de organizaciones.

De esa manera, lo característico de las empresas es la marcada importancia y generalidad que hace recaer en los motivos de tipo económico, como por ejemplo logro de bienes y servicios. Por su parte Maslow, citado por Chiavenato (2016), afirma que la motivación máxima del hombre es la autorrealización y, en vista de que las organizaciones empresariales son las instituciones dominantes en la sociedad actual, se ha de crear conciencia de que la administración más acertada es aquella que tenga en cuenta, la doble naturaleza del hombre y sus necesidades.

### C. Liderazgo.

El nuevo modelo de liderazgo para el empowerment asevera McFarland, Senn y Childress (2012), significa compartir el poder a todo nivel con todos. “Este modelo se desplaza del poder de la posición hacia el poder de la gente, en el cual a todas las personas se les dan roles de liderazgo de manera que puedan contribuir con lo mejor de sus capacidades” (p.64). Igualmente, los autores antes mencionados, exponen que el modelo de liderazgo dentro de esta estrategia gerencial, se une con la responsabilidad y el cumplimiento, para distribuirse por toda la organización, lo cual se traduce en una cultura más participativa, más creativa, y más sensible. Todo esto va aparejado con una estructura más plana, más flexible constituida por equipos de liderazgo interactuantes ligados por el conocimiento y por las redes de comunicación.

Al respecto Chiavenato (2016), expresa que un liderazgo por medio de una buena gestión permite además que los gerentes de las organizaciones se concentren en necesidades más amplias, como la formulación de nuevas visiones, la determinación de estrategias, y prioridades, el entrenamiento de equipos y la configuración de una cultura que sustente la excelencia. Finalmente, se establece

que el liderazgo bajo la óptica del empowerment permitiría a los gerentes y empleados gozar de una organización bajo un clima de armonía y con objetivos y tareas claras acerca de las responsabilidades de cada uno.

Según Chiavenato (2016), el liderazgo es como una influencia interpersonal ejercida en una situación dada y dirigida a través del proceso de comunicación humana para la consecución de uno o más objetivos específicos, es decir, lo conceptualiza como el proceso de dirigir e influir en las actividades de los miembros del grupo relacionadas con el logro de los objetivos organizacionales. En virtud de lo expuesto, el líder actúa como cabeza visible de una unidad organizativa, por su autoridad formal se convierte en un símbolo que represente la organización a su cargo, viéndose por ello obligado a cumplir con una serie de actividades de carácter legal o social.

Asimismo, su rol lo conduce a ser el responsable de la motivación y activación de los subordinados, de la dirección y capacitación de los mismos. Dicho de otra forma, el directivo como líder define el tipo de cultura y de clima el cual desee que predomine en la organización esto se manifiesta cuando el directivo premia, sanciona, alienta, reprende, transmite el sistema de valores y los comportamientos aceptados por la institución.

Por lo tanto, un liderazgo asumido eficazmente creará condiciones óptimas en una organización para que todos los miembros puedan dar lo mejor de sí mismo. No obstante, tradicionalmente y sobre todo en el Centro Diagnóstico de Especialistas Cedes Ltda., del Distrito Especial, Turístico y Cultural de Riohacha, donde el rol de dirigir, recae sobre unas personas, se crean organizaciones rígidas por cuanto las decisiones se toman en forma vertical, y el hecho de dirigir, planificar y controlar lo asume el director.

Dentro de este orden de ideas, para el ámbito gerencial se considera que el liderazgo, es un proceso que compromete recursos de diferente índole, tanto humanos como materiales, por ello es significativa la búsqueda de la efectividad y la eficiencia capaz de garantizar el logro de los objetivos. De allí, la importancia del liderazgo por cuanto, es una técnica o herramienta de apoyo, que trata la manera de establecer una relación interpersonal dinámica capaz de proveer, ciertas habilidades que el líder como director de las instituciones de salud e impulsador junto con su personal del Centro Diagnóstico de Especialistas Cedex Ltda., del Distrito Especial, Turístico y Cultural de Riohacha, ajustada a los requerimientos del siglo XXI, puede ir desarrollando o descubriendo. Asimismo, es uno de los muchos papeles que el director debe desempeñar para lograr la creación, el desarrollo de los equipos, departamentos y coordinaciones que desee.

Sin embargo, los cambios vertiginosos que se están dando en la sociedad, han llevado al empleo de estrategias gerenciales, como el empowerment y el éxito organizacional, por cuanto, la globalización y las tecnologías han dado paso a nuevas formas de dirigir una institución, creando un liderazgo amplio donde cada uno de los miembros tiene un alto grado de compromiso con la visión, misión de las instituciones o empresas de cualquier rango, y así dar paso a nuevas estructuras organizativas.

#### D. Responsabilidad.

La confianza es la habilidad de prestar el servicio prometido de forma precisa. Es el cumplimiento de la promesa, es decir, significa entregar correcta y oportunamente el servicio acordado. Aunque ambos requisitos (entrega correcta y oportuna) pueden parecer diferentes, los clientes han mencionado que ambos tienen igual importancia, pues provocan su confianza o desconfianza hacia la empresa. En opinión del cliente, la confianza es lo más importante en materia de servicio.

Según Quijano (2002), el cumplimiento de la promesa es uno de los dos factores más importantes que orilla a un cliente a volver a comprar en una organización. Para obtener la confianza del cliente, de acuerdo a Suárez y Mujica (2006), es indispensable que éste se sienta respetado. El respeto es el reconocimiento del derecho de las otras personas, es brindarle la atención y el trato que se merecen por su condición de ser humano. Además, agrega Silva (2006), que la confianza del cliente se gana con un buen trato y buenos modales, asimismo, expresan que:

No solamente significa tratarlos amablemente, sino actuar con rapidez y eficiencia. Las relaciones interpersonales deben estar cargadas de armonía, amabilidad y atención. Debe aprenderse a escuchar a los demás y evitar convertirse en una persona despótica. Los buenos modales son manifestaciones agradables de la conducta que hacen deseable la compañía de las personas en cualquier actividad. (p. 22).

Dentro de esta categoría, se encuentra la capacidad de respuesta, la cual es la responsabilidad es el deseo de ayudar a los clientes y de servirles de forma rápida. Al respecto, Quijano (2002), plantea que “con mucha frecuencia los clientes perciben falta de actitud de servicio por parte de los empleados; esto significa que no sienten la disposición quienes los atienden para escuchar y resolver sus problemas o emergencias de la manera más conveniente” (p. 3).

Este es el factor que más critican los clientes y es el segundo más importante en su evaluación. Después del cumplimiento, las actitudes influyen en el cliente para que vuelva a la organización. Para Suárez y Mujica (2006), la responsabilidad es la capacidad de cumplir a tiempo y correctamente las tareas asignadas o asumidas, éstas deben ser de óptima calidad, de manera que inspiren plena confianza en quien espera el cumplimiento de la misma.

Mientras tanto, Zavarce y Ledezma (2001), agrega una persona responsable es aquella que se esfuerza en cumplir con eficiencia y puntualidad las labores que le son asignadas. Procura realizar siempre sus tareas de la mejor manera posible. De allí, que se admite la opinión del mencionado autor, dado que los errores que cometa el recurso humano de las del Centro Diagnóstico de Especialistas Cedés Ltda., del Distrito Especial, Turístico y Cultural de Riohacha, deben buscar corregirlos; no excusando las fallas ajenas para justificar sus propias fallas; por lo que deben reconocer que la calidad de su trabajo afecta al resto de sus compañeros, por lo que cumple con los compromisos que asume.

#### E. Autonomía.

Según Gento (2006), para que las instituciones sean capaces de llevar a cabo una acción eficaz de la misión que a sí misma se han otorgado, es preciso que goce de la necesaria autonomía de carácter administrativo (para la gestión de sus recursos), curricular (para el diseño de su propio proyecto gerencial) y metodológica (para desarrollar acciones gerenciales y de aprendizaje que respondan oportunamente a su propia peculiaridad).

Esta autonomía institucional según Gento (2006), “es, generalmente, reconocida como un componente esencial en el proceso hacia la mejora para la calidad” (p. 122); así que aun cuando no existe una fórmula sencilla para el mejoramiento de las organizaciones, la cuestión radica no en colocar más poder en manos burocráticas, sino en poner más poder en las manos de los supervisores y los gerentes, según Rosenholtz (2009). De allí, que la decisión de reconocer a los centros un mayor grado de autonomía institucional aparece así como uno de los principios rectores que han de presidir las medidas encaminadas a mejorar la enseñanza. De esa forma, la autonomía institucional, según Gairín (2006),

Debe verse reflejada, a nivel interno, por la conveniente descentralización de responsabilidades, basada en la confianza en los distintos miembros y en su capacitación, lograda a través de la formación que posean inicialmente o que vayan consolidando mediante el ejercicio profesional y la preparación en la acción (p. 322).

Asumiendo la capacidad que ahora tienen los centros de definir los planteamientos institucionales, elegir a sus gerentes o líderes, ordenar la actividad interna a partir de tomas de decisiones, se podría profundizar, salvando la adscripción a centros de titularidad pública o privada, en aspectos como:

1. Una mayor profesionalización de los directivos, reclamando una formación específica y la definición clara de su perfil profesional.
2. La posibilidad de que los centros definan la plantilla del personal activo de acuerdo a su proyecto y/o metas institucionales.
3. La posibilidad de proponer la contratación parcial o total de un porcentaje del personal por parte del centro, correspondiendo a la Administración la dotación del personal.
4. La posibilidad de contratar a profesionales con módulos profesionales, actividades extraescolares, servicios o sustituciones.
5. Poder de creación de órganos singulares en relación con el proyecto específico de cada centro.
6. Intervención del centro en la selección que actualmente se realiza del personal interino y sustituto.
7. Posibilidad de retribuir la dedicación especial del trabajador.
8. Aumento de sus funciones y potenciación de la separación de poderes (políticos, profesionales, ejecutivos, entre otros).

Para la presente investigación la autonomía pretende conocer hasta qué punto verdaderamente dentro del Centro Diagnóstico de Especialistas Cedes Ltda., del Distrito Especial, Turístico y Cultural de Riohacha, cumplen con todos estos factores

que se han mencionado anteriormente, igualmente conocer si la autonomía practicada ha traído cambios significativos y de calidad en pro de una verdadera enseñanza efectiva y en caso contrario descubrir que factores impiden u obstaculizan este proceso.

Así, entonces que se toma la posición de Gairín (2006), como la más acertada para los propósitos de la presente investigación, por lo que la autonomía observada por éstos autores demuestran que se puede obtener cambios significativos en todos los aspectos del empowerment como mecanismo para alcanzar el éxito organizacional en el Centro Diagnóstico de Especialistas Cedes Ltda., del Distrito Especial, Turístico y Cultural de Riohacha, faltaría ver si quienes están involucrados en el ámbito son capaces de aplicar las políticas adecuadas para el cambio o si es necesario una mayor capacitación al respecto.

#### **2.2.1.2 Naturaleza del Empowerment**

Este modelo engloba nuevas ideas, dejando atrás las teorías ya oxidadas de hacerse rico por medio del trabajo y la motivación, la palabra encaja con los conceptos modernos que dirigen las organizaciones en la actualidad como la mejora continua, la gestión del rendimiento, grupos de trabajos auto dirigidos, gestión re competencias, entre otros; originando una nueva técnica de cohesión laboral, para obtener logros de objetivos comunes.

Por ello, el Empowerment, como ya se mencionó es el proceso que brinda mayor autonomía a los empleados al compartir información pertinente con ellos y darles control sobre factores que afectan su rendimiento en el trabajo. Es decir, ayuda a eliminar las condiciones que causan impotencia, al mismo tiempo que mejora los sentimientos de eficacia personal de los empleados. Por ello, el supervisor se contactará con los trabajadores mediante la información pertinente que les

proporcione, generando autonomía y, a su vez, eliminando barreras en la comunicación.

Por su lado, Trujillo y García (2004), manifiestan que las diferentes perspectivas sobre el empoderamiento colocan el acento, indistintamente, en individuos o en colectivos. En el primer caso, el énfasis es en los atributos o características individuales que les permiten a las personas proyectarse e influir en los demás. En el segundo caso suele distinguirse el campo organizacional (en el que se destacan, entre otros factores, la eficacia, el liderazgo y las pautas de dirección presentes en las organizaciones) y el campo comunitario, el cual se refiere a los procesos de cohesión cultural inherentes a todos los grupos, pero más notorios en los grupos sociales de personas que han sido excluidas de las decisiones sociales.

Por ende, el Empowerment es un estado de las personas que se asumen como sujetos o actores de sus propias vidas, con la posibilidad de actuar basados en la conciencia sobre sus intereses y en el reconocimiento de sus propias capacidades, según señala Sen (2011). De allí, que los individuos empoderados tienen la capacidad de ser agentes de sus intereses y motivaciones.

A tal efecto, el concepto de poder es la habilidad para influir sobre la gente, acontecimientos y decisiones. Los líderes pueden usar el poder para hacer el bien o el mal. En sus investigaciones, McClelland (2002), descubrió que los gerentes exitosos tienen la capacidad para influir sobre otros y una necesidad de poder mayor que las de agrandar o hacer las cosas por sí mismos. No obstante, estos supervisores no usan el poder en forma sagaz, sino de maneras que benefician a la organización.

También se ha venido considerando que para ampliar su poder necesitar compartirlo con otros miembros de la organización mediante la delegación de autoridad y el Empowerment. Ante estos hechos, el mencionado concepto del poder compartido ha sido puesto de relieve en las organizaciones durante las tres últimas

décadas por lo que dicha herramienta gerencial en los trabajadores se ha convertido en un vehículo cada vez más importante para el mejoramiento del desempeño organizacional.

Por ello pueden actuar en calidad de ciudadanos que elaboran, proponen y gestionan sus iniciativas para interactuar con otras personas, de manera personal o al interior de diferentes tipos de organizaciones. Este proceso es dinámico y las evidencias de su existencia son múltiples en las vidas de las personas: específicamente, en las formas en que participan, en el ambiente de confianza en que se desenvuelvan, en las mismas intervenciones y en las necesidades que satisfacen.

En ese sentido, para el análisis del empowerment como mecanismo para alcanzar el éxito organizacional en el Centro Diagnóstico de Especialistas Cedes Ltda., del Distrito Especial, Turístico y Cultural de Riohacha, se deben conocer la naturaleza que favorece el empoderamiento organizacional y más aún en las empresas en estudio.

#### A. Trabajo en equipo.

El esfuerzo de trabajo representa según Katzenbach (2015), una serie de valores que fomenta comportamientos tales como escuchar y responder constructivamente a los puntos de vista expresados por otros, dando a los demás el beneficio de la duda, proveyendo apoyo a quienes lo necesitan y reconociendo el interés y los demás.

Para Robbins (2014), en un equipo de trabajo se crea sinergia para trabajar en pos de las metas colectivas. Esta habilidad en toda organización le permitirá impulsar a su personal hacia la participación activa y entusiasta, fortalecer la identidad de equipo y el compromiso hacia la organización, así como compartir sus

méritos ofreciéndole al mismo fortalecimiento y reputación. Según Soto (2009), el equipo se refiere a un conjunto de personas interrelacionadas que se van a organizar para llevar a cabo una determinada tarea, mientras que el grupo se refiere a ese conjunto de personas sin considerar la tarea para la que han formado un conjunto, considerándolo en su totalidad. De allí, que cuando se habla del trabajo en equipo se habla de muchas cosas a la vez, hay quien entiende de la misma manera equipo que grupo, quien cree que un conjunto de personas ya se constituye en un equipo.

De esta manera, para poder analizar el empowerment como mecanismo para alcanzar el éxito organizacional en el Centro Diagnóstico de Especialistas Cedes Ltda., del Distrito Especial, Turístico y Cultural de Riohacha, se tomarán en cuenta los postulados teóricos de Robbins (2014), dado que este explica que los gerentes y demás trabajadores deben conocer que unidades compuestas por un número de personas indeterminado que se organizan para la realización de una determinada tarea y que están relacionadas entre sí, que como consecuencia de esa relación interactúan dentro del mismo equipo para alcanzar los objetivos que se han propuesto alcanzar, reconociendo que se necesitan las unas a las otras para dicho cumplimiento y reconociéndose con identidad propia como equipo.

Considerando lo anteriormente expuesto, según las investigadoras, el trabajo en equipo se convierte en un aspecto necesario dentro de la organización puesto que con la cooperación y disposición de cada uno de los empleados se pueden obtener mejores resultados y facilita el cumplimiento de metas. Es necesario resaltar, que cada gerente debe fomentar el trabajo en equipo y velar por el éxito de las acciones.

## B. Falta de confianza.

Vale decir que sólo conociendo los factores componentes del medio es como el líder puede modificarlos y adecuarlos o crear uno nuevo. Así como en el ámbito atmosférico, la presión es un factor desencadenante de condiciones meteorológicas, la confianza es, en el ámbito de las relaciones humanas, un factor base e indispensable para el desarrollo armónico de las mismas.

De allí, que no existe la relación auténtica si no existe confianza entre sus componentes. Sabido es, que la confianza no se pide ni se otorga, sino que se gana, se construye con el tiempo y se destruye en tan solo un instante, aunado a ello, es frágil, sutil y difícil de racionalizar, sin embargo, es la base de toda relación productiva.

Al respecto, Álvarez (1992), tomado de Aldana (2012), define la confianza como “el resultado de la interacción humana; un sentimiento dinámico y cambiante basado en las experiencias diarias de vivir y trabajar con otros” (p.12). Por otra parte, Fukuyama (2006), arguye que “la confianza es la expectativa que se genera entre los miembros de una comunidad de conducta normal, honesta y cooperativa, basada en normas compartidas” (p.41).

Mientras, Morales y Olza (2008), entiende que “la confianza facilita la cooperación y la coordinación para el beneficio mutuo” (p.55). Asimismo, Davies (2000), dice que “antes de que pueda lograrse la confianza se necesita: honestidad, integridad, idoneidad, transparencia y apertura. Estos valores promueven la cohesión, el espíritu comunitario y la responsabilidad” (p.35).

Éstas interesantes definiciones sirven de base a especulaciones y reflexiones posteriores que ayudarán a la comprensión del importantísimo rol que ocupa la confianza en el establecimiento de las relaciones interpersonales. A modo de

observación, valga reconocer que la confianza no se desarrolla entre grupos sino entre individuos.

Así, la confianza en el Centro Diagnóstico de Especialistas Cedes Ltda., del Distrito Especial, Turístico y Cultural de Riohacha, se toma como un sentimiento de riesgo; por lo que quien confía, se arriesga a mostrar a otro sus lados vulnerables y establece, lentamente, un patrón cíclico en el que el otro también se arriesga a mostrar sus aspectos vulnerables que siempre son los más íntimos. Este es justamente el índice que muestra tanto el grado de confianza como de acercamiento existente entre las personas; el mutuo conocimiento de la fibra íntima de su prójimo.

En consecuencia, es importante tomar en cuenta la posición teórica de Morales y Olza (2008), por lo que el líder, en su función de creador de climas fértiles, detecte, evidencie y genere acciones promotoras de confianza dentro del contexto laboral. Esto debe ser hecho dentro del contexto laboral a fin de reforzar la visión compartida de la empresa, el esfuerzo por lograr tanto el bien común como una vivencia del valor de la dependencia mutua.

### C. Comunicación.

Uno de los aspectos más relevantes en el estudio del empowerment como mecanismo para alcanzar el éxito organizacional en el Centro Diagnóstico de Especialistas Cedes Ltda., del Distrito Especial, Turístico y Cultural de Riohacha, es la comunicación, por medio de la cual es posible interactuar de tal manera que las relaciones y las acciones puedan fluir sin generar contratiempos y lograr los objetivos trazados en la misma. Por lo que se hace necesaria la presencia de dos o más personas relacionándose para que el asunto a tratar sea compartido a través de un lenguaje que ambas partes entiendan y así lograr generar que los acuerdos dimanen de una forma cónsona con los intereses de ambas.

Según Hellriegel, Jackson y Slocum (2010), la comunicación es una de las competencias utilizadas por el gerente para manejar con eficacia y eficiencia las relaciones que establece con otros individuos dentro y fuera de la organización. Por otro lado, Chiavenato (2016), menciona que la comunicación es el proceso mediante el cual se intercambian, se comprende y se comparte información entre dos o más personas, generalmente con la intención de influir en su comportamiento.

Alles (2009), menciona que es importante desarrollar y mejorar las habilidades personales para la comunicación ya que esto demuestra seguridad al momento de expresar opiniones, haciéndola con claridad y precisión para fomentar el intercambio de información. En ese sentido, Gibson e Ivancevich (2006), sostienen que la persona que va a comunicar debe establecer una “condición común” con el que la recibe, por lo que define la comunicación “como la transmisión de información y comprensión mediante el uso de símbolos comunes”. (p.427). Así, las personas pueden entenderse a través de la palabra, gestos o cualquier método que hayan convenido. De esta manera, la información llega sin problemas al receptor pues los códigos utilizados son comprendidos por todos.

Los autores Verdervder y Verderver (2005), definen la comunicación como “el proceso de crear o compartir significados en una conversación” (p. 4). Consideran que la comunicación puede darse en cualquier ámbito, pues puede darse tanto en las organizaciones, como en la vida familiar y social de los individuos. Por otro lado, cuando se habla de compartir significados, se plantea que las personas involucradas deben utilizar y entender los mismos símbolos durante la comunicación. Por su lado, los autores Davis y Newstrom (2003), plantean que el objetivo de la comunicación es que el receptor entienda el mensaje tal y como lo pretende el emisor.

En este orden de ideas, se debe considerar que en el empowerment como mecanismo para alcanzar el éxito organizacional, pueden participar varias personas donde el asunto tratado pueda ser analizado por todos; es decir, debe existir una doble dirección de la comunicación. En este sentido, Bohlander y Snell (2008), plantean que la comunicación debe ser bilateral dado que “no solo puede generar mejores decisiones, sino que puede ayudar a reducir los miedos y preocupaciones de los involucrados” (p. 648). En ese sentido, los individuos que forman parte de un grupo negocial, tienen la libertad para emitir sus propias opiniones frente a una situación planteada, creando un ambiente adecuado para llegar a acuerdos donde todos queden satisfechos.

Desde la perspectiva de las definiciones descritas las investigadoras mencionan que la comunicación es una herramienta necesaria para los gerentes de hoy en día ya que esta ayudará a la hora de dirigir u orientar a su personal para resolver conflictos o ejecutar alguna actividad ya que a través de la comunicación puede influir en el comportamiento de la persona.

#### D. Sentido de pertenencia.

Al respecto, Morales (2006) manifiesta que la actitud hacia el sentido de pertenencia en la empresa, es como una variable intermedia entre un estímulo (lo que origina la conducta) y la respuesta o manifestación externa y de alguna manera mensurable. Por otro lado, Harré y Lamb (1992), menciona que la actitud son disposiciones conductuales adquiridas, son estados mentales de disponibilidad para responder de cierto modo a los cambios que se dan a nivel individual, grupal u organizacional. También mencionan que las actitudes representan residuos de experiencia pasada que guían, inclinan o influyen en la conducta. Tomando en cuenta estas definiciones, las investigadoras sostienen que la actitud es la respuesta o la conducta que tiene la persona ante un cambio o una situación.

Según Gouldner (2015), se encuentra la creencia en la lealtad a la organización (sentido moral), quizá por recibir ciertas prestaciones (por ejemplo, capacitación o pagos de colegiaturas) conducente a un sentido del deber proporcionar una correspondencia. Este aspecto va en concordancia con la teoría de la reciprocidad: quien recibe algún beneficio adquiere el precepto moral interno de retribuir al donante.

De allí, que el involucramiento en el trabajo según Gibson, Ivancevich y Donnelly (2008), es el grado en el que los empleados se sumergen en sus labores, invierten tiempo y energía en ellas y conciben el trabajo como parte central de su existencia. Disponer de labores significativas y desempeñarlas correctamente son elementos importantes de la identidad de los empleados, permitiendo explicar los traumáticos efectos de la pérdida de empleo en sus necesidades de estimación.

Así entonces, es probable que los empleados involucrados en su trabajo tengan fe en la ética laboral, posean grandes necesidades de crecimiento y disfruten de la participación en la toma de decisiones. Como resultado de ello, es extraño que sean impuntuales o suelen ausentarse, se muestran dispuestos a trabajar durante jornadas prolongadas y se esforzarán por alcanzar un alto nivel de desempeño. El grado de involucramiento puede ser apreciado a través de las decisiones, la participación, el esfuerzo, el interés y el rendimiento del trabajador.

En este sentido, añade este autor que la formulación y comunicación explícita de la misión de la empresa es importante para la atribución colectiva de orgullo de pertenencia, de sentido el esfuerzo por el trabajo bien hecho, de transmisión de proximidad y confianza en los empleados. Así, en épocas reciente se comenzó a aceptar que, por lo general, mucho tiempo antes de determinar una misión o conjunto de meta el fundador o fundadores de una organización aportan al nacimiento de la misma un conjunto de valores y creencias.

De allí, que la lealtad de los empleados hacia la organización, según Gibson, Ivancevich y Donnelly (2008), es el grado en el que un empleado se compromete con la misma y desea seguir participando activamente en ella. En la disposición de los empleados a permanecer en una institución en el futuro se puede reflejar el acuerdo de éste a empeñar su esfuerzo a favor del cumplimiento de ésta y así mismo, sus intenciones de seguir trabajando ahí.

Frente a esta situación, se entiende pues que la lealtad es habitualmente más fuerte entre los empleados con mayor antigüedad en una organización, aquellos que han experimentado éxito personal en la empresa y quienes trabajan en un grupo de empleados comprometidos. Los empleados leales a la organización suelen poseer buen récord de asistencia, cumplir voluntariamente las políticas de la empresa e incidir en índices de rotación más bajos.

Otra posición es la fundamentada por Meyer y Allen (2010), quienes definieron el compromiso como un estado psicológico que caracteriza la relación entre una persona y una organización, la cual presenta consecuencias respecto a la decisión para continuar en la organización o dejarla. Estos autores propusieron una división de la productividad en tres componentes: efectivo, de continuación y normativo; así, la naturaleza de cada uno de ellos, representa de gran importancia para la organización.

En resumen, el gran reto actual de la dirección y gestión del talento humano radica en crear herramientas útiles mediante las cuales el personal pueda llegar a comprometerse con los objetivos organizacionales e integrarse a la empresa, para obtener ventajas sostenibles y duraderas en el tiempo. Así, la productividad ligada con la cultura organizacional, pueden ser uno de los mecanismos que tiene la dirección de recursos humanos para analizar la identificación con los objetivos organizacionales, la lealtad y vinculación de los empleados con su lugar de trabajo.

Siendo las cosas de esa manera, para efectos de la realización del presente estudio, se tomaron en cuenta ambos postulados, es decir, los expuestos por Gibson, Ivancevich y Donnelly (2008) y el de Meyer y Allen (2010). En virtud de las ideas expuestas es necesario tomar en cuenta la opinión de diversos autores en el sentido de mejorar las condiciones laborales de los empleados a través de modelos de comportamiento organizacional, es por ello la necesidad de estudiar el empowerment como mecanismo para alcanzar el éxito organizacional, donde los trabajadores sienten poca atención de sus esfuerzos por parte de los directivos de la empresa.

#### E. Aseguramiento de la calidad.

A lo largo de la historia, el término calidad ha sufrido numerosos cambios, convirtiéndose en uno de los requisitos esenciales y un factor clave del cual depende la mayor parte de la organización, no solo para mantener su posición en el mercado sino incluso para asegurar su supervivencia. La calidad se define usualmente como un término subjetivo donde cada persona tiene su propia definición. Técnicamente, la calidad tiene dos significados: las características de un producto o servicio con habilidades para satisfacer necesidades explícitas o implícitas; o un producto o servicio libre de defectos.

Por su lado, expresa Burbano (2014), que la calidad constituye un conjunto de cualidades características que constituyen la esencia de un producto y respaldan el grado de beneficio proporcionado por el consumidor. La calidad es la suma de valores agregados que se incorporan al producto y/o servicio a lo largo del proceso; que los clientes extraen de ellos los cuales satisfacen sus necesidades o expectativas. Así, la capacidad de una empresa para proporcionar servicio de alta calidad, se ha ido incrementando día a día; de hecho, en su intento por competir en el mercado, crean equipos de mejora para tratar los diferentes inconvenientes que puedan existir relacionados con la misma.

De allí, que en la actualidad los productos y servicios no sólo tienen que ser aptos para el uso que se les ha asignado, sino que además tienen que igualar e incluso superar las expectativas que los clientes han depositado en ellos. El objetivo consiste en satisfacer a los clientes desde el principio hasta el fin. Esta nueva concepción de la calidad es lo que se conoce como “Calidad del Servicio”. Para Cobra (2012), la calidad es un elemento importante para definir un servicio ofrecido, ya que, con base en este criterio, el consumidor establece la diferencia entre el servicio de una empresa y el de sus competidores. La calidad es un concepto formulado a la luz de la percepción del consumidor y solo puede definirse con base a las especificaciones que satisfagan sus expectativas.

En otros términos, el consumidor determina que es calidad. Por otra parte, el servicio es un término capaz de acoger significados muy diversos. Es necesario entender el servicio, como el conjunto de prestaciones accesorias de naturaleza cuantitativa o cualitativa que acompaña a la prestación principal, ya consista ésta en un producto o en un servicio.

Por su lado, Zeithaml, Parasuraman y Berry (2005), la calidad se define como “la amplitud de la discrepancia o diferencia que exista entre las expectativas o deseos de los clientes y sus percepciones” (p. 21). De allí que, la satisfacción del cliente es un indicador importante de la calidad de servicios. No obstante, resulta difícil evaluar la satisfacción del cliente. Asimismo, indica Solomón (2009), un cliente adquiere un producto o acude a un servicio siempre para satisfacer una o múltiples necesidades. Satisfacerlas es la tarea de la empresa. Saber cómo hacerlo es básico.

De allí, que se estima esta posición como la más acertada para efectos del análisis del empowerment como mecanismo para alcanzar el éxito organizacional en el Centro Diagnóstico de Especialistas Cedes Ltda., del Distrito Especial, Turístico y Cultural de Riohacha, por lo que la cuestión estriba en vender beneficios de productos y servicios y no sus características, así un cliente no adquiere una

habitación, sino lo que esta puede representar para él, por ejemplo, tranquilidad, comodidad, belleza por la vista al mar, entre otras.

### **2.2.2. Éxito Organizacional.**

El éxito de manera indudable no puede ser fruto del azar, más bien, es el resultado de un marco sopesado, concienzudo y definido bajo los objetivos claros, medibles y alcanzables que propicien una acción posterior hacia su ejecución satisfactoria. Tal como describe Sánchez (2004), “el éxito de una misión es la adecuación de los resultados a los objetivos, de forma estable, obteniendo un valor añadido neto alto” (p. 94).

De esa forma, se comprende que el abordaje de la variable éxito organizacional constituye, para el presente estudio, el centro receptor de todos los esfuerzos, que organizaciones como el Centro Diagnóstico de Especialistas Cedes Ltda., del Distrito Especial, Turístico y Cultural de Riohacha, deben realizar para alcanzar el objetivo de materializarlo y reflejar al colectivo la eficiencia que se espera de su gestión. Autores como Cabrales (2012), lo define como una situación de logro, basada en un porcentaje promedio de condiciones o características que permiten a una organización ocupar una posición ventajosa, lugar privilegiado o sobresalir respecto al resto del sector.

Por su lado, los autores Gómez, Leal, Vivas y Márquez (2008), mencionan que el éxito organizacional se basa en tener objetivos estratégicos acertados y una cultura corporativa apropiada que acoja los valores de la organización, su clima organizacional y su estilo de gerencia. De igual manera, Rohman (2014), considera que el fundamento esencial hacia el éxito en los negocios u organizaciones, está constituido por sustentar una fuerte cultura de trabajo.

En relación a la anterior definición, de acuerdo a lo planteado por Serna (2008), los objetivos son el resultado que la organización aspira alcanzar en el marco del cumplimiento de su filosofía de gestión. Además, señala la cultura organizacional como un factor clave de éxito, desde el punto de vista estratégico, ya que incluye los valores, creencias, comportamientos que se arraigan durante la vida empresarial, afirmando que la misma es una de las grandes fortalezas de la organización siempre y cuando se debele dentro de sus diferentes estrategias.

Por otro lado, Bennis (citado por Mc Farland y Col., 2000), menciona que “Las organizaciones más exitosas en el futuro serán aquellas que entiendan seriamente y lo sostengo mediante la acción, que su ventaja competitiva se basa en el desarrollo y crecimiento de su personal. Y los hombres y mujeres que dirijan tales organizaciones serán líderes diferentes de aquellos a los que estamos acostumbrados. Serán maestros, no amos, serán formadores, no comandantes”.

Tomando en cuenta los conceptos mencionados anteriormente, las investigadoras sostienen que el éxito organizacional dependerá de la consideración individual de cada sujeto. Sin embargo, se debe tomar en cuenta que el éxito organizacional es el resultado de un excelente equipo de trabajo y gerentes calificados que plantean estrategias acertadas para el cumplimiento de los objetivos organizacionales.

Así, que las investigadoras comprenden que cada organización es una unidad independiente que posee sus propios derroteros y valores, estos últimos de manera general han sido legados por sus dueños, que a la vez son irradiados a todo el ente económico en pro de lograr el futuro adecuado. Los valores de la organización, aunque diferentes a los de sus dueños y colaboradores, deben ser aprehendidos y apropiados por todos sin excepción, como herramienta hacia el éxito organizacional.

En coherencia a lo descrito, el éxito organizacional es entendido como el logro de las metas planeadas en el Centro Diagnóstico de Especialistas Cedes Ltda., del Distrito Especial, Turístico y Cultural de Riohacha, y como tal debe ser concebido en la comunidad interna del negocio, para que sus pretensiones sean alienadas con las de la organización, y se alcance de manera unívoca el éxito. El éxito, como finalidad es un marco referencial que requiere un saber hacer, un prevenir, una filosofía de dirección y una pluralidad de factores, conducentes hacia un único foco que garantice la estabilidad y el desarrollo en pro de minimizar el factor crítico del éxito.

### **2.2.2.1. Elementos del éxito organizacional**

Al respecto Díaz (2005), define el éxito organizacional como potenciación o empoderamiento y se basa en capacitar para delegar poder y autoridad, a las personas y conferirles el sentimiento de que son dueños de su propio trabajo olvidando las estructuras piramidales, impersonales y donde la toma de decisiones se hacía sólo en los altos niveles de la organización.

Por otro lado, Valdés (2005), expresa que el éxito organizacional es donde se alcanzan los beneficios óptimos de la tecnología, los miembros, equipos de trabajo y la organización, tendrán completo acceso y uso de información crítica, poseerán la tecnología, habilidades, responsabilidad, y autoridad para utilizar la información y llevar a cabo el negocio de la organización.

Ahora bien, en el ámbito individual, el éxito organizacional, tiene que ver con un cambio en personas malhumoradas, sin espíritu, servil y quejumbroso, en personas con autoridad propia, habilidades propias, y auto-imagen positiva. Pero esto puede lograrse en algunos casos y en otros no, el cambio podría ser menor (Wilson, 2011, p.17).

Los autores sostienen que el éxito organizacional es una nueva forma de administrar, donde se capacita, se entrena a los empleados para darle responsabilidad y poder para la toma de decisiones, además se comparte la información con todos para que éstos entiendan la dirección de la empresa y respalden los objetivos y funciones de la misma. Para efectos de este trabajo, éxito organizacional significa; una filosofía que conlleva a orientar a la gente en su Auto-Despertar y Auto-conciencia del poder interno que poseen, para generar su propia satisfacción, estilo de vida, crecimiento y su misión personal; contribuyendo con esto, en la misión de una pequeña parte de la sociedad, llamada organización.

Así, que la teoría del éxito organizacional nace como complemento de los conceptos de cambio organizacional como son: control de la calidad total, la reingeniería y el just in time, que son operaciones de cambio que han brindado grandes aportaciones a la gestión actual. Dicha herramienta gerencial, se considera como un método que ha tenido éxito en las organizaciones que lo han introducido ya que permite cambiar el equilibrio de responsabilidades en las organizaciones permitiendo a sus empleados tener influencia y poder sobre su trabajo, sin necesidad de pedir permisos constantes para actuar. Se delega responsabilidad y autoridad al empleado y la oportunidad de cumplir con la tarea encomendada con capacidad para tomar decisiones.

Por otra parte, se puede decir que es un conjunto de técnicas y una forma de construir un entendimiento interno entre el gerente y la gente con quien trabaja. Para un gerente, el éxito organizacional es encontrar un balance correcto entre mantener un estrecho control sobre la calidad que ofrece y los recursos que obtiene y que este balance permita mejorar la creatividad individual, responsabilizar a los trabajadores por sus resultados e invitarlos a desarrollar un alto compromiso hacia su trabajo.

## A. Intervención Proactiva en Actividades Laborales.

Para Valdés (2005), la proactividad es un concepto de psicología del trabajo y de las organizaciones definido como la actitud en la que el sujeto u organización asume el pleno control de su conducta de modo activo, lo que implica la toma de iniciativa en el desarrollo de acciones creativas y audaces para generar mejoras, haciendo prevalecer la libertad de elección sobre las circunstancias del contexto. Asimismo, Díaz (2005), señala que la proactividad no significa tomar la iniciativa, sino asumir la responsabilidad de hacer que las cosas sucedan; decidir en cada momento lo que queremos hacer y cómo lo vamos a hacer.

Por otra parte cabe destacar que el término proactividad lo acuñó el neurólogo y psiquiatra austriaco Victor Frankl, el cual según los autores Gómez, Leal, Vivas y Márquez (2008), la administración proactiva busca adelantarse a los acontecimientos problemáticos, a través de herramientas como el análisis causal, la toma de decisiones innovadora y el análisis de planificación, con el fin de plantear soluciones a los problemas antes de que estos ocurran y así hacerles frente ágilmente en el momento en que se presentan.

## B. Gestión del éxito organizacional.

Para Gómez, Leal, Vivas y Márquez (2008), los directivos deben desaprender las técnicas de gestión que consiste en dirigir, retar, controlar, y ordenar, y aprender las técnicas del éxito organizacional como delegar, apoyar, ayudar y entrenar. En vez de dar soluciones han de animar a sus colaboradores para que hallen sus propias soluciones a los problemas con los que se encuentren. Así, los directivos deben ser abiertos, deben confiar y saber cómo construir una confianza, desarrollar una cultura de trabajo en equipo, apoyar a su personal, formar, entrenar, y desarrollar a las personas, delegar y permitir que los individuos tomen decisiones y cultiven sus talentos latentes. Como resultado de este tipo de directivo y de este tipo de

empresa, los empleados serán responsables, dedicados, innovadores, motivados, se auto dirigirán y serán leales.

De esta manera, es necesario hacer referencia a las ideas de Murrell y Meredith (2010), los cuales establecen que es importante que el gerente de una organización estudie la actitud del personal hacia el éxito organizacional, de cómo aprenden a utilizar tal estrategia y a confiar los unos a los otros para la resolución creativa de problemas.

Al respecto, Wilson (2011), señala que la gestión del éxito organizacional es relativamente sencilla, el reto es que los directivos cambien su modelo de comportamiento para que cuadre con ese nuevo estilo de gestión y, en cuanto a sus equipos, deberán aceptar que los nuevos métodos son buenos y beneficiosos para ellos. Las tareas importantes no se encomiendan sólo a unos pocos favorecidos o con experiencia. A todos se les da la posibilidad de llevarlas a cabo y así se desarrollan las habilidades y la experiencia dentro de la empresa, ello también ayuda al desarrollo de su confianza y de su autoestima.

De esa forma, se comprende que la gestión del éxito organizacional es relativamente simple, el reto es que los directivos cambien su modelo de comportamiento para que cuadre con este nuevo estilo y, en cuanto a sus equipos, deberán aceptar que los nuevos métodos son buenos y beneficiosos para ellos. La idea es que dentro de la organización cada miembro se interese por crear su propia energía, entusiasmo y poder en vez de que sea impuesto por el director. Ellos deben establecer y controlar sus propias normas y que exista una verdadera comunicación en ambas direcciones. Si se comete algún error, la solución se utiliza como una oportunidad de aprender algo y no se lleva a cabo ningún tipo de castigo o reprimenda, se anima a los miembros del equipo a que se conviertan en solucionadores de problemas para evitar que se vuelva a cometer el mismo error.

### C. Mejora Continua.

El proceso de mejora continua pretende mejorar los productos, servicios y procesos. Postula que es una actitud general que debe ser la base para asegurar la estabilización del proceso y la posibilidad de mejora. Algunas de las herramientas utilizadas incluyen las acciones correctivas, preventivas y el análisis de la satisfacción en los miembros o clientes. Se trata de la forma más efectiva de mejora de la calidad y la eficiencia en las organizaciones. En el caso de empresas, los sistemas de gestión de calidad, normas ISO y sistemas de evaluación ambiental, se utilizan para conseguir calidad total.

Los autores Gómez, Leal, Vivas y Márquez (2008), señalan que el proceso de mejora continua pretende mejorar los productos, servicios y procesos. Postula que es una actitud general que debe ser la base para asegurar la estabilización del proceso y la posibilidad de mejora. Algunas de las herramientas utilizadas incluyen las acciones correctivas, preventivas y el análisis de la satisfacción en los miembros o clientes. Se trata de la forma más efectiva de mejora de la calidad y la eficiencia en las organizaciones. En el caso de empresas, los sistemas de gestión de calidad, normas ISO y sistemas de evaluación ambiental, se utilizan para conseguir calidad total.

Para Díaz (2005), el ciclo de Deming (de Edwards Deming), también conocido como círculo PDCA (del inglés plan-do-check-act, esto es, planificar-hacer-verificar-actuar) o espiral de mejora continua, es una estrategia de mejora continua de la calidad en cuatro pasos, basada en un concepto ideado por Walter A. Shewhart. Siendo según Valdés (2005), muy utilizado por los sistemas de gestión de la calidad (SGC) y los sistemas de gestión de la seguridad de la información (SGSI).

De allí, que los resultados de la implementación de este ciclo permiten al Centro Diagnóstico de Especialistas Cedes Ltda., del Distrito Especial, Turístico y Cultural de Riohacha, una mejora integral de la competitividad, de los productos y servicios, mejorando continuamente la calidad, reduciendo los costes, optimizando la productividad, reduciendo los precios, incrementando la participación del mercado y aumentando la rentabilidad de la empresa u organización.

#### D. Actitud Positiva frente a Situaciones Laborales.

Para Díaz y Montalbán (2002), la actitud es la disposición relativamente constante para responder de manera favorable o desfavorable, frente a un objeto, evento, persona o grupo social por ende adoptar una actitud positiva permitirá a las personas sentirse más felices en su trabajo: serán empleados con mucha energía y dinamismo, lo que se traduce en un aumento en su productividad hasta en un 88 por ciento, de acuerdo a la información publicada por Notimex.

Según Porter, Steers, Mowday y Boulain (2012), la actitud de un trabajador influye mucho en su espacio laboral. La forma en que este se siente y actúe acerca de su trabajo puede tener un efecto decisivo, ya sea favorable o desfavorable en su desempeño y su contingente impacto ante los compañeros de jornada, en sus supervisores inmediatos y en lo que la organización espera de él. De allí, que según Robbins (2014), con frecuencia se evalúan tres aspectos actitudinales que se manifiestan en la situación laboral: grado de satisfacción en el puesto, grado de compromiso con el trabajo y con su organización.

Pudiéndose comprender, que la visión y satisfacción que los empleados del Centro Diagnóstico de Especialistas Cedes Ltda., del Distrito Especial, Turístico y Cultural de Riohacha, tienen de su puesto de trabajo a menudo se transfiere directamente a la calidad del mismo, ya que acá se expresa el nivel de placer que obtiene de su trabajo, sus experiencias en su desarrollo y sus clases de

aspiraciones. Un trabajador con una actitud muy positiva o negativa puede cambiar la dinámica de todos los que trabajan a su alrededor.

#### E. Compromiso con la Institución.

Compromiso organizacional es el grado en que un empleado se identifica con una organización en particular y las metas de ésta, y desea mantener su relación con ella. Por tanto, involucramiento en el trabajo significa identificarse y comprometerse con un trabajo específico, en tanto que el compromiso organizacional es la identificación del individuo con la organización que lo emplea (Robbins, 2014: 79).

Por su lado, Porter, Steers, Mowday y Boulain (2012), consideran el compromiso organizacional cómo la creencia en las metas y valores de la organización aceptándolas, y teniendo voluntad de ejercer un esfuerzo considerable en beneficio de la organización y, en definitiva, desear seguir siendo miembro de la misma. Para Díaz y Montalbán (2002), sería la identificación psicológica de una persona con la organización en la que trabaja. Los primeros estudios sobre compromiso organizacional aparecieron a partir de mediados de los años 1960 a raíz de los estudios de Lodhal y Kejner (1965), aunque será sobre todo en la década de los 70 cuando se popularice su estudio en el ámbito norteamericano y posteriormente en otros países occidentales.

#### **2.2.2.2. Planes de desarrollo para alcanzar el éxito organizacional**

Como ya se ha mencionado anteriormente, el Empowerment, es una herramienta de gran utilidad para las organizaciones, ya que, promueve la innovación y la creatividad, se toman mejores decisiones, las cuales se hacen en equipo; enriquece los puestos de trabajo. Así, según Koontz y Weihrich (2005), el proceso requiere de manera imprescindible de colaboradores entrenados para asumir las crecientes responsabilidades.

Por ende, el personal se siente responsable no solamente por su tarea, sino también por hacer que la organización funcione mejor. El individuo soluciona sus problemas activamente en vez de duplicar órdenes. Los equipos de trabajo mejoran su personal cuando alcanzan mejores niveles de productividad y toman iniciativas sobre hechos correctos.

Igualmente, señala Newstron (2007), que la organización se estructura de tal manera que facilitan la tarea de sus integrantes, de modo que puedan hacer no sólo lo que se les pide, si no también lo que se necesita hacer. La información es procesada y manejada por todos los miembros del equipo de trabajo. El liderazgo propicia la participación. El líder es democrático, crea las condiciones para el conocimiento, no impone sus criterios. Autodisciplina y compromiso por parte de los miembros del equipo. Respeto y reconocimiento de las ideas de todos los miembros del equipo.

#### A. Estrategia Organizacional Novedosa.

Este primer elemento, demanda a los gerentes o líderes su máxima expresión creativa, Kaufman (2004). La Boston Consulting Group (2008), señala que el éxito obtenido al principio de la actividad organizacional o del negocio no es señal predictiva de superioridad futura. En ese sentido, el análisis estratégico orienta en búsqueda del camino por donde avanzar partiendo de su posición actual hasta el logro de la ventaja competitiva sostenible. En este marco de ideas, los autores Krajewski y Ritzman (2000), señalan que la estrategia corporativa define el número de negocios a los que se podrá dedicar y las oportunidades que el entorno brinda para diferenciarse de la competencia.

Aunado a esto, Kaufman (2004) señala que el desarrollo de una estrategia organizacional novedosa consiste en proporcionar la información para reconocer y poner en funcionamiento las nuevas realidades de la organización conjuntamente

con su entorno; estimula la utilización de nuevos horizontes para el pensamiento, planificación, evaluación y mejora continua saliendo de la zona de confort o aquellas áreas donde la organización se siente segura sin ajustarse a la realidad.

Sobre la realidad del entorno de la organización Barroso (2008), refiere que el mismo es turbulento y cambiante, los mercados, las políticas gubernamentales, las megas tendencias, los modelos, la moda, la sociedad, los nuevos paradigmas, impactan su accionar. Parece que, en consecuencia, las organizaciones reaccionan, se acomodan, crecen o en su defecto desaparecen del mercado.

El entorno en el que se desenvuelve la organización, según Krajewski Ritzman (2000), cambia continuamente, por tanto es necesario que se adapte al mismo, por lo que los líderes deben vigilar el entorno socioeconómico que engloba la industria, el mercado, cambios sociales, tendencias económicas, cambios tecnológicos, disponibilidad de recursos, condiciones políticas entre muchos otros, para ubicar las oportunidades y amenazas potenciales, la revisión así como el análisis de estos cambios pueden generar la reconsideración de las estrategias en curso.

En torno a esta temática, David (2008), señala que las oportunidades y amenazas están referidas a las tendencias y acontecimientos económicos, sociales, culturales, demográficos, ambientales, políticos, legales, gubernamentales, tecnológicos, competitivos, que bien pudieran beneficiar o perjudicar a una organización a futuro. Por lo que las organizaciones requieren formular nuevas estrategias que permitan obtener ventaja competitiva, en consecuencia, éxito organizacional.

De allí, que la elaboración del diagnóstico de base para el diseño de la planificación estratégica requiere la aplicación de técnicas o herramientas gerenciales como el análisis FODA que permite a la organización identificar de manera puntual las áreas de afectación que requieren mejora, asimismo la aplicación de metodologías que estimulen el desarrollo de la creatividad y como

efecto se generen estrategias novedosas que encaminen a la organización al logro de su éxito.

En este orden de ideas, Serna (2008), se refiere a la posibilidad de realizar cambios estratégicos e incorporar nuevas ideas sobre productos, servicios y mercados de manera conjunta con un estimado de la disposición y capacidad de la empresa para adaptar innovaciones que permitan evaluar la posibilidad de enfrentar retos en áreas específicas.

En ese sentido, The Boston Consulting Group (2008), señala que el aprendizaje y la estrategia están altamente vinculados por el constante cambio en las organizaciones, convirtiéndose así en uno de los aspectos más importantes, en circunstancias de cambios lo difícil es abandonar conceptos anticuados, se dificulta el desprenderse de ellos lo que se convierte en un obstáculo para el proceso de aprendizaje de conceptos novedosos y el emprendimiento de nuevas metas.

En virtud de lo anterior, Serna (2008), refiere que luego de la evaluación de la organización, si los resultados arrojan porcentajes de innovación altos, la empresa debe poseer una organización flexible para alcanzar éxito; ya que éstos evidencian el tipo de paradigma bajo el cual la organización toma decisiones, Kaufman (2004), quien además señala que, en tiempos de cambios, el que no adecua sus estrategias a las nuevas circunstancias se arriesga potencialmente al fracaso.

De manera que el éxito organizacional depende del uso de nuevas realidades para cambiar antiguos u obsoletos paradigmas, forma de pensar, de hacer las cosas, puesto que el momento actual amerita la modificación de antiguas realidades por otras novedosas y útiles, siendo los líderes quienes deben colocarse al frente de un proceso transformador del pensamiento que abarque todo el quehacer de la organización.

En ese sentido, en el contexto del Centro Diagnóstico de Especialistas Cedes Ltda., del Distrito Especial, Turístico y Cultural de Riohacha, se presenta la oportunidad de innovar a través del análisis e implementación de estrategias novedosas en diferentes procesos del accionar organizacional, lo que representa una fortaleza para avanzar en la consecución del camino al éxito.

## B. Determinación de Necesidades.

Como factor crítico de éxito, la determinación de necesidades se encamina al análisis que se produce en los resultados de las organizaciones; para ello, es importante definir necesidad, Kaufman (2004), señala que la necesidad surgen del ajuste entre los resultados obtenidos y los esperados, enfoque que representa el punto de partida para la planificación estratégica, en ese sentido, definiciones como necesidad, evaluación, análisis de necesidades se centran en los medios, con el propósito de enfocarla desde el punto de vista del desajuste en los resultados.

En relación a lo anterior, Francés (2006), señala que las situaciones relacionadas al análisis de resultados, han generado en las organizaciones la necesidad de encontrar una razón de ser más sólida y menos susceptible a la obsolescencia, lo cual requiere la identificación de las necesidades a atender y monitorear constantemente. Desde estos señalamientos, Barroso (2008), refiere se debe comenzar definiendo las necesidades de la organización, estableciendo las bases que orienten el futuro definido en la visión.

Por ello, las necesidades deben identificarse en los niveles: social, organizacional grupal e individual de los resultados estudiados con anterioridad referidos a la planificación estratégica. De manera que, la determinación de necesidades en cada uno de los niveles de planificación y resultados permite que se den las vinculaciones entre las compensaciones externas, los resultados así como las actividades internas.

En ese sentido, Kaufman (2004), señala que la determinación de necesidades identifica los desajustes entre los resultados actuales y los deseados (requeridos), los prioriza para su resolución en base a resultados de la comparación del costo de resolución de la necesidad versus los costos de que sea ignorada. Es así como se produce un efecto cascada basado en la información de las necesidades que vincula los elementos organizacionales con el nivel social de resultados favoreciéndose una alineación estratégica a través de resultados.

Por su parte, Rodríguez (2004), refiere la definición de necesidad como la brecha entre resultados actuales y resultados deseados, en sentido convencional la utiliza como verbo para identificar medidas, métodos, actividades, acciones o recursos que se desean usar como sustantivo al usarse de la siguiente manera: se estará en posibilidad de justificar los objetivos, que es lo que debe hacerse así como lo que debe ser medido a través de los costos, todo lo que usa, hace, produce, entrega.

Desde el punto de vista de un factor crítico de éxito, Kaufman (2004), refiere existen tres ventajas para definir necesidad como un desajuste en los resultados: Sirve como objetivo medible, ya que establece hacia donde se dirige y cómo saber cuándo ha llegado allí, como criterio de evaluación por separado del plan, contiene la justificación para que una propuesta no sea rechazada.

De allí, que la indagación sobre la detección de necesidades debe apoyarse en la indagación sobre la detección de necesidades debe apoyarse en empresas en la búsqueda de áreas medulares o esenciales que las conduzcan al éxito organizacional, el objetivo es poder develar el desajuste existente entre resultados actuales y deseados, que según el mencionado autor, sienta las bases para la planificación estratégica.

Las razones referidas por los autores anteriormente citados, señalan la determinación de necesidades, como factor crítico de éxito, como una fase medular

para su consecución, por cuanto permite conocer los desajustes entre los resultados actuales y los esperados en todos los niveles para así sentar las bases que sustenten la visión que orienta la planificación estratégica en pro del anhelado éxito organizacional.

Las ideas y reflexiones anteriores, develan la importancia del factor crítico de éxito, determinación de necesidades, como uno de los primeros pasos a dar para conocer la brecha existente entre lo que se tiene y lo que se espera en términos de resultados, lo representa información vital para el reconocimiento de su realidad, a partir de la cual debe regirse la reorientación de todo su accionar reflejándola en su planificación estratégica; sin embargo, se puede considerar que no todas las organizaciones otorgan la debida importancia a la determinación de este factor en relación a la obtención del éxito.

En el caso de instituciones de salud, como del Centro Diagnóstico de Especialistas Cedes Ltda., esta orientación permitirá encaminar todo esfuerzo al establecimiento de estrategias adecuadas, apoyadas en factores críticos el talento calificado, cuya presencia permita diseñar fórmulas gerenciales que promuevan la eficiencia en la gestión, lo cual en este tipo de organización representa lo que hasta ahora, en el extenso de este estudio, se ha definido como éxito organizacional y para efectos de quienes las lideran constituyen su boleto de permanencia al frente de esa responsabilidad por cuanto, para la colectividad, entendida como su mercado, la percepción sobre una gestión eficiente o exitosa representa el criterio principal en la toma de decisión gerencial.

### C. Fines para la Obtención de Resultados.

La cultura organizacional orienta el inicio de las actividades en busca de soluciones, métodos o intervenciones conocidas, con los que exista familiaridad, de modo que se elijan las soluciones más acertadas en la resolución de situaciones adversas,

Serna (2008). Desde el punto de vista estratégico, constituye un factor clave del éxito puesto que cobija los valores, creencias, comportamientos que se consolidan y comparten durante la vida organizacional.

En ese sentido, Colmenares (2008), señala que las diferencias culturales son clave para explicar disparidades resultantes en el análisis de los factores críticos de éxito. Culturalmente se piensa en términos de soluciones, no en resultados, concentrando una sola forma de pensar conforme a viejos paradigmas, por ello Kaufman (2004), refiere que entendiendo los fines como resultados, logros, consecuencias, comparaciones o impactos, deben definirse antes de elegir los medios, antes de iniciar procesos, actividades, recursos, métodos o técnicas para entregar un resultado. Señala además, se definen en términos objetivos de desempeño, son medibles e identificables.

Así, que los fines deben definirse en términos objetivos de desempeño medible, deben identificarse con los niveles de planificación social, organizacional e individual, Kaufman (2004). Por su parte Francés (2006), señala que los fines son los objetivos permanentes de las empresas que representan la razón de ser de la organización.

Continúa con la disertación Kaufman (2004), señalando que son vitales para alcanzar éxito organizacional, la planificación social que fundamenta los resultados; además, cada uno de los seis factores críticos de éxito es dependiente. En sintonía con el autor anterior Rodríguez y Col. (2004), refieren que las personas son protagonistas, quieren ir directo a la acción.

Con frecuencia se obvian los medios antes de saber los resultados o fines. Formular objetivos acertadamente implica enfocarse en los fines, no en los métodos, los fines son los que deberían ser identificados, definidos antes de seleccionar el cómo para llegar al destino. En ese sentido, Rodríguez y Col. (2004), señalan

además la importancia de que el éxito de la planeación se enfoque primeramente en los resultados para establecer sus propósitos, progresos medibles y proveer mejora continua hacia los resultados, importante para determinar qué mantener, qué arreglar, qué abandonar. Por ello, es muy importante enfocarse en fines útiles antes de decidir cómo actuar.

Analizando los planteamientos expuestos, se comprende la importancia de entender el manejo de los fines como resultados o logros, consecuencias, comparaciones o impactos, claramente definidos antes de seleccionar los medios, es decir, previamente al inicio de las actividades, recursos, métodos o técnicas que se utilizaran. Los fines logran definirse en términos de objetivos de desempeño medible, es necesario identificarlos y relacionarlos fundamentalmente con los tres niveles de planificación social, organizacional, pequeños grupos o individual ya que es vital para la obtención del éxito de la organización.

Revisados los señalamientos anteriores las autoras consideran que organizaciones del sector de salud como el Centro Diagnóstico de Especialistas Cedes Ltda., del Distrito Especial, Turístico y Cultural de Riohacha, deben experimentar un viraje significativo y enfocarse en los fines como resultados, como fase previa a la selección de los medios, en aras de ser asertivos en su selección y garantizar el logro de objetivos.

#### D. Niveles de Planificación.

En base a la postura de Kaufman (2004), este factor analiza tres niveles de planificación en la organización: social, organizacional, individual o pequeños grupos. Analiza además los tres niveles de resultados que comprenden consecuencias outputs (resultados que la organización entrega a los clientes externos como la sociedad como productos). Lo esencial es el enfoque en los tres niveles de planificación y su correlación con los resultados, por lo que se debe

asegurar una adecuada alineación entre el aspecto estratégico, táctico, operacional, es decir, entre lo que la organización utiliza, hace, produce o entrega, en relación al valor añadido que se genere para los clientes externos y para la sociedad en general.

Como se puede observar Kaufman (2004), señala que los resultados en una escala de intervalo o razón son imprescindibles a medida que se define hacia donde debe dirigirse la organización, que justifique porqué debe llegar a ese destino e identifique cuando ha llegado. Lo cual puede lograr con la ayuda de indicadores precisos para identificar ese destino a través de información vital inherente a las intenciones, objetivos, diseño, criterios de desarrollo y mejora continua. Al respecto Francés (2006), citando a Chandler (1962) refiere, el diseño de la estructura debe responder a la estrategia, de modo que las organizaciones obtengan su instrumento de orientación en base a su estructura.

El nivel de planificación social (mega), se caracteriza al dirigir la planificación a la sociedad como el principal cliente y beneficiario de lo que se logra. El organizacional (macro) se configura cuando el principal cliente u beneficiario es la misma corporación; mientras que el individual o de pequeños grupos (micro), se identifica cuando beneficia a todos los anteriormente nombrados, Kaufman (2004).

En ese sentido, Rodríguez y Col. (2004), señalan que la utilización de un enfoque social representa un cambio del enfoque tradicional centrado en sí mismo, en la mejora del desempeño individual para pasar al que asegura que su organización también agrega valor a los clientes externos y a la sociedad. De igual manera, Kaufman (2004), identifica tres fines a los que los medios contribuyen definidos mediante tres niveles de resultados y de planificación descritos de la siguiente manera:

1. Resultado como consecuencia, se determina que los resultados que se obtienen frente a los clientes externos, sociedad, comunidades de la organización, añade valor. Las consecuencias de la planificación social constituyen la clave y el enfoque central para la estrategia que conlleve al éxito organizacional, por cuanto en la actualidad toda corporación está inevitablemente en la posición de tener que mejorar la sociedad siendo totalmente sensibles, responsables, obteniendo como contraprestación adicional valor para todos los miembros internos y externos.
2. Citando a Popcorn (1991), Kaufman señala que realizar el bien social es una obligación empresarial y no opción. En la actualidad dos tipos de resultados permiten establecer el balance final para cualquier organización: el convencional y el social.
3. Resultados entregados a la sociedad (Outputs). Se determina que los resultados de una organización logrados fuera de ella, para los clientes externos y la sociedad (no el logro de los resultados sociales), a través de la entrega de los resultados fuera de la organización. Este nivel es denominado erróneamente como planificación estratégica convencional dejando el valor añadido social y externo cuestionado o debatido.
4. Resultado como productos, se determina por los resultados de los componentes que conforman la base de lo que una organización produce, entrega tanto dentro como fuera de ella, las compensaciones para clientes externos y la sociedad, es el núcleo de aplicación de la mayoría de las actividades, recursos organizacionales.

De allí, que la organización debe preocuparse porque la estrategia gerencial asegure una adecuada alineación táctica, así como operacional entre los niveles de planificación y los de resultados que fueron previamente definidos, analizados y

ponderados en el desarrollo de este factor crítico de éxito. Así mismo Rodríguez y Col. (2004) señalan que en este modelo se evidencian tres niveles de planeación así como de resultados basados en la identificación del cliente, beneficiario principal que se ha planeado, designado, entregado. Para cada nivel de planeación hay tres niveles asociados de resultados (consecuencias, outputs, productos), la planeación estratégica tiene como objetivo los clientes externos así como la sociedad; la táctica tiene como meta a la organización por sí misma; por último la operacional a los individuos y pequeños grupos.

En base a las posturas planteadas se puede señalar que el diseño de la estructura debe responder a la estrategia como factor crítico de éxito, analiza y desarrolla los niveles de planificación social, organizacional, individual o de pequeños grupos, igualmente tres niveles de resultados, consecuencias, outputs (resultados entregados a clientes externos como la sociedad), así como la necesidad de que se genere una alineación estratégica, táctica, operacional entre ellos, puesto que la aplicación de un enfoque social representa un cambio del tradicional.

Para las autoras, el Centro Diagnóstico de Especialistas Cedes Ltda., del Distrito Especial, Turístico y Cultural de Riohacha posee, por su naturaleza de ente público, la inclusión del nivel social en el diseño de sus estrategias, lo cual incide significativamente en la percepción y aceptación del colectivo, lo que para este tipo de organización contribuye de manera significativa a alcanzar éxito organizacional.

#### E. Innovación.

La mayoría de las organizaciones están obligadas a constantes transformaciones para mantenerse competitivas; es por ello, que se hace necesario sus persistentes innovaciones lo que definiría una organización del siglo XXI, estas ideas solo se logran a través de cambios profundos en el entorno de la empresa.

Expresa por su parte Robins (2001), la clase de cambios que deben afrontar las organizaciones requieren que un gran número de empleados desarrolle nuevos comportamientos y habilidades. A su vez, defiende el empowerment, al aseverar que muchas empresas no tendrán éxito sin la participación de la gente y el arraigo de un sentimiento de compartir la dirección en toda la organización. En este sentido, el empowerment plantea cambios radicales en las gerencias tradicionales, con una gran capacitación en los empleados y una dirección a la vanguardia en relación a innovación.

Es interesante señalar que Wilson (2011), señala que el empowerment se basa en la confianza y en las buenas relaciones. Los empleados deben sentirse bien con la empresa, con sus colegas y con ellos mismos. Solo en este clima se mostrarán receptivos a los cambios significativos y al incremento de responsabilidades.

De la misma manera, afirma que el compromiso y el apoyo para el cambio y la innovación debe partir de la gerencia pues constituye un ingrediente clave en la elaboración de un marco para la implementación del empowerment donde la antigua administración del recurso humano deja de ser, para convertirse en equipos de gestión cuya misión es ver al personal como socios de la institución.

Por otro lado, cabe destacar lo mencionado por Wilson (2011) cuando hace mención a la importancia de los cambios e innovaciones para la implementación del empowerment como herramienta gerencial, una organización donde se aplique esta estrategia sin duda que estará constantemente en un proceso de innovación.

### 2.3 Marco Conceptual

Cuando se habla del marco conceptual se hace referencia a la definición de los términos o conceptos que van a emplearse con mayor frecuencia en la investigación, como lo expresa Arias (2012), “Consiste en desbrozar los rasgos principales de la estructura de un concepto para hacerlo más preciso, delimitándolo de otros conceptos, a fin de hacer posible una exploración sistemática del objeto que representa” (p. 62).

- **Autonomía:** derecho de tomar decisiones, dirigir el trabajo de otro y dar órdenes. (Dessler, 2001, p. 676).
- **Análisis DAFO (o FODA):** es un diagnóstico (análisis y evaluación) de la situación actual y de su posible evolución futura para la organización y su entorno, en función de la información disponible. Al hablar de “DAFO de Identidad e Imagen Corporativa” estamos centrando el trabajo de diagnóstico en los aspectos vinculados con la Identidad y la Imagen de la organización en relación con todos los datos del entorno general y competitivo (Capriotti, 2009).
- **Competitividad:** La capacidad de una industria o empresa de producir bienes con patrones de calidad específicos, requeridos por mercados determinados, utilizando recursos en niveles iguales o inferiores a los que prevalecen en industrias semejantes en el resto del mundo, durante un cierto período de tiempo. (Haguenauer 1989).
- **Comunicación:** transferencia de información y su comprensión de una persona a otra (Keith y Newstrom, 2003, p. 557).

- **Delegar:** asignación de deberes, autoridad y responsabilidad a otras personas (Keith y Newstrom, 2003, p. 538).
- **Diagnóstico estratégico:** incluye, “las auditorias del entorno, de la competencia, de la cultura organizacional y de las fortalezas y debilidades internas” (Serna, 2006, p. 23).
- **Eficacia:** capacidad de determinar los objetivos apropiados: “hacer las cosas correcta”. (Stoner, 1996, p.10).
- **Eficiencia:** capacidad de minimizar el uso de recursos para alcanzar los objetivos de la organización: “hacer bien las cosas”. (Stoner, 1996, p. 10).
- **Empowerment:** proceso que brinda mayor autonomía a los empleados al compartir información pertinente y brindarles control sobre factores que afectan su rendimiento en el trabajo (Keith y Newstrom, 2003, p. 560).
- **Empresa:** es la organización que permite la "internacionalización" de las formas de producción: por un lado permite que los factores de producción (capital, trabajo, recursos) se encuentren y por el otro permite la división del trabajo (Adam Smith, 2010).
- **Estrategia organizacional:** La estrategia organizacional es la creación, implementación y evaluación de las decisiones dentro de una organización, en base a la cual se alcanzarán los objetivos a largo plazo. (Hofer 1985).
- **Entrenamiento:** se define como el medio para desarrollar competencias en las personas para que sean más productivas e innovadoras y puedan contribuir mejor a los objetivos organizacionales y sean cada vez más valiosos (Chiavenato, 2016, p. 305).

- **Equipo Autodirigidos:** equipos de trabajo que usan la toma de decisiones por consenso para elegir a los miembros de su propio equipo, resolver problemas relacionados con el trabajo y programar sus ratos de descanso. (Dessler, 2001, p. 678).
- **Equipo de trabajo:** grupo cuyos esfuerzos individuales dan por resultados un desempeño mayor que la suma de los aportes de cada uno. (Robbins, 2014, p. 258).
- **Facultar:** acción de poner a los empleados a cargo de lo que hacen. (Robbins, 2014, p.19).
- **Gerente:** es un eufemismo para designar el acto de guiar a los demás, lograr que las cosas se hagan, dar y ejecutar órdenes. (Ditcher, 1988).
- **Habilidad:** capacidad física y mental que tiene una persona para realizar una determinada actividad (Arias, 1999, p. 245).
- **Organización:** es la forma de toda asociación humana para la realización de un fin común. (Mooney 1947)
- **Poder:** capacidad para influir en los demás y en acontecimientos (Koontz, 2002, p. 298).
- **Productividad:** es un indicador que refleja que tan bien se están usando los recursos de una economía en la producción de bienes y servicios (Martínez 2007)
- **Resistencia:** capacidad de una persona para manejar las tensiones de corto plazo (Keith y Newstrom, 2003, p. 571).

- **Responsabilidad:** capacidad u obligación de responder de los actos propios, y en algunos casos de los ajenos (Arias, 1999, p. 59).
- **Satisfacción laboral:** se define como la actitud general del empleado hacia su trabajo (Robbins, 2014, p.78).
- **Tendencias Gerenciales:** es una corriente o preferencia hacia determinados fines (John Fredy, 2000).
- **Toma de decisiones:** consiste en el proceso de pensamiento y deliberación que da como resultado una decisión, las decisiones son resultado de la toma de decisión, son medio por lo que el gerente trata de lograr alguna situación deseada. (Gibson, 1996, p. 802).

## 2.4 Sistema De Variables

Silva (2007), explica que se entiende por variable: “A los factores o aspectos que influyen en el problema bajo estudio y cuyas propiedades pueden adquirir diversos valores” (p.65). De acuerdo a lo expresado, se comprende que las variables se relacionan directamente con los aspectos teóricos de la investigación, y las mismas pueden asumir diferentes concepciones en base a la necesidad del estudio.

### 2.4.1 Conceptualización de la Variable

La variable, fue compuesta, por cuanto en ella se encuentra inmersa dos aspectos de suma relevancia a la hora de analizar el empowerment como mecanismo para alcanzar el éxito organizacional en el Centro Diagnóstico de Especialistas Cedes Ltda., del Distrito Especial, Turístico y Cultural de Riohacha, debiéndose entonces estudiar de la siguiente manera:

- **Empowerment:** Según Keith y Daves (2008), el Empowerment “es el proceso que brinda mayor autonomía a los empleados al compartir información pertinente con ellos y darles control sobre factores que afectan su rendimiento en el trabajo”. (p. 219).
- **Éxito organizacional:** Los autores Gómez, Leal, Vivas y Márquez (2008, p. 7), plantean que el éxito organizacional se basa en tener objetivos estratégicos acertados y una cultura corporativa apropiada que acoja los valores de la organización, su clima organizacional y su estilo de gerencia.

#### 2.4.2 Operacionalización de variables

El estudio de las variables empowerment y éxito organizacional, se operacionalizó de la siguiente manera:

- **Empowerment:** es utilizado en el contexto de la ayuda al desarrollo económico y social para hacer referencia a la necesidad de las personas que están siendo objeto de la acción de desarrollo se fortalezcan en su capacidad de controlar su propia vida. También puede ser interpretado como un proceso político en el que se garantizan los derechos humanos y justicia social a un grupo marginado de la sociedad. Por lo que se debió estudiar por medio de las dimensiones: Elementos del Empowerment; y Naturaleza del Empowerment, conjuntamente con una serie de indicadores que ayudaron a fortalecer la variable desde el ámbito teórico.
- **Éxito organizacional:** en el Centro Diagnóstico de Especialistas Cedes Ltda., del Distrito Especial, Turístico y Cultural de Riohacha, se infiere que se logrará un cambio significativo en el desarrollo de las sociedades en la medida que se cuestionen directamente los patrones de poder existentes. Este término se concibe como el poder de hacer, de ser capaz, así como de

sentirse con mayor control de las situaciones. Según este enfoque, el individuo tiene un rol activo y puede actuar en cualquier programa de cooperación gracias a la actitud crítica que ha desarrollado.

A los fines de la investigación, esta variable fue medida a través de las dimensiones: Elementos del éxito empresarial y Planes de desarrollo para alcanzar el éxito organizacional, analizadas a su vez, por una serie de indicadores, que permitirán estructurar el instrumento por medio del cual se recogerán los datos necesarios para procesar el respectivo análisis de este contexto.

**Tabla 1: Matriz de Operacionalización de Variables**

<b>Objetivo General:</b> Analizar el empowerment como mecanismo para alcanzar el éxito organizacional en el Centro Diagnóstico de Especialistas Cedes Ltda., del Distrito Especial, Turístico y Cultural de Riohacha.				
<b>Objetivos Específicos</b>	<b>Variable</b>	<b>Dimensiones</b>	<b>Indicadores</b>	<b>Autores</b>
Identificar los elementos del Empowerment en el Centro Diagnóstico de Especialistas Cedes Ltda.	<b>Empowerment</b> Keith y Daves (2008)	Elementos del Empowerment	Enfoque de los directivos. Motivación. Liderazgo. Responsabilidad. Autonomía.	Murrell y Meredith (2010) Wilson (2011) McFarland, Senn y Childress (2012) Münch y García (2016)
Describir la naturaleza del Empowerment en el Centro Diagnóstico de Especialistas Cedes Ltda.		Naturaleza del Empowerment	Trabajo en equipo. Falta de confianza. Comunicación. Sentido de pertenencia. Aseguramiento de la calidad.	Gouldner (2015) Burbano (2014) Cobra (2012) Katzenbach (2015) Robbins (2014)
Determinar los elementos del éxito organizacional en la formación de talento humano en el Centro Diagnóstico de Especialistas Cedes Ltda.	<b>Éxito organizacional</b> Gómez, Leal, Vivas y Márquez (2008)	Elementos del éxito organizacional	Intervención proactiva en actividades laborales. Gestión del éxito organizacional. Mejora Continua. Actitud positiva frente a situaciones laborales. Compromiso con la institución.	Morris y Brandon (2012) Chiavenato (2016) Quintanilla (2006)
Clasificar los planes de desarrollo para alcanzar el éxito organizacional en la formación de talento humano en el Centro Diagnóstico de		Planes de desarrollo para alcanzar el éxito organizacional	Estrategia organizacional novedosa. Determinación de necesidades. Fines para la obtención de resultados. Niveles de planificación.	Fernández (2014) Aristy Escuder (2012) Urbano, Díaz, y Hernández (2015)

Especialistas Cedes Ltda.			Innovación.	
Proponer lineamientos estratégicos soportados en la teoría sustantiva del empowerment como mecanismo para alcanzar el éxito organizacional en el Centro Diagnóstico de Especialistas Cedes Ltda., del Distrito Turístico y Cultural de Riohacha.		ESTE OBJETIVO FUE PROPOSITIVO		

Fuente: Elaboración Propia (2021)

### **3. MARCO METODOLÓGICO**

El marco metodológico de la investigación, según Malavé (2010), es el fundamento para el desarrollar el trabajo de investigación propiamente dicho y está constituido por las secciones de definición del tipo de investigación, diseño de la investigación, técnicas e instrumentos de recolección de datos y técnicas de procedimientos y análisis de los datos. En ese sentido, el presente capítulo, tuvo por objeto conformar el marco metodológico de la investigación, pues una vez que se ha determinado el tema a tratar, planteado el problema, revisados sus antecedentes, esbozadas las bases teóricas, fue preciso establecer parámetros para seleccionar los métodos idóneos orientados a lograr los objetivos propuestos en el estudio.

De allí, que toda investigación sea cual sea su naturaleza, requiere de apuntes capaces de proveer la forma bajo la cual se le dio respuesta a los objetivos trazados, originando la necesidad de las investigadoras de seleccionar metodológicamente las estrategias así como los procedimientos para alcanzarlo, comprendiendo el enfoque epistemológico, tipo, diseño de la investigación, la selección del universo de la investigación, la muestra, la técnica, el instrumento de recolección de datos, validez, la confiabilidad de los instrumentos, así como recolección de datos, validez, la confiabilidad de los instrumentos, así como las técnicas de análisis de datos.

#### **3.1 Enfoque de Investigación:**

La epistemología, según refiere García Avilés (2010), se centra en la reflexión crítica de la construcción de las teorías científicas específicas, analizando su estructura, su naturaleza interna, sus principios generales y, la relación de estas teorías con los hechos así como fenómenos que pretenden describir, explicar y predecir. También trata de establecer los criterios lógicos que se emplearon para aceptar como verdadera o falsa, una teoría. Asimismo, Méndez (2012), define la epistemología

desde el punto de vista del contenido, como una disciplina, prácticamente autónoma, cuya finalidad es desarrollar la ciencia.

Con base a lo señalado, se concibe que la presente actividad investigativa se guió por paradigmas, los cuales condujeron el estudio de la realidad de una manera lógica, orientando a las investigadoras sobre cómo actuar para abordar y explicar fenómenos objeto de estudio, el cual es el análisis del empowerment como mecanismo para alcanzar el éxito organizacional en el Centro Diagnóstico de Especialistas Cedes Ltda., del Distrito Especial, Turístico y Cultural de Riohacha. En este sentido, el paradigma en este caso, vendría a ser una estructura coherente, constituida por una red de conceptos, de creencias tanto teóricas, como metodológicas entrelazadas, permitiendo de esa forma, la evaluación crítica de problemas científicos a partir de métodos coherentes con la realidad investigada.

Es por esto, que se consideró que un paradigma de investigación se planteó como una concepción del objeto de estudio de una ciencia, de los problemas para estudiar la naturaleza de los métodos y la forma de explicar, interpretar, e igualmente, comprender los resultados de la investigación realizada. Así, en conjunto, se comprende que el paradigma es aquel que lo constituye la ciencia legítima para el conocimiento de la realidad a la cual se refiere la investigación que se plantee darle respuesta.

De este modo, se comprende de lo antes señalado que toda actividad científica, se encuentra determinada por uno o varios paradigmas correspondientes a ello, los cuales condicionarán el modo de abordar los objetos, los métodos y todo aquello relacionado con el conocimiento y la manera de conocer. Así, tomando el criterio de Hurtado y Toro (2012), se desprende la idea de que los paradigmas constituyen la lógica de la actividad investigativa, proporcionando una visión de los fenómenos, un modo de desmenuzar, la complejidad de la realidad, siendo en cierta medida normativa al señalar al investigador la manera de actuar.

De acuerdo a lo revisado, pude hablar entonces del paradigma positivista, referido este por Hurtado y Toro (2007), quienes expresan que: “el sujeto investigador es concebido como una persona capaz de despojarse de sus emociones, así como de sus sentimientos, logrando estudiar el objeto desde afuera, sin involucrarse, es decir en forma objetiva” (p. 126). Por ello, se aseveró, en relación al punto científico del análisis del empowerment como mecanismo para alcanzar el éxito organizacional en el Centro Diagnóstico de Especialistas Cedes Ltda., del Distrito Especial, Turístico y Cultural de Riohacha, donde se tiene la necesidad de desprenderse de sus conceptos, aislándose de la influencia externa que acobija el problema descrito en la primera parte del presente trabajo.

Por otra parte, Aibarra (2010), manifiesta con respecto al positivismo, la existencia del conocimiento asentando en la percepción, acotando la necesidad darle el rigor en las técnicas para alcanzarlo, enfatiza en cuantificar, además mantiene la visión en la unidad de la ciencia. De allí, que es importante destacar que el positivismo promueve la idea de concebir el conocimiento separado de la acción. Igualmente, Chávez (2012), afirma, que sigue un enfoque orientado al método empírico-experimental, teniendo como objetivo manifestar una realidad sin modificarla. Por ello, se considera el alcance de la objetividad, desde la verificación.

Con base a los supuestos anteriores, la presente investigación se orientó por el paradigma positivista, al pretender obtener un conocimiento relativo a la variable de estudio a partir de la percepción de la realidad observable empleando métodos, técnicas y teorías para obtener datos pertinentes al análisis del empowerment como mecanismo para alcanzar el éxito organizacional en el Centro Diagnóstico de Especialistas Cedes Ltda., del Distrito Especial, Turístico y Cultural de Riohacha, siendo esto último, el objeto de investigación, que en su cuantificación y análisis permitan determinar la naturaleza del problema planteado en el Capítulo I, a fin de generar respuestas válidas, para responder así, a las interrogantes planteadas derivadas de cada propósito propuesto.

### **3.2 Tipo de Investigación:**

Según Hernández, Fernández y Baptista (2015), se considera el término investigación, como: “un conjunto de procesos sistemáticos y empíricos que se aplican al estudio de un fenómeno” (p. 22), tal concepción según los autores prenombrados es válida para los enfoques cualitativo y cuantitativo. Así mismo, acotan sobre el enfoque cuantitativo, que es secuencial y probatorio, de tal forma que una etapa precede a la otra.

De allí, que el tipo de investigación fue determinado de acuerdo con la naturaleza del problema planteado, los objetivos a lograr y la disponibilidad de recursos, constituyéndose todos éstos elementos, en las directrices ejecutorias del proyecto de investigación. En relación con el propósito del estudio, la investigación se clasificó según los distintos criterios a considerar, tal como lo plantea Tamayo y Tamayo (2012).

En correspondencia a este aspecto, Chávez (2012), afirma “el tipo de investigación se determina de acuerdo con el problema que el lector desee solucionar, objetivos que pretenda lograr y disponibilidad de recursos” (p. 133). Así, de acuerdo a los tipos existentes, fue necesario definir las características para llegar al nivel de profundidad que tendrá la investigación, en relación con los objetivos, lo cual es importante para el actual estudio.

Bajo este marco de referencia, tomando en consideración su propósito y de acuerdo al juicio de Bavaresco (2010), se clasifica como una investigación básica, ya que la misma apoya al crecimiento del conocimiento científico, creando nuevas teorías o modificando las ya existentes. Asimismo, según Tamayo y Tamayo (2012), refiere que los tipos de investigaciones normalmente no se presentan puros, por lo general se combinan entre ellos y obedecen a la aplicación de la investigación.

Por otro lado, según el nivel de investigación, es decir, el grado de profundidad con que se abordó el fenómeno u objeto de estudio, donde se buscó el análisis del empowerment como mecanismo para alcanzar el éxito organizacional en el Centro Diagnóstico de Especialistas Cedes Ltda., del Distrito Especial, Turístico y Cultural de Riohacha, se considera que la investigación se enmarca en una investigación de tipo analítica; siendo en palabras de Hurtado de Barrera (2010), la que tiene como objetivo analizar un evento y comprenderlo en términos de sus aspectos menos evidentes.

Por otro lado, según Tamayo y Tamayo (2012), la investigación analítica incluye tanto el análisis como la síntesis; dado que, al analizar, significa desintegrar o descomponer una totalidad en todas sus partes; y al emplear la síntesis, significa reunir varias cosas de modo que conformen una totalidad coherente, dentro de una comprensión más amplia de la que se tenía al comienzo.

En ese contexto, se comprende que la investigación analítica implicó la reinterpretación de lo que se pretende analizar en función de algunos criterios, dependiendo de los objetivos del análisis; por ende, consistió en el análisis de las definiciones relacionadas con el tema, para estudiar sus elementos detalladamente y poderlas comprender con mayor profundidad. Por lo que en este estudio, la investigación analítica tuvo como propósito desglosar cada elemento para analizar el empowerment como mecanismo para alcanzar el éxito organizacional en el Centro Diagnóstico de Especialistas Cedes Ltda., del Distrito Especial, Turístico y Cultural de Riohacha, mediante un enfoque cuantitativo.

En este orden de ideas, la investigación se consideró asimismo, explicativa pues el interés de las investigadoras fue precisamente, describir el fenómeno mediante su estudio en circunstancias temporales y espaciales, al determinar esta perspectiva permitirá la medición de las variables objeto de investigación. Por ende, según Sabino (2012), identifica estos estudios como aquellos cuyo propósito es encontrar

explicaciones entre las variables, dimensiones e indicadores que se operacionalizan en el estudio.

En palabras de Hernández y Colaboradores (2015), los estudios explicativos van más allá de la descripción de conceptos o de fenómenos o del establecimiento de relaciones entre conceptos; estando ellos, dirigidos a responder a las causas de los eventos físicos o sociales. De esa forma, se tuvo que el medio de que se valen para tal labor, fue la verificación de una hipótesis que en estos casos sí es imprescindible, a diferencia de los dos anteriores tipos de investigación.

Por ende, se encuentra que este tipo de investigaciones exigió tanto mayor concentración, como capacidad de análisis y síntesis por parte de las investigadoras, por cuanto, las variables que se manifiestan ante los sentidos deben ser meticulosamente estudiadas; así como también, la conveniencia de emprender investigaciones explicativas varía de acuerdo al campo de conocimientos que se considere.

Por otro lado, se consideró igualmente, descriptiva, por lo que tomando el criterio de Sabino (2012), los estudios de tipo descriptivos tienen como propósito o finalidad la delimitación de los hechos que forman parte del problema de investigación que se realiza, para establecer sus características y descubrir sus propiedades, para conocer cómo se manifiesta el fenómeno en estudio y después ser analizado. En este orden de ideas, a partir de la investigación, se buscó entender el problema en términos de sus componentes esenciales intentando descubrir las interconexiones que explican su integración.

En base a ello, se tuvo que la presente investigación concuerda con las características del trabajo científico bajo un enfoque cuantitativo, por cuanto, se utiliza la recolección, el análisis de datos a fin de responder las preguntas de la investigación, así como probar las hipótesis planteadas, confió en la medición

numérica, el conteo, usualmente mediante la estadística determinando con exactitud patrones de comportamiento de la población como tal, que en este caso vendría a ser el personal del Centro Diagnóstico de Especialistas Cedes Ltda.

De acuerdo a Hernández y Colaboradores (2015), este tipo de estudio descriptivo, es científico debido a que el estudio profundo hecho sobre un fenómeno determinado, se realiza en forma sistemática, mediante una serie de pasos lógicamente conectados, dirigidos a entender el cómo y el por qué. Asimismo, con base a lo descrito anteriormente, el estudio según su carácter fue entonces cuantitativo, pues la información del análisis del empowerment como mecanismo para alcanzar el éxito organizacional en el Centro Diagnóstico de Especialistas Cedes Ltda., del Distrito Especial, Turístico y Cultural de Riohacha, teniendo naturaleza cuantitativa, lo que llevó a un proceso de codificación, tabulación y análisis estadístico. Por su lado, Méndez (2012), caracteriza este tipo de estudios indicando que el mismo comprende la realización de un tratamiento estadístico de los datos, producto de la aplicación de las técnicas e instrumentos utilizados.

En este sentido, el presente trabajo tuvo como propósito fundamental, realizar un análisis del empowerment como mecanismo para alcanzar el éxito organizacional, a su vez, como valor agregado, permitiendo ello, generar una teoría sustantiva donde se emplee dicha herramienta gerencial como filosofía estructural para alcanzar el éxito organizacional dirigida principalmente a los directivos y por ende a los trabajadores del Centro Diagnóstico de Especialistas Cedes Ltda., para poder establecer así, una relación tanto intrínseca, como extrínseca de comunicación con el personal de la misma.

Es decir, el fin de la investigación se centró en generar en cada una de las dependencias contempladas en el organigrama funcional, un esquema armónico, eficiente, significativo y valorativo de la importancia del empowerment como

mecanismo para alcanzar el éxito organizacional, requeridos para el bienestar del ambiente laboral del centro elegido para cumplir tales propósitos.

### **3.3 Diseño de Investigación:**

El diseño de la investigación, se consideró como la estructura a seguir en el estudio, a fin de encontrar resultados confiables que respondan a las interrogantes formuladas, constituyendo una estrategia a desarrollar por las investigadoras para obtener soluciones positivas ante el problema planteado. Para Arias (2012), el diseño de investigación “es la estrategia adoptada por el investigador para responder al problema planteado” (p. 35), es decir, el procedimiento concebido para obtener la información deseada.

De allí, que el diseño elegido por las investigadoras, lo hizo basado en lo que debe hacer para alcanzar sus objetivos de estudio y dar respuesta a las interrogantes de conocimiento planteado. Por lo que considerando la naturaleza de la presente investigación, se enmarcó en un diseño no experimental, transeccional - descriptivo, por cuanto no se realizó manipulación intencional de las variables: Empowerment y éxito organizacional, ya que las mismas fueron medidas y analizadas en sus condiciones naturales, en una sola oportunidad, indagando la incidencia y los valores en las cuales se manifiestan buscando obtener la información necesaria para el logro de objetivos planteados, así lo enuncia Hernández y Colaboradores (2015).

De esa manera, para definir el diseño no experimental, Sabino (2012), expresa que éstos estudios miden la variable sin manipularlas deliberadamente, observando los fenómenos tal y como se presenta en la realidad. En este caso, los variables objeto de estudio se midieron sin alteración de las mismas por parte de las investigadoras por medio, de un plan definido sistemáticamente que permita recoger

la información, procesarla y dar resultados de acuerdo a los objetivos propuestos en la investigación.

Ahora bien, considerando la estrategia aplicada para recopilar los datos, el diseño de la investigación fue igualmente de campo, porque los datos de interés se recopilan en el Centro Diagnóstico de Especialistas Cedes Ltda., del Distrito Especial, Turístico y Cultural de Riohacha, donde se manifiesta el problema, lo cual permite a las investigadoras obtener información primaria suministrada directamente de las unidades de la muestra seleccionada involucrada en el estudio, valiéndose de un instrumento válido y confiable.

Por su lado, Sabino (2012), afirma que el diseño de campo caracteriza a los estudios realizados en el propio lugar donde se presenta el problema objeto de investigación, permitiéndole a las investigadoras conocer a fondo la situación y manejar los datos con mayor seguridad, ya que los mismos son recabados directamente de la realidad donde se manifiesta el problema. Asimismo, tomando lo descrito por Arias (2012), la investigación de campo se basa en métodos que permiten recoger datos de la realidad donde se presentan, en el sitio del acontecimiento recabando información de los sujetos involucrados través de técnicas de investigación e instrumentos orientados a medir la variable considerando sus dimensiones e indicadores empíricos.

### **3.4 Fuentes y Técnicas de Recolección de Información:**

Según Bavaresco (2010), “la investigación no tiene significado sin las técnicas de recolección de datos. Estas técnicas conducen a la verificación del problema planteado” (p. 95). De esa forma, la técnica de recolección de datos utilizada para la investigación será la observación. Al respecto, Chávez (2012), expresa que técnicamente, la observación tiene dos significados: proceso por el cual se perciben hechos o fenómenos, en forma directa o con el auxilio de instrumentos apropiados

bajo rigurosas condiciones de control que facilitan la confiabilidad deseada y, dato o unidad informativa.

En ese sentido, la observación fue tanto un proceso, como también el producto de ese proceso, es decir, sus resultados. De acuerdo con Bavaresco (2010), “esta técnica emplea tres herramientas – instrumentos o medios” (p. 100), los cuales se han hecho imprescindibles en las investigaciones de orden socioeconómico: (el cuestionario, entrevista y las escalas de actitudes).

Así, en el presente estudio el instrumento de medición empelado para la recolección de los datos será el cuestionario, aplicado a la muestra objeto de la investigación son los gerentes y personal del Centro Diagnóstico de Especialistas Cedes Ltda., del Distrito Especial, Turístico y Cultural de Riohacha, a quienes se les aplicaron dos (02) cuestionarios dirigidos a medir las variables empowerment y éxito organizacional.

De esa forma, el cuestionario es considerado por Bavaresco (2010), como el instrumento más completo para estudiar los detalles del problema a investigar: dimensiones, indicadores, ítems; brindándole la oportunidad al investigador de conocer, tanto lo que piensa, como lo que dice del objeto en estudio; con preguntas enumeradas, formuladas de manera natural; redactadas en forma, directa, personal, concretas y precisas, las cuales permitan obtener respuestas objetivas cuando éstas sean cerradas o dicotómicas y subjetivas si son preguntas bajo un estilo abierto.

Según Chávez (2012), el cuestionario pre codificado es aquel cuyas preguntas por lo general son cerradas o en abanicos múltiples y están formuladas de tal manera que sólo exigen elegir entre respuestas preestablecidas y la elección puede efectuarse mediante una tilde en el lugar reservado a tal efecto. Las respuestas en abanico permitieron contestar señalando una o varias respuestas presentadas junto

con la pregunta. Se le considera cerrado, por cuanto para quien contesta, no tiene la posibilidad de manifestar su opinión fuera de las respuestas incluidas; y abierto con sólo agregar la posibilidad de dar una respuesta libre distinta a las escritas.

De esa forma, los instrumentos a emplear en la presente investigación fueron elaborados, de la siguiente manera:

**Cuestionario A;** denominado: Empowerment (Epw- 2021), el cual contuvo 30 ítems con una escala frecuencial de respuestas de cinco (5) alternativas (5.siempre; 4.casi siempre; 3.algunas veces; 2.casi nunca; 1.nunca) (Ver anexo A).

**Cuestionario B;** denominado: Éxito organizacional (EO-2021), el cual cpntuvo 30 ítems con una escala frecuencial de respuestas de cinco (5) alternativas (5.siempre; 4.casi siempre; 3.algunas veces; 2.casi nunca; 1.nunca) (Ver Anexo A).

De allí, que el método para medir por escalas las variables el cual constituyen frecuencias a través del escalamiento tipo Likert consiste en un conjunto de ítems presentados en forma de afirmaciones o juicios antes los cuales se pide la relación de los sujetos. Es decir, se presenta cada afirmación y se pide al sujeto que externe su reacción eligiendo uno de los cinco puntos de la escala Likert, según expresa Hernández y Colaboradores (2015). Seguidamente, en la tabla No. 2, se mostró la ponderación de la variable, la cual se tomó de manera positiva:

**Tabla 2: Ponderación de respuestas**

Valores	Alternativas
5	Siempre
4	Casi siempre
3	Algunas veces
2	Casi nunca
1	Nunca

Fuente: Elaboración propia (2021)

### **3.5 Población y Muestra**

Toda investigación, debe delimitar claramente la población de estudio y la unidad de análisis de acuerdo a los criterios de inclusión que las investigadoras seleccionen. Así, según los autores Hernández y Colaboradores (2015), “una población es el conjunto de todos los casos que concuerdan con una serie de especificaciones” (p. 210). Asimismo, la población está definida por Parra (2010), como un universo o conjunto de elementos, seres u objetos a los cuales se pretende indagar y conocer sus características, mediciones u observaciones o una de ellas, que se requieran para realizar una investigación.

Así, una vez definido el tipo y diseño de la investigación, se describió a continuación la población o universo objeto de este estudio. Según lo señala Balestrini (2009), por población se entiende “un conjunto finito o infinito de personas, cosas o elementos que presentan características comunes y para el cual serán validadas las conclusiones obtenidas en la investigación, es decir, la población está constituida por el conjunto de entes en los cuales se va a estudiar el evento y que además comparten características comunes.

En tal sentido, la población estuvo conformada por el Centro Diagnóstico de Especialistas Cedex Ltda - Distrito Especial, Turístico y Cultural de Riohacha. De allí, que luego de especificar la población se debió hacer referencia a las unidades de análisis, entendiendo como tal y como lo propone el autor Parra (2010), es aquella que se estuvo estudiando, por lo cual, en el presente estudio, esta unidad. Asimismo, dicho autor señala que es aquella porción de la población de la cual estudiaran las características de interés, al considerar el censo ya que los elementos que constituyen la población no son numerosos y son manejables para las investigadoras.

Por lo que dicha unidad será el Centro Diagnóstico de Especialistas Cedes Ltda - Distrito Especial, Turístico y Cultural de Riohacha. Ahora bien, de los aspectos señalados se deben enunciar las unidades informantes las cuales son aquellas que se manejan en torno a sus características de contenido, de lugar y en el tiempo, según explica Parra (2010). Dichas unidades informantes fueron veintidós (22) sujetos encargados del área administrativa del Centro Diagnóstico de Especialistas Cedes Ltda - Distrito Especial, Turístico y Cultural de Riohacha.

Dentro de este marco, si bien se habla de población se debe hacer referencia a las unidades de análisis, entendiendo como tal y como lo propone Parra (2010), al describir que las unidades son aquella porción de la población de la cual estudiaran las características de interés, al considerar el censo ya que los elementos que constituyen la población no son numerosos y son manejables para las investigadoras. Dichas unidades fueron veintidós (22) sujetos encargados del área administrativa del Centro Diagnóstico de Especialistas Cedes Ltda - Distrito Especial, Turístico y Cultural de Riohacha (Ver tabla No. 3).

**Tabla 3: Distribución y Características de la población**

<b>Características de la población</b>	<b>Personal del Centro Diagnóstico de Especialistas Cedes Ltda - Distrito Turístico y Cultural de Riohacha</b>	
ADMINISTRATIVOS	17	
GERENCIAL	5	
<b>TOTAL DE ÁREAS A EVALUAR</b> 02	<b>SUB - TOTAL</b>	
	17	5
	<b>TOTAL DE LA POBLACIÓN</b>	
	<b>22 PERSONAS</b>	

Fuente: Elaboración propia (2021).

Sobre este aspecto, Bernal (2009), señala que en esta parte de la investigación, el interés radica en definir quién es y qué características deberán tener los sujetos (personas, organizaciones o situaciones y factores) objeto de estudio. Asimismo, las unidades informantes deben situarse claramente entorno a sus características de contenido, de lugar y en el tiempo. Dichas unidades informantes son gerentes, coordinadores de área y supervisores para cumplir con los propósitos de las investigadoras.

Dentro de este contexto, como muestra del estudio se tomó la totalidad de la misma, dada las características de la población, la cuales en este caso está representada por veintidós (22) sujetos dentro del área empresarial objeto de estudio, lo cual ayudará a las investigadoras a cumplir los propósitos del presente estudio.

En ese sentido, esta decisión se encontró fundamentada en las siguientes razones:

- a) Tradición productiva, la organización, ubicación geográfica, tipo de producto, facilidad para obtener la información.
- b) Que fuesen empleados del Centro Diagnóstico de Especialistas Cedes Ltda., del Distrito Especial, Turístico y Cultural de Riohacha.
- c) Que tuviesen un tiempo mínimo en el desempeño de su cargo de 1 año, tiempo suficiente para que los empleados conozcan y experimenten el empowerment como mecanismo para alcanzar el éxito organizacional, lo cual deben saber reconocer los cambios en relación al entorno de la empresa que lideran.

### **3.6. Validez y Confiabilidad de la Investigación**

La validez y la confiabilidad del instrumento para la recolección de datos, es uno de los requisitos, para la correcta elaboración de un trabajo de investigación, razón por la que de seguidas se presentaron los aspectos relacionados a dichas cualidades.

#### **3.6.1 Validez de la Investigación**

El diseño de un instrumento de recolección de datos, exige dentro de las ciencias sociales el cumplimiento de dos condiciones a través de las cuales se garantice la pertinencia, coherencia y consistencia de los datos. De allí, que el primer requisito al cual se hace referencia, está referido a la validez del instrumento, definida por Chávez (2012), como “la eficiencia con que un instrumento mide lo que se pretende medir” (p.193).

Al respecto, Hernández y Colaboradores (2015), comentan, que la validez, representa la eficiencia del instrumento al medir la variable que se pretende medir y la confiabilidad, de acuerdo a los autores, se refiere al grado de congruencia de los resultados obtenidos, al aplicar el instrumento varias veces, o en contextos similares.

Por su parte, Pelekais, Finol de Franco, Neuman, y Parada (2012), refieren a la validez del instrumento, como el grado en que un instrumento mide la variable que pretende evaluar (Ver Anexo A), el cual cuenta con el siguiente procedimiento:

A. Selección de expertos: en el área temática en estudio (atendiendo las variables).

B. Cada uno de los expertos debieron recibir información acerca de: título de la investigación, objetivos, operacionalización de las variables, dimensiones, e indicadores, para conocer el baremo teórico que servirá de sustento al estudio.

C. Presentar un formato de validación que le permita a cada experto, describir las observaciones o recomendaciones en cuanto a congruencia de cada ítem con indicadores, variables, con los objetivos. Además de la redacción de los ítems (Ver Anexo).

D. Se recoge y analiza cada una de la información aportada por el experto, buscando las coincidencias en las opiniones de éstos, así como las discrepancias. Si los evaluadores efectuaron recomendaciones y sólo existe coincidencia parcial entre ellos; el diseñador del instrumento deberá reformularlo y proceder nuevamente a validarlo.

En ese sentido, para tal fin, el instrumento diseñado fue sometido a un proceso de validación de contenido por tres (03) expertos en el área gerencial y metodológica (Ver Anexo A), a través de la técnica del “Juicio de Expertos”, la cual consistió en la revisión lógica del instrumento que se consiguió por medio de un grupo de personas a las que se consideraron expertos en el campo al que ha de aplicarse el instrumento. Esto garantizó que el cuestionario fuese cónsono con los objetivos que pretendió alcanzar la investigación.

De esa forma, se tiene que la validez del instrumento realizada por las investigadoras dio como resultado que el mismo es VÁLIDO, teniendo sólo correcciones de forma, siendo éstos corregidos según las indicaciones para su posterior aplicación a los sujetos entrevistados, considerándose este el instrumento final (Ver Anexo). Asimismo, para apoyar la validación de contenido, se aplicarán técnicas estadísticas que permitieron valorar la capacidad del instrumento para dar respuesta a los objetivos, variable, dimensiones, e indicadores. Al respecto, la validación de constructo, la cual muestra evidencias de que, efectivamente el instrumento mide el rasgo o constructo que se pretende medir (Mantilla, 2011, p.19).

Fases de la Validación de Constructo: Cronbach (1960), citado por Chávez (2012), estableció los siguientes pasos a seguir para la realización de la misma:

A. Identificar las construcciones que pudieran explicar la ejecución del instrumento.

B. Formular hipótesis comprobables a partir de la teoría que sustenta el constructor, las cuales pueden enunciar relación con evidencias, tales como: Relación entre la conceptualización teórica del instrumento y su estructura factorial.

C. Establecer diferencias entre grupos, comparando las puntuaciones de prueba en las que se puede esperar hay diferencias significativas, respecto al atributo medido.

Esto se logra mediante un análisis discriminante, el cual permite establecer las características de los reactivos que conforman el instrumento en cuanto a su Índice de Discriminación (ID). El ID es el poder que tiene cada ítem para discriminar o separar aquellos sujetos que tienen dominio del rasgo que se mide con el reactivo, en comparación con aquellos que no lo tienen. En este sentido, D. El ID es un indicador de la validez y el promedio de discriminación de la escala está directamente relacionado con la confiabilidad del instrumento: a mayor promedio, mayor será la confiabilidad.

### **3.6.2. Confiabilidad de la Investigación**

Una vez aplicado el instrumento de recolección de datos a una muestra piloto conformada por diez (10) sujetos de centros de salud con características similares, quienes no forman parte de la muestra analizada y, conformaron la prueba piloto, se realizó la validez discriminante; arrojando el siguiente sig bilateral para los ítems que no discriminaron:

Si “Sig bilateral calculado” > 0,025, se deja el ítem. Si por el contrario es menor a 0,025, se elimina del instrumento. En cuanto a la validez interna (cuantitativa) del cuestionario, se utilizó la técnica estadística Coeficiente de Cronbach, los resultados obtenidos se ingresarán en una hoja de cálculo en SPSS que permitió la determinación directa de los resultados, a través de la aplicación de la siguiente fórmula (Ver Anexo):

$$\alpha = \frac{K}{K - 1} \left[ 1 - \frac{\sum Vi}{Vt} \right]$$

Dónde:

$\alpha$ : Coeficiente Alfa Cronbach

K: Número de ítems

Vi: Varianza de los puntajes

Vt: Varianza de los puntajes totales

Así, los criterios establecidos para el análisis del coeficiente de Alpha de Cronbach fueron los siguientes:

**Tabla 4: Criterios para determinar la Confiabilidad**

RANGO	CATEGORIA
De -1.00 a 0.00	No es confiable.
De 0.01 a 0.49	Baja confiabilidad.
De 0.50 a 0.75	Moderada confiabilidad.
De 0.76 a 0.89	Fuerte confiabilidad.
De 0.90 a 1.00	Alta confiabilidad.

Fuente: Chávez (2007)

En ese sentido, las investigadoras se apoyaron en la aplicación de Microsoft Office Excel versión 2010, para sustituir los elementos expuestos en la fórmula; en tal sentido, se obtuvo de la aplicación de la respectiva fórmula para la determinación de la confiabilidad, los siguientes resultados:

1. En cuanto a la confiabilidad del Cuestionario A; denominado: Empowerment (Epw- 21), el cual tuvo un resultado de 0,95, concibiéndose de Alta Confiabilidad (Ver tabla no. 5).

**Tabla 5: Determinación de la Confiabilidad del Cuestionario A**

Sección 1	1,034
Sección 2	0,913
Absoluto S2	0,913
$\alpha$	0,945

Fuente: Elaboración propia (2021).

2. En cuanto a la confiabilidad del Cuestionario B; denominado: Éxito organizacional (EO-2021), el cual tuvo un resultado de 0,88, concibiéndose de Fuerte Confiabilidad (Ver tabla no. 6).

**Tabla 6: Determinación de la Confiabilidad del Cuestionario B**

Sección 1	1,038
Sección 2	0,850
Absoluto S2	0,850
$\alpha$	0,883

Fuente: Elaboración propia (2021).

Así, esta estimación de la confiabilidad facilitó contar con un coeficiente de confiabilidad del instrumento, para asegurar la consistencia de las respuestas ubicado en  $\alpha=0,95$  para la primera parte, y de 0,88 para la segunda, siendo el caso el instrumento previamente aplicado a una prueba piloto (sujetos con las mismas

características de la población elegida), denotándose que ambas variables se encontraron dentro de la categoría de ALTA CONFIABILIDAD (Ver Anexo C).

### **3.7. Procedimiento de la Investigación**

En toda investigación, se debe establecer un procedimiento para su desarrollo y ejecución; en otras palabras, corresponde al paso a paso establecido, para dar respuesta a los objetivos propuestos. Por lo que a fin de dar cumplimiento con las exigencias establecidas por las autoridades de la Universidad, a continuación se describieron cada uno de los pasos dados en la presente disertación para lograr el desarrollo de la misma:

1. Elección de las variables objeto de estudio con la consecuente formulación de los objetivos de la misma. Esto permitió elaborar el planteamiento, formulación del problema, objetivo general y específicos; además, tanto la justificación como la delimitación del estudio, buscando de esta manera plantear la situación considerada como el problema a analizar.
2. Búsqueda de información, material bibliográfico, mediante visita a las bibliotecas, librerías, suscripciones a fuentes electrónicas, entre otras indagaciones o disertaciones con similares variables a fin de compilar datos teóricos concernientes a la investigación.
3. Estructuración del contenido, según los fundamentos de investigación respectiva y normas de la Universidad.
4. Aprobación del Comité Académico del Programa.

5. Preparación del diseño metodológico empezando por la demarcación de la población, construcción de los instrumentos de recolección de datos, de acuerdo a las variables objetos de estudios: cuestionario, validación de los instrumentos a través del juicio de seis expertos conocedores del tema objeto de estudio.
6. Aplicación prueba piloto a sujetos similares a las características de las unidades informantes tomadas para cubrir los propósitos de la investigación. Esto permitió la aplicación del coeficiente Alfa Cronbach para lograr las confiabilidades de los cuestionarios.
7. Aplicación de los instrumentos de recolección de datos a la población finita tomada en la presente investigación.
8. Los datos recolectados mediante los cuestionarios, fueron procesados con estadística descriptiva.
9. Seguidamente, se procedió a generar los resultados de la investigación mediante el respectivo análisis y discusión, para luego obtener tanto las conclusiones como las recomendaciones.
10. Descripción de las referencias bibliográficas utilizadas para la realización teórica del presente trabajo, las cuales evidenciaron las diferentes teorías consultadas durante el proceso de investigación.

### **3.8. Interpretación de los Resultados**

Para realizar el procesamiento de los resultados arrojados a través de la aplicación de los cuestionarios, orientados al logro de los objetivos específicos, se utilizó el método de Estadística Inferencial, la cual según Hernández y Colaboradores (2015) permitirá la “descripción de las variables de estudio” (p.350), específicamente a través del uso de las técnicas: medidas de tendencia central y de variabilidad.

De allí, que se considerará de esa manera, la estadística inferencial, entre ellas las medidas de variabilidad; métodos paramétricos, empleados para la comparación de medias con los rangos ponderados para determinar el grado de presencia tanto de los indicadores, dimensiones, como de las variables analizadas.

Asimismo, dentro del análisis paramétrico; se empleará la prueba “t” de Student para muestras independientes entre dimensiones. En definitiva, se diseñaron tablas para concentrar los resultados agrupados por cada una de las dimensiones y haciendo finalmente, el cierre de las variables; denominado así por Hernández y Colaboradores (2015), a fin de destacar las medias alcanzadas, permitiendo con ello observar el comportamiento de los sujetos investigados.

Sobre esta base, para su interpretación fue diseñada por las investigadoras una tabla de rango, intervalo y categoría, la cual se muestra en la tabla No. 7:

**Tabla 7: Categoría de análisis para la interpretación de la desviación estándar**

RANGO	INTERVALO	CATEGORÍA	DESCRIPCIÓN
1	3.00 – 4.00	Alta Dispersión	La categoría indica una muy alta confiabilidad en el nivel de compromiso del personal con la conducta descrita.
2	2.00 – 2.99	Moderada Dispersión	La categoría indica una moderada confiabilidad en el nivel de compromiso del personal con la conducta descrita.
3	1.00 – 1.99	Baja Dispersión	La categoría indica una baja confiabilidad en el nivel de compromiso del personal con la conducta descrita.
4	0 – 0.99	Muy Baja Dispersión	La categoría indica una muy baja confiabilidad en el nivel de compromiso del personal con la conducta descrita.

**Fuente:** Elaboración propia (2021).

En lo que respecta a la “medida de variabilidad”, se utilizó la desviación estándar, esta última para indicar el grado de dispersión de las respuestas, con relación a la escala de medición utilizada y su rango, representado por las puntuaciones mayor y menor obtenidos, es decir, cuatro (4) y uno (1) respectivamente, lo cual permitió elaborar para su respectivo análisis la siguiente tabla de rango, intervalo y categoría:

**Tabla 8: Categoría de análisis para la interpretación del promedio:**

RANGO	INTERVALO	CATEGORÍA	DESCRIPCIÓN
1	4.21 – 5	Muy Alta	Indica que la actividad que se está analizando se ubica dentro de una frecuencia muy alta.
2	3.41 – 4.20	Alta	Indica que la actividad que se está analizando se ubica dentro de una alta frecuencia
3	2.61 – 3.40	Moderada	Indica que la actividad que se está analizando se ubica dentro de una media frecuencia
4	1.81 – 2.60	Baja	Indica que la actividad que se está analizando se ubica dentro de una baja frecuencia
5	1 – 1.80	Muy Baja	Indica que la actividad analizada no se está ejecutando

**Fuente:** Elaboración propia (2021).

## **4. RESULTADOS DE LA INVESTIGACIÓN**

En el presente capítulo se hizo referencia al análisis e interpretación de los datos recopilados mediante la aplicación del cuestionario en el Centro Diagnóstico de Especialistas Cedes Ltda - Distrito Especial, Turístico y Cultural de Riohacha, buscando así, analizar el empowerment como mecanismo para alcanzar el éxito organizacional en los cuales, se tomaron en cuenta a veintidós (22) sujetos encargados del área administrativa y gerencial. En tal sentido, dicho proceso se hizo con base en la presentación de los estadísticos por ítems de cada indicador y dimensión de la variable participante en el estudio, así, los datos obtenidos, se mostraron en tablas con frecuencias (FA y FR), presentándose los porcentajes por cada una de las medidas de tendencia central (Ver Anexo C).

### **4.1 Presentación de los Resultados**

Así, al finalizar la fase de recolección de la información, los datos debieron ser sometidos a un proceso de elaboración técnica, el cual según Balestrini (2009), permite recontarlos y resumirlos; además de posibilitar la interpretación con el logro de conclusiones a través de los resultados obtenidos. Esta etapa constituyó una fase de vital importancia dentro del desarrollo de la investigación, debido a que en ella se demuestra la eficiencia, efectividad del estudio con relación al alcance de cada uno de los objetivos específicos que guiaron la investigación.

Es por ello, que se realizó un análisis de cada uno de las dimensiones conjuntamente con los indicadores planteados en la tabla de variables (Tabla No. 1), tomando en consideración los ítems establecidos dentro del instrumento aplicado. Específicamente, se aplicó como instrumento, la encuesta con preguntas dicotómicas, de opción de escala Likert (5 opciones), de final cerrado donde se desarrolló en base a cada uno de los objetivos específicos, indicándose a su vez, las dimensiones e indicadores determinados para cada una de las variables según

su confiabilidad operacional, encontrada en la aplicación del coeficiente Alfa Cronbach.

#### 4.1.1. VARIABLE: EMPOWERMENT

##### 4.1.1.1. Elementos del Empowerment

Por lo que al dar respuesta al objetivo específico número uno, relacionado con: Identificar los elementos del Empowerment en el Centro Diagnóstico de Especialistas Cedes Ltda., se obtuvo los resultados de la dimensión: Elementos del Empowerment, para lo cual se encontró dentro de sus cinco indicadores lo siguiente:

**Tabla 9: Análisis de los indicadores sobre la dimensión: Elementos del Empowerment**

Dimensión	Indicadores									
	Enfoque de los directivos		Motivación		Liderazgo		Responsabilidad		Autonomía	
	FA	FR	FA	FR	FA	FR	FA	FR	FA	FR
Siempre	0	0,00	6	9,09	1	1,52	2	3,03	0	0,00
Casi siempre	10	15,15	14	21,21	14	21,21	24	36,36	0	0,00
Algunas veces	17	25,76	22	33,33	26	39,39	33	50,00	1	1,52
Casi nunca	39	59,09	17	25,76	18	27,27	7	10,61	8	12,12
Nunca	0	0,00	7	10,61	7	10,61	0	0,00	57	86,36
<b>Suma</b>	<b>66</b>	<b>100</b>	<b>66</b>	<b>100</b>	<b>66</b>	<b>100</b>	<b>66</b>	<b>66</b>	<b>66</b>	<b>100</b>
Media	2,56		2,92		2,76		3,32		1,15	
Desviación Estándar	0,84		1,19		1,64		1,00		0,80	

Fuente: Elaboración propia (2021).

En base a los resultados presentados en la tabla No. 9, se demostró sobre la **dimensión: Elementos del Empowerment**, donde se obtuvo en relación al **indicador: Enfoque de los directivos**, donde un 59,09% manifestó que casi nunca, un 25,76% alguna vez, mientras que un 15,15% dijo que casi siempre; estando dichos resultados dentro de la desviación estándar de 0,84; con una media de 2,56; catalogándose de muy baja dispersión, expresándose a su vez, como que la categoría indicó una muy baja confiabilidad en el nivel de compromiso del personal con la conducta descrita.

De esa forma, los resultados anteriores corroboraron según su media de 2,56, que se encuentran dentro de la categoría de baja, indicando que la actividad que se está analizando se ubicó dentro de una baja frecuencia, siendo dichos resultados contrarios a los planteamientos del autor Murrell y Meredith (2002).

Ahora bien, en base a los resultados presentados en la tabla No. 9, en relación al indicador: **Motivación**, donde un 33,33% manifestó que algunas veces, un 25,76% casi nunca, 21,21% dijo que casi siempre; 10,61% nunca, mientras que el 9,09% restante expresó que siempre; estando dichos resultados dentro de la desviación estándar de 1,19; con una media de 2,92; catalogándose de baja dispersión, expresándose a su vez, como que la categoría indicó una baja confiabilidad en el nivel de compromiso del personal con la conducta descrita.

De manera general, en cuanto a este indicador motivación, los resultados anteriores corroboraron una media de 2,92, que se encuentran dentro de la categoría de Moderada, indicando que la actividad que se estuvo analizando se ubicó dentro de una media frecuencia, siendo dichos resultados contrarios a los planteamientos de Robbins (2006).

Por otro lado, en base a los resultados presentados en relación al indicador: **Liderazgo**, donde un 39,39% manifestó que algunas veces, un 25,76% casi nunca, 21,21% dijo que casi siempre; 10,61% nunca, mientras que el 9,09% restante expresó que siempre; estando dichos resultados dentro de la desviación estándar

de 1,64; con una media de 2,76; catalogándose de baja dispersión, expresándose a su vez, como que la categoría indicó una baja confiabilidad en el nivel de compromiso del personal con la conducta descrita.

Ahora bien, de manera general, en cuanto a este indicador liderazgo, los resultados anteriores corroboraron una media de 2,76, que se encuentran dentro de la categoría de Moderada, indicando que la actividad que se está analizando se ubica dentro de una media frecuencia; estando dichos resultados contrarios a los planteamientos de Chiavenato (2004).

De seguidas, en base a los resultados presentados en relación al indicador: **Responsabilidad**, donde un 50% manifestó que algunas veces, un 36,36% casi siempre, 10,61% dijo que casi nunca; mientras que el 3,03% restante expresó que siempre; estando dichos resultados dentro de la desviación estándar de 1,00; con una media de 3,32; catalogándose de baja dispersión, expresándose a su vez, como que la categoría indicó una baja confiabilidad en el nivel de compromiso del personal con la conducta descrita.

Razones por las cuales, de manera general, en cuanto a este indicador responsabilidad, los resultados anteriores corroboraron una media de 3,32, que se encuentran dentro de la categoría de Moderada, indicando que la actividad que se está analizando se ubica dentro de una media frecuencia; estando entonces dichos resultados contrarios a los planteamientos de Quijano (2002).

Por último, en base a los resultados presentados en relación al indicador: **Autonomía**, donde un 86,36% manifestó que nunca, un 12,12% casi nunca, mientras que el 1,52% restante expresó que algunas veces; estando dichos resultados dentro de la desviación estándar de 0,80; con una media de 1,15; catalogándose de baja dispersión, expresándose a su vez, como que la categoría indicó una baja confiabilidad en el nivel de compromiso del personal con la conducta descrita.

Así, de manera general, en cuanto a este indicador autonomía, los resultados anteriores corroboraron la media de 1,15, que se encuentran dentro de la categoría de Muy Baja, indicando que la actividad analizada no se está ejecutando; siendo dichos resultados contrarios y muy perjudiciales para el ambiente analizado tomando los planteamientos de Gento (2006).

De lo enunciado, se deriva que en la tabla analizada se denotó mínimas diferencias entre indicadores, al igual que entre los grupos, develado esto en las respuestas emitidas por los sujetos, mediante las cuales se estableció un subconjunto como producto de los resultados obtenidos, observándose diferencias entre los indicadores: Motivación, Liderazgo con relación a Autonomía, que fue de gran preocupación por sus resultados negativos en todos los sentidos.

Por ende, las respuestas emitidas por los sujetos, dieron origen al posicionamiento de los indicadores en la referida tabla, la cual mediante el tratamiento estadístico revela el orden de importancia que estos tienen para dicha población encuestada, indicativo de que la dimensión “Elementos del Empowerment”; encontrándose entonces la “Motivación”, como primer indicador, considerándose este como parte de esas Fortalezas, seguido del indicador: “Liderazgo”; sin desestimar los demás indicadores, los cuales por encontrarse en una escala de alta presencia presentando así, gran relevancia.

Por lo que se debe expresar, además que los procesos para la identificación de los elementos del Empowerment en el Centro Diagnóstico de Especialistas Cedes Ltda.; la “Motivación” forma parte del quehacer gerencial, considerándose como un acto social y al mismo tiempo, una acción asociativa, la cual se manifiesta con la interrelación tanto de los gerentes, como de los supervisores en las diferentes actividades desplegadas desde el seno del centro de salud analizado.

Bajo esas consideraciones, resulta entonces interesante que en este aspecto se le dé sentido al mismo acto de la comunicación, así como también, este, se convierte en la voz del gerente, supervisor, coordinador, para establecer de esa forma, la

empatía con los demás actores involucrados, permitiendo todo esto, el impulsar el desarrollo empresarial al emplear la “Motivación” de forma permanente, lo cual ayudará a promover tanto la participación en el trabajo cooperativo, el consenso, como también, la negociación, dentro del Centro Diagnóstico de Especialistas Cedes Ltda.

Así mismo, es notorio destacar, que la imagen motivacional puede desarrollarse tanto a través de la vía de la propaganda, como de las relaciones públicas. Esta primera busca inculcar una ideología, idea, doctrina para influenciar en opiniones, actitudes y comportamientos de cualquier grupo directa o indirectamente en apoyo a objetivos determinados.

Por lo que se presentó que contrariamente, el valor menos votado se posicionó en el indicador “Sentido de pertenencia”, el cual resultó más desfavorecido por la opinión de los sujetos consultados; de esa forma, los hallazgos encontrados permiten establecer semejanzas con lo manifestado por Gouldner (2015), el cual manifiesta la creencia en la lealtad a la organización (sentido moral), quizás por recibir ciertas prestaciones (por ejemplo, capacitación o pagos de colegiaturas), conducente a un sentido del deber proporcionar una correspondencia. Este aspecto va en concordancia con la teoría de la reciprocidad: quien recibe algún beneficio adquiere el precepto moral interno de retribuir al donante.

A su vez, se debe aclarar que la apertura en el Centro Diagnóstico de Especialistas Cedes Ltda., permite construir la realidad social empresarial, sobre la base de hechos tanto tangibles, como concretos, con el propósito de fortalecer los lazos, de compañerismo hacia los demás miembros del equipo de trabajo y directivos para la práctica de valores, unificando todo este proceso los criterios para la toma de decisiones asertivas.

Razón por la que se presumió que a la luz de las evidencias encontradas, se encontró que los gerentes y supervisores en el Centro Diagnóstico de Especialistas Cedes Ltda., manejan tanto de modo alto, como muy alto los elementos del

empoderamiento, entre ellos; la motivación, delegación de funciones, autonomía, sentido de pertenencia, entre otras; que en total interacción con el operario como parte de su ejercicio profesional, mediante el abordaje concreto del conocimiento, y de las acciones sistematizadas incluyendo tanto la cotidianidad, como a través de los actos de pensamiento para explicar sus prácticas y la manera de cómo deben desarrollarlas dentro del lugar de trabajo .

Asimismo, se estaría erradicando con ello, las actitudes autoritarias que pudiesen manifestarse por parte de quienes no practican este proceso, lo cual afecta en gran medida el desenvolvimiento de las relaciones humanas al interior del Centro Diagnóstico de Especialistas Cedes Ltda.. Al mismo tiempo, su relevancia se destaca en la generación de ideas, aportes significativos y de construcción del conocimiento tanto en los gerentes, como en los supervisores como parte de la dinámica gerencial.

#### 4.1.1.2. Naturaleza del Empowerment

Continuando el análisis, se encontró el segundo objetivo específico referido a: Caracterizar la naturaleza del Empowerment en el Centro Diagnóstico de Especialistas Cedes Ltda., para lo cual se obtuvo:

**Tabla 10: Análisis de los indicadores sobre la dimensión: Naturaleza del Empowerment**

Dimensión	Indicadores									
	Trabajo en equipo.		Falta de confianza.		Comunicación		Sentido de pertenencia.		Aseguramiento de la calidad.	
	FA	FR	FA	FR	FA	FR	FA	FR	FA	FR
<b>Siempre</b>	12	18,18	32	48,48	4	6,06	15	22,73	25	37,88
<b>Casi siempre</b>	13	19,70	14	21,21	16	24,24	11	16,67	18	27,27
<b>Algunas veces</b>	29	43,94	20	30,30	42	63,64	16	24,24	22	33,33
<b>Casi nunca</b>	12	18,18	0	0,00	4	6,06	9	13,64	1	1,52
<b>Nunca</b>	0	0,00	0	0,00	0	0,00	15	22,73	0	0,00
<b>Suma</b>	<b>66</b>	<b>100</b>	<b>66</b>	<b>100</b>	<b>66</b>	<b>100</b>	<b>66</b>	<b>66</b>	<b>66</b>	<b>100</b>
<b>Media</b>	3,38		4,18		3,30		3,03		4,02	
<b>Desviación Estándar</b>	1,58		1,18		0,92		1,74		1,96	

Fuente: Elaboración propia (2021).

En base a los resultados presentados en la tabla No. 10, se demostró sobre la **dimensión: Naturaleza del Empowerment**, donde se obtuvo en relación al **indicador: Trabajo en equipo**, donde un 43,94% manifestó que alguna veces; un 19,70% casi siempre; seguido de un 18,18% en dos opciones casi nunca, y siempre; estando dichos resultados dentro de la desviación estándar de 1,58; con una media de 3,38; catalogándose de baja dispersión, expresándose a su vez, como que la categoría indica una baja confiabilidad en el nivel de compromiso del personal con la conducta descrita.

De esa forma, los resultados anteriores corroboraron según su media de 3,38, que se encuentran dentro de la categoría de moderada, indicando que la actividad que se está analizando se ubica dentro de una media frecuencia, siendo dichos resultados fueron contrarios a los planteamientos del autor Robbins (2007).

Ahora bien, en base a los resultados presentados en la tabla se obtuvo en relación al **indicador: Falta de confianza**, donde un 48,48% manifestó que siempre; un 30,30% algunas veces; seguido de un 21,21% en la opción casi siempre; estando dichos resultados dentro de la desviación estándar de 1,18; con una media de 4,18; catalogándose de baja dispersión, expresándose a su vez, como que la categoría indica una baja confiabilidad en el nivel de compromiso del personal con la conducta descrita.

De esa forma, los resultados anteriores corroboraron según su media de 4,18, que se encuentran dentro de la categoría de alta, indicando que la actividad que se está analizando se ubica dentro de una alta frecuencia; siendo dichos resultados contrarios a los planteamientos del autor Morales y Olza (2008).

Ahora bien, en relación al **indicador: Comunicación**, donde un 63,64% manifestó que algunas veces; 24,24% casi siempre; mientras que un 06,06% se obtuvo dentro de las opciones siempre y casi nunca; estando dichos resultados dentro de la desviación estándar de 0,92; con una media de 3,30; catalogándose de muy baja dispersión, expresándose a su vez, como que la categoría indicó una muy baja confiabilidad en el nivel de compromiso del personal con la conducta descrita.

De esa forma, los resultados anteriores corroboraron según su media de 3,30, que se encuentran dentro de la categoría de moderada, indicando que la actividad que se está analizando se ubica dentro de una media frecuencia; siendo dichos resultados fueron contrarios a los planteamientos del autor Bohlander y Snell (2008).

Por otro lado, en base a los resultados del **indicador: Sentido de pertenencia**, donde un 24,24% manifestó que algunas veces; 22,73% dentro de las opciones siempre y nunca; un 16,67% casi siempre, y el 13,64% restante expreso que casi nunca; estando dichos resultados dentro de la desviación estándar de 1,74; con una media de 3,03; catalogándose de baja dispersión, expresándose a su vez, como que la categoría indicó una baja confiabilidad en el nivel de compromiso del personal con la conducta descrita.

De esa forma, los resultados anteriores corroboraron según su media de 3,03, que se encuentran dentro de la categoría de moderada, indicando que la actividad que se está analizando se ubica dentro de una media frecuencia, siendo dichos resultados fueron contrarios a los planteamientos del autor Gibson, Ivancevich y Donnelly (2008).

Por último, en relación de los resultados de la tabla No. 10, donde se demostraron los datos de la **dimensión: Naturaleza del Empowerment**, en relación a su **indicador: Aseguramiento de la calidad**, donde se encontró que un 37,88% manifestó que siempre; seguido de un 33,33% algunas veces; un 27,27% dentro de la opción casi siempre, y el 1,52% restante expreso que casi nunca; estando dichos resultados dentro de la desviación estándar de 1,96; con una media de 4,02; catalogándose de baja dispersión, expresándose a su vez, como que la categoría indicó una baja confiabilidad en el nivel de compromiso del personal con la conducta descrita.

De esta forma, los resultados anteriores corroboraron según su media de 4,02, que se encuentran dentro de la categoría de alta, indicando que la actividad que se estuvo analizando se ubicó dentro de una alta frecuencia; estando dichos resultados fueron contrarios a los planteamientos del autor Zeithaml, Parasuraman y Berry (2005).

De allí, que el posicionamiento del indicador “Aseguramiento de la calidad” en la tabla analizada obedece a la preferencia de los sujetos encuestados al momento de emitir sus respuestas, siendo indicativo de que en los Cambios del Empoderamiento Organizacional representa el primer aspecto que amerita considerarse para la concreción del empoderamiento de los gerentes y supervisores en el Centro Diagnóstico de Especialistas Cedes Ltda.; y a su vez, en la imagen Corporativa, se revela también importante, dada su puntuación, quedando relegado con menos orden de importancia la “Autoridad”.

Siendo las cosas de esa manera, se tiene que en dicho Centro Diagnóstico de Especialistas Cedes Ltda. objeto de estudio, los gerentes y supervisores se apoyan en el conocimiento que tienen de la actividad para la construcción del empoderamiento; teniéndose entonces, que en la práctica diaria de los contextos abordados se encuentran fortalecidas por éstos, ya que aplican en la dinámica empresarial los conocimientos teóricos – prácticos, evidenciado ello por la aprehensión de la realidad que hacen al momento de dirigir su acción; así como también, su uso permite elevar el nivel tanto de comprensión, como de predicción de los hechos inherentes de la labor desarrollada.

En este mismo orden de ideas, los conocimientos teóricos, los cuales permiten tanto a los gerentes, como los supervisores mantener niveles cognitivos a la par de su ejercicio técnico profesional, su importancia resalta al momento de establecer los factores de “Aseguramiento de la calidad” con sus colegas y compañeros de trabajo, lo que les permite abordar a profundidad; así como también mantener con seguridad el “Aseguramiento de la calidad” además de la formación, así como de la socialización del conocimiento.

Todo ello, denotó que esta relación coadyuva a los miembros del Centro Diagnóstico de Especialistas Cedes Ltda., objeto de estudio, a elevar los aprendizajes tanto del área como de la actividad, con el propósito de: (a) promover la transformación del conocimiento; (b) aumentar los niveles de formación en realidades; y (c) propender por el “Aseguramiento de la calidad”; fomentando esto una identidad única dentro de la organización.

De esa forma, los promedios de los indicadores: Trabajo en equipo; Falta de confianza; Comunicación; Sentido de pertenencia; Aseguramiento de la calidad, se ubicaron en la categoría de análisis “Bajo” entre el intervalo establecido; relevando éstos resultados similitudes en los criterios manifestados por los sujetos informantes, quienes concibieron que los Cambios del Empoderamiento

Organizacional en los sujetos del Centro Diagnóstico de Especialistas Cedes Ltda., se encontraron moderados según baremo establecido.

Cabe destacar, que el indicador con la media más alta por la opinión de los sujetos encuestados resultó ser el “Aseguramiento de la calidad”, el cual se ubicó en una categoría muy alta como parte de los procesos empleados por los gerentes en las fortalezas del empoderamiento organizacional, para cumplir con los objetivos misionales del Centro Diagnóstico de Especialistas Cedes Ltda. Este hallazgo concuerda con lo manifestado por Burbano (2014), quien expresa que la calidad constituye un conjunto de cualidades características que constituyen la esencia de un producto y respaldan el grado de beneficio proporcionado por el consumidor.

No obstante, la media con menor promedio la obtuvo el indicador: Falta de confianza; valor que resultó menos considerado por los sujetos informantes; siendo que entonces, dichas evidencias concordaron con la opinión de Espot (2006), quien expresa que se tendría que retroceder en el tiempo, posiblemente desde el origen del hombre, para encontrar algún origen de la autoridad. Las necesidades de supervivencia, obligaron a los hombres a establecer unas reglas de juego que les permitiera poder afrontar los peligros y contratiempos de un medio hostil como son los demás hombres y la naturaleza.

## 4.2.1 VARIABLE: ÉXITO ORGANIZACIONAL

### 4.2.1.1 Elementos del éxito organizacional

Ahora bien, continuando el análisis, se encontró el tercer objetivo específico referido a: Identificar los elementos del éxito organizacional en la formación de talento humano en el Centro Diagnóstico de Especialistas Cedes Ltda., para lo cual se obtuvo:

**Tabla 11: Análisis de los indicadores sobre la dimensión: Elementos del éxito organizacional:**

Dimensión	Indicadores									
	Intervención proactiva en actividades laborales.		Gestión del éxito organizacional.		Mejora Continua.		Actitud positiva frente a situaciones laborales.		Compromiso con la institución.	
	FA	FR	FA	FR	FA	FR	FA	FR	FA	FR
<b>Siempre</b>	16	24,24	35	53,03	21	31,82	2	3,03	24	36,36
<b>Casi siempre</b>	14	21,21	15	22,73	34	51,52	6	9,09	18	27,27
<b>Algunas veces</b>	20	30,30	16	24,24	11	16,67	15	22,73	23	34,85
<b>Casi nunca</b>	11	16,67	0	0,00	0	0,00	15	22,73	1	1,52
<b>Nunca</b>	5	7,58	0	0,00	0	0,00	28	42,42	0	0,00
<b>Suma</b>	<b>66</b>	<b>100</b>	<b>66</b>	<b>100</b>	<b>66</b>	<b>100</b>	<b>66</b>	<b>66</b>	<b>66</b>	<b>100</b>
<b>Media</b>	3,38		4,29		4,15		2,08		3,98	
<b>Desviación Estándar</b>	1,67		1,46		1,44		1,63		2,08	

Fuente: Elaboración propia (2021).

En base a los resultados presentados en la tabla No. 10, se demostró sobre la **dimensión: Elementos del éxito organizacional**, donde se obtuvo en relación al **indicador: Intervención proactiva en actividades laborales**, donde un 30,30% manifestó que algunas veces; 24,24% dentro de la opción siempre; un 21,21% casi siempre, un 16,67% casi nunca; y el 7,58% restante expreso que nunca; estando dichos resultados dentro de la desviación estándar de 1,67; con una media de 3,38; catalogándose de baja dispersión, expresándose a su vez, como que la categoría

indicó una baja confiabilidad en el nivel de compromiso del personal con la conducta descrita.

De esa forma, los resultados anteriores corroboraron según su media de 3,38, que se encuentran dentro de la categoría de moderada, indicando que la actividad que se estuvo analizando se ubica dentro de una media frecuencia, siendo dichos resultados fueron contrarios a los planteamientos de los autores Gómez, Leal, Vivas y Márquez (2008).

Seguidamente, en relación al **indicador: Gestión del éxito organizacional**, donde un 53,03% manifestó que siempre; 24,24% dentro de la opción algunas veces; y el 22,73% restante expresó que casi siempre, estando dichos resultados dentro de la desviación estándar de 1,46; con una media de 4,29; catalogándose de baja dispersión, expresándose a su vez, como que la categoría indicó una baja confiabilidad en el nivel de compromiso del personal con la conducta descrita.

De esa forma, los resultados anteriores corroboraron según su media de 3,38, que se encuentran dentro de la categoría de moderada, indicando que la actividad que se está analizando se ubica dentro de una media frecuencia, siendo dichos resultados contrarios a los planteamientos de los autores Murrell y Meredith (2010).

Continuando el análisis, en base a los resultados presentados en la tabla No. 11, se obtuvo en relación al **indicador: Mejora Continua**, donde un 51,52% manifestó que casi siempre; 31,82% siempre; y el 16,67% restante expreso que algunas veces; estando dichos resultados dentro de la desviación estándar de 1,44; con una media de 4,15; catalogándose de baja dispersión, expresándose a su vez, como que la categoría indicó una baja confiabilidad en el nivel de compromiso del personal con la conducta descrita.

De esa forma, los resultados anteriores corroboraron según su media de 4,15, que se encuentran dentro de la categoría de alta, indicando que la actividad que se está analizando se ubica dentro de una alta frecuencia, siendo dichos resultados

contrarios a los planteamientos de los autores Gómez, Leal, Vivas y Márquez (2008).

Ahora bien, en base a los resultados en relación al **indicador: Actitud positiva frente a situaciones laborales**, donde un 42,42% manifestó que nunca; 22,73% dentro de las opciones casi nunca y algunas veces, respectivamente; un 9,09% casi siempre; y el 3,03% restante expreso que siempre; estando dichos resultados dentro de la desviación estándar de 1,63; con una media de 2,08; catalogándose de baja dispersión, expresándose a su vez, como que la categoría indicó una baja confiabilidad en el nivel de compromiso del personal con la conducta descrita.

Por lo que dichos resultados anteriores corroboraron según su media de 2,08, que se encuentran dentro de la categoría de baja, indicando que la actividad que se está analizando se ubica dentro de una baja frecuencia, siendo dichos resultados contrarios a los planteamientos del autor Robbins (2009).

Finalmente, continuando el análisis de los resultados, se obtuvo en relación al **indicador: Compromiso con la institución**, donde un 36,36% manifestó que siempre; 34,85% dentro de la opción algunas veces; un 27,27% casi siempre; y el 1,52% restante expreso que casi nunca; estando dichos resultados dentro de la desviación estándar de 2,08; con una media de 3,98; catalogándose de moderada dispersión, expresándose a su vez, como que la categoría indicó una moderada confiabilidad en el nivel de compromiso del personal con la conducta descrita.

Ahora bien, dichos resultados anteriores corroboraron según su media de 3,98 que se encuentran dentro de la categoría de alta, indicando que la actividad que se está analizando se ubica dentro de una alta frecuencia, siendo dichos resultados contrarios a los planteamientos del autor Porter, Steers, Mowday y Boulain (2012).

Con relación a los hallazgos observados, se infiere que los gerentes y supervisores de los contextos investigados manifiestan que el proceso de cambio para el éxito empresarial que genera el empowerment en el Centro Diagnóstico de

Especialistas Cedes Ltda., medianamente altos en la construcción del empoderamiento, ya que éstos poseen un alto y muy alto dominio, demostrando alta capacidad en el conocimiento aplicado en el área de ejecución.

Asimismo, demuestran acciones el manejo de teoría al sistematizar sus ideas, emplean de alto bajo la práctica como elemento indispensable para desarrollar la dinámica del empoderamiento y desarrollan los procedimientos para generar poder en los miembros que integran el Centro Diagnóstico de Especialistas Cedes Ltda. A su vez, de manera muy alta se apoyan en su conocimiento para facilitar las labores, someter a juicio las decisiones tomadas en su práctica técnico profesional.

No obstante, la media con menor promedio la obtuvo el indicador “Gestión del empowerment”; valor que resultó menos considerado por los sujetos informantes. Estas evidencias concuerdan con la opinión de según Katzenbach (2015), una serie de valores que fomenta comportamientos tales como: escuchar, así como responder constructivamente a los puntos de vista expresados por otros, dando a los demás el beneficio de la duda, proveyendo apoyo a quienes lo necesitan; igualmente, se busca el reconociendo del interés hacia los demás.

De esa forma, el promedio alcanzado evidenció, que muchos de gerentes y supervisores, no empoderan con base al conocimiento reflexivo para adjudicarle importancia al ejercicio laboral, hacer más efectiva su actuación, concienciar sobre el desempeño personal, así como también del trabajador, para humanizar la práctica gerencial hacia la interiorización del ser, buscando fomentar la afectividad en el colectivo de trabajadores para una ejecución gerencial de calidad.

Así, que, para promover este cambio con la implementación de los elementos del éxito organizacional analizado, es necesario desarrollar una gestión efectiva del conocimiento en cada organización, mediante un proceso formal dirigido a identificar, capturar, almacenar, mantener, actualizar y transmitir el conocimiento existente en la empresa y/o institución con el fin de hacerlo universal dentro de la misma.

#### 4.2.1.2 Planes de desarrollo para alcanzar el éxito organizacional

Por otro lado, continuando el análisis, se encontró el cuarto objetivo específico referido a: Analizar los planes de desarrollo para alcanzar el éxito organizacional en la formación de talento humano en el Centro Diagnóstico de Especialistas Cedés Ltda., para lo cual se obtuvo:

**Tabla 12: Análisis de los indicadores sobre la dimensión: Planes de desarrollo para alcanzar el éxito organizacional**

Dimensión	Indicadores									
	Estrategia organizacional novedosa		Determinación de necesidades		Fines para la obtención de resultados		Niveles de planificación		Innovación	
	FA	FR	FA	FR	FA	FR	FA	FR	FA	FR
Siempre	24	36,36	11	16,67	6	9,09	13	19,70	0	0,00
Casi siempre	22	33,33	11	16,67	17	25,76	18	27,27	1	1,52
Algunas veces	20	30,30	37	56,06	20	30,30	34	51,52	21	31,82
Casi nunca	0	0,00	7	10,61	23	34,85	1	1,52	22	33,33
Nunca	0	0,00	0	0,00	0	0,00	0	0,00	22	33,33
<b>Suma</b>	<b>66</b>	<b>100</b>	<b>66</b>	<b>100</b>	<b>66</b>	<b>100</b>	<b>66</b>	<b>66</b>	<b>66</b>	<b>100</b>
Media	4,06		3,39		3,09		3,65		2,02	
Desviación Estándar	1,01		1,22		1,55		1,68		1,29	

Fuente: Elaboración propia (2021).

Continuando el análisis de los resultados, se tiene que en base a mostrado en la tabla No. 12, se demostró sobre la dimensión: Planes de desarrollo para alcanzar el éxito organizacional, donde se obtuvo en relación al indicador: Estrategia organizacional novedosa, donde un 36,36% manifestó que siempre; 33,33% casi siempre; y el 30,30% restante expreso que algunas veces; estando dichos resultados dentro de la desviación estándar de 1,01; con una media de 4,06; catalogándose de baja dispersión, expresándose a su vez, como que la categoría indicó una baja confiabilidad en el nivel de compromiso del personal con la conducta descrita.

Ahora bien, dichos resultados anteriores corroboraron según su media de 4,06 que se encuentran dentro de la categoría de muy alta, indicando que la actividad

que se está analizando se ubica dentro de una frecuencia muy alta, siendo dichos resultados contrarios a los planteamientos del autor Kaufman (2004).

Continuando el análisis de los resultados, se obtuvo en relación al indicador: Determinación de necesidades, donde un 56,06% manifestó que algunas veces; 16,67% en las opciones casi siempre y siempre respectivamente; y el 10,61% restante expreso que casi nunca; estando dichos resultados dentro de la desviación estándar de 1,22; con una media de 3,39; catalogándose de baja dispersión, expresándose a su vez, como que la categoría indicó una baja confiabilidad en el nivel de compromiso del personal con la conducta descrita.

Ahora bien, dichos resultados anteriores corroboraron según su media de 3,39 que se encuentran dentro de la categoría de moderada, indicando que la actividad que se está analizando se ubica dentro de una media frecuencia, siendo dichos resultados medianamente coincidentes a los planteamientos del autor Francés (2006).

Por otro lado, se obtuvo en relación al indicador: Fines para la obtención de resultados, donde un 34,85% manifestó que casi nunca; 30,30% algunas veces; un 25,76% casi siempre; y el 9,09% restante expreso que siempre; estando dichos resultados dentro de la desviación estándar de 1,55; con una media de 3,09; catalogándose de baja dispersión, expresándose a su vez, como que la categoría indicó una baja confiabilidad en el nivel de compromiso del personal con la conducta descrita.

Ahora bien, dichos resultados anteriores corroboraron según su media de 3,09 que se encuentran dentro de la categoría de moderada, indicando que la actividad que se está analizando se ubica dentro de una media frecuencia, siendo dichos resultados medianamente coincidentes a los planteamientos del autor Serna (2008).

De seguidas, en relación al análisis de los resultados, se tiene que en relación al indicador: Niveles de planificación, donde un 51,52% manifestó que algunas veces;

un 27,27% casi siempre; el 19,70 expreso que siempre; mientras que el 1,52% restante expreso que casi nunca; estando dichos resultados dentro de la desviación estándar de 1,68; con una media de 3,65; catalogándose de baja dispersión, expresándose a su vez, como que la categoría indicó una baja confiabilidad en el nivel de compromiso del personal con la conducta descrita.

Así, dichos resultados anteriores corroboraron según su media de 3,65 que se encuentran dentro de la categoría de alta, indicando que la actividad que se está analizando se ubica dentro de una alta frecuencia, siendo dichos resultados medianamente coincidentes a los planteamientos del autor Kaufman (2004).

Finalmente, en el estudio de los resultados, se tiene que en base a mostrado en la tabla No. 12, se demostró sobre el indicador: Innovación, donde un 33,33% manifestaron que casi nunca y nunca respetivamente, seguido de un 31,82% en la opción algunas veces; y el 1,52% restante expresó que casi siempre; estando dichos resultados dentro de la desviación estándar de 1,29; con una media de 2,02; catalogándose de baja dispersión, expresándose a su vez, como que la categoría indicó una baja confiabilidad en el nivel de compromiso del personal con la conducta descrita.

Así, dichos resultados anteriores corroboraron según su media de 2,02 que se encuentran dentro de la categoría de baja, indicando que la actividad que se está analizando se ubica dentro de una baja frecuencia, siendo dichos resultados medianamente coincidentes a los planteamientos del autor Robins (2001).

De allí, que se pudo comprender que el éxito organizacional en la formación de talento humano en el Centro Diagnóstico de Especialistas Cedes Ltda., como una variable que complementa el Empowerment, propicia hoy en día, y a la vez, eleva la motivación laboral entre el personal de la institución, ya que las personas se sienten a gusto tanto con el trato, como con el reconocimiento que reciben.

Por ello, se pretendió entonces potenciar al personal del Centro Diagnóstico de Especialistas Cedes Ltda., del Distrito Especial, Turístico y Cultural de Riohacha, desde el uso del empowerment. Así, se orienta en orientar a los gerentes a abordar un mayor poder para fortalecer tanto las condiciones, como sus acciones necesarias para que el desempeño laboral y actuación personal de cada uno de los miembros de la organización.

De esta forma, el análisis realizado permitió detectar diferencias sin importancias significativas entre indicadores, al igual que entre los grupos. Lo anterior es el resultado de la opinión expresada por los sujetos informantes, mediante el cual se establecieron los dos subconjuntos, revelándose pocas diferencias sin importancias significativas entre los indicadores: Estrategia organizacional novedosa; determinación de necesidades; fines para la obtención de resultados; niveles de planificación; e innovación.

Por lo que las tablas analizadas obedecen a la preferencia manifestada por los sujetos al momento de emitir sus respuestas, siendo indicativo que en los aspectos a empoderar, lo que representan el primer aspecto considerado por el personal del Centro Diagnóstico de Especialistas Cedes Ltda., del Distrito Especial, Turístico y Cultural de Riohacha, al momento de impulsar acciones pertinentes como aspectos a empoderar. A su vez, los “valores y actitudes” revelan menos importancia para dicha población, pues su puntuación así lo evidencia; con una puntuación un poco baja se encuentra la “Talento Humano”, quedando a su vez, relegadas con menos orden de importancia para los gerentes el “Recursos Físicos y Creencias”.

En ese sentido, en el Centro Diagnóstico de Especialistas Cedes Ltda., del Distrito Especial, Turístico y Cultural de Riohacha en estudio, tanto los gerentes, como los supervisores apuntan hacia la capacidad de empoderar dentro de la formación permanente del trabajador resulta indispensable al momento de sumergirse en la dinámica de la transformación cognitiva, dado que por medio de

este perfil se coadyuva a elevar las competencias de personalidad en los trabajadores.

De allí, que la transformación de la realidad laboral, ha de concebir al personal del Centro Diagnóstico de Especialistas Cedes Ltda., del Distrito Especial, Turístico y Cultural de Riohacha, específicamente, a los gerentes y supervisores como un ente formador cuyo papel protagónico radica en el hecho de enseñar a aprender; para ello es necesario adoptar por parte de éste la autonomía, los valores, así como la actitud creativa, reflexión, como aspectos fundamentales para favorecer, igualmente estimular el desarrollo de prácticas empoderadoras efectivas conducentes a la consolidación de la formación del talento humano a través del empoderamiento organizacional.

De esa manera, se tiene que en estas empresas, los gerentes y supervisores apuntan hacia la capacidad de empoderar dentro de la formación permanente del trabajador; resulta indispensable al momento de sumergirse en la dinámica de la transformación cognitiva, dado que por medio de este perfil se coadyuva a elevar las competencias de personalidad en los trabajadores. Así, la transformación de la realidad laboral, ha de concebir a los gerentes y supervisores como un ente formador cuyo papel protagónico radica en el hecho de enseñar a aprender; para ello es necesario adoptar por parte de éste la autonomía, los valores, así como la actitud creativa, reflexión, como aspectos fundamentales tanto para favorecer, como para estimular el desarrollo de prácticas empoderadoras efectivas conducentes a la consolidación de la formación del talento humano a través del empoderamiento organizacional.

### **4.3 Lineamientos Estratégicos**

Así, como punto de partida es preciso reconocer que los resultados arrojados por el instrumento aplicado, no deriven aspectos negativos o con marcadas debilidades a mejorar. Ante la situación evidenciada, las investigadoras desarrollan estas estrategias en función de mantener la calidad de los procesos que se cumplen en este centro de salud asistencial, de acuerdo a las siguientes premisas:

#### **4.3.1. Introducción**

La globalización y los mercados cada vez más competidos, han hecho que los socios de las empresas objeto de este estudio, busquen alternativas como la de tranzar directamente con los mercados, a través de convenios de colocación de fruta bajo altos estándares de calidad. Para esto han emprendido planes que los han llevado a invertir en el campo tanto de la investigación, como de la experimentación, lo que ha dado como resultado que en la actualidad se comience a producir basado en un desarrollo sostenible, logrando el balance entre las necesidades del hombre, así como también la capacidad de la naturaleza para satisfacerlas.

Este balance se debe lograr en tres dimensiones: económica, social y ambiental; esta subyace en el concepto de sostenibilidad, definida como equilibrio o balance, establece que la naturaleza, principal proveedora de recursos para satisfacer las necesidades humanas, es limitada. Por lo tanto, si los recursos son limitados y no se utilizan bien, llegará el momento en que no será posible cubrir las necesidades humanas.

De allí, que el desarrollo sostenible no es una política de moda ni un recurso publicitario, ni una estrategia técnico - científica para incrementar las utilidades de las empresas productoras de frutas tropicales, como tampoco una filosofía

ecologista que busca proteger los ecosistemas a toda costa. Así, dicho desarrollo sostenible, es la única forma de desarrollo, el cual facilita que todos los seres humanos alcancen la realización de sus potencialidades al facilitarles la satisfacción de sus necesidades. No siendo esta causa directa, pero sí es condición necesaria dentro de cualquier organización.

Por tal motivo, es de señalar que el Centro Diagnostico de Especialistas, es una institución prestadora de servicios de alto nivel de complejidad con dos unidades para el desarrollo de su misión, un centro de servicios ambulatorios ubicado en la calle 13 No. 11-50, cuya oferta de servicios al público se inició el 1º de junio de 1993, y la clínica CEDES que desde el 26 de mayo de 1999 se dedica a la prestación de servicios médicos, y está situada en la calle 13 No. 11-75, los dos en Riohacha capital del departamento de La Guajira.

Así, la clínica CEDES, nació como una extensión del centro médico ambulatorio , y ante la necesidad de la comunidad guajira de contar con una institución que prestara servicios médicos de óptima calidad. Cuenta con 105 camas para ofrecer y contratar servicios médicos de urgencias, hospitalización, cirugías, imágenes diagnósticas, laboratorio clínico, servicios ambulatorios y unidad de cuidados intensivos neonatales y adultos. En este momento mantiene relaciones contractuales con las principales empresas administradoras de salud y planes de beneficios (EAPB) de Colombia.

De esa forma, para la formulación de la propuesta de sostenimiento y optimización en la generación de lineamientos estratégicos soportados en la teoría sustantiva del empowerment como mecanismo para alcanzar el éxito organizacional en el Centro Diagnóstico de Especialistas Cedes Ltda., del Distrito Especial, Turístico y Cultural de Riohacha, se tuvo en cuenta una serie de factores, entre ellos conocer la cadena de valor de dicho centro de salud.

De esa forma, en la actualidad la gestión del talento humano, se ha convertido en el activo intangible más importante del Centro Diagnóstico de Especialistas Cedes Ltda., por lo que se busca garantizar que las actividades planeadas se lleven a cabo de manera eficiente ; y por tanto, genere beneficios no solo a la organización sino también a sus Stakeholder, considerados éstos como un elemento esencial en la planificación estratégica de los negocios logrando así un ganar – ganar entre los actores involucrados de este proceso productivo.

Por ende, se concibe que los objetivos de los lineamientos estratégicos soportados en la teoría sustantiva del empowerment como mecanismo para alcanzar el éxito organizacional en el Centro Diagnóstico de Especialistas Cedes Ltda., del Distrito Especial, Turístico y Cultural de Riohacha, se relacionaron con la importancia que sus procesos tienen en la organización; ya que, contribuyen al logro de la misión y objetivos corporativos; así como, al mejoramiento de la competitividad, suministrando empleados bien entrenados, motivados; dado que esto permitirá el aumento de la autorrealización, así como también, la satisfacción en el trabajo.

#### **4.3.2. Propósito**

Teniendo en cuenta lo anterior, se requiere de un catalizador, el cual dinamice en las empresas los cambios en el lugar de trabajo, permitiendo a las personas marcar la diferencia; y a las organizaciones aprovechar las capacidades, así como también, la energía de sus empleados, transformándose por medio del empoderamiento.

En este orden de ideas, los resultados arrojados en esta investigación permitieron proponer lineamientos estratégicos soportados en la teoría sustantiva del empowerment como mecanismo para alcanzar el éxito organizacional en el Centro Diagnóstico de Especialistas Cedes Ltda., del Distrito Especial, Turístico y Cultural

de Riohacha; todo esto con la intención de mejorar la gestión del talento humano a través de una herramienta positiva, como lo es el empoderamiento organizacional.

Esa idea se concentra con la finalidad tanto de mantener, como de fortalecer los equipos de trabajo multidisciplinarios, con empleados responsables de productos, servicios y/o procesos, en donde se comparta el liderazgo, exista colaboración para el mejoramiento continuo, donde igualmente la planeación, así como la toma de decisiones, se encuentren relacionadas con los métodos de trabajo, realizándose éstos de forma compartida.

#### **4.3.3. Objetivo general**

Implementar estrategias soportadas en la teoría sustantiva del empowerment como mecanismo para alcanzar el éxito organizacional en el Centro Diagnóstico de Especialistas Cedes Ltda., del Distrito Especial, Turístico y Cultural de Riohacha.

#### **4.3.4. Alcance**

Mantener y mejorar los estándares de calidad a través de las estrategias que sean generadas en esta investigación.

#### **4.3.5. Justificación**

El siglo XX fue escenario de múltiples cambios a nivel organizacional marcado por confrontaciones, depresiones económicas, en esencia mantenía las mismas estructuras heredadas de las sucesivas revoluciones industriales en la cuales el individuo era considerado como un simple engranaje sustituible de la gran maquinaria de producción. Este enfoque mecanicista demostró ser eficaz en los mercados relativamente aislados por los conflictos sucedidos en todas partes del

mundo, pero giraba inconscientemente en la despersonalización de los empleados quienes cada vez perdían más la motivación y la satisfacción personal al sentirse no tomados en cuenta.

Por lo tanto, la insatisfacción laboral se ha visto reflejada en los bajos niveles de desempeño de los empleados que afectaban directamente las utilidades de las organizaciones, las cuales notaron posteriormente que su personal no era sólo un instrumento o medio para lograr los objetivos sino su capital más importante y vital.

Es por ello, que en ese momento nace el empoderamiento como nuevo paradigma de trabajo en equipo, procurando insertar como miembros activos, teniendo a su vez, capacidad de decisión a todos y cada uno de los individuos que laboran en una organización, descentralizando tanto el poder, como fomentando la comunicación en todas direcciones a la vez que aplanando la estructura jerárquica haciéndola más eficiente y menos burocrática.

Además, dentro de este marco estratégico general, estas situaciones de negociación incorporan simultáneamente factores tanto de conflictos, como de factores de cooperación, en proporciones variables, las cuales a menudo son indiscernibles. De esa manera, la gestión dentro de este marco estratégico de conflicto y cooperación, puede resultar muy complicada si se entra con los ojos cerrados, en estado de inocencia analítica, el cual ha estado en los últimos años, sin ningún método de reconocimiento e interacción.

Dentro de estas perspectivas, para que la comunicación organizacional sea efectiva, necesariamente se debe hacer uso de la negociación y esto significa, tener la voluntad de encontrar una solución satisfactoria para cada una de las partes afectadas. De allí, que se debe confrontar tanto las ideas, como los sentimientos para evitar que las personas se enfrenten o continúen enfrentadas.

Esto es una necesidad ante el surgimiento de un conflicto entre dos partes; donde cada parte tiene el poder, tanto de impedir que el otro alcance sus objetivos, como de ayudarla a obtenerlos. En consecuencia, es indispensable para toda organización hacer uso una buena comunicación multidireccional, ello con miras a evitar conflictos, buscando a su vez negociar exitosamente para así poder alcanzar los objetivos, metas y propósitos organizacionales.

No obstante, a lo anterior, el Centro Diagnóstico de Especialistas Cedes Ltda., deben ser un espacio que cuente con personal empoderado tanto para orientar, como para acompañar los procesos que allí se llevan; con habilidades negociadoras, para que haya un buen clima laboral, donde fluya una comunicación asertiva, así como también, multidireccional, como una vía para evitar o resolver los conflictos que en ella se presenten, ofreciendo entonces un alto nivel de eficacia de la producción.

De allí, la importancia el Centro Diagnóstico de Especialistas Cedes Ltda., continúen constituyéndose en un centro de modernización, marchando al mismo ritmo tanto de los avances tecnológicos, como de los aportes científicos descubiertos en éstos últimos 10 años en el ámbito organizacional; de lo contrario puede constituir un factor de atraso y riesgo que impida el desarrollo que se espera, ya que la modernización camina a pasos agigantados en todas las organizaciones empresariales.

De lo anteriormente expuesto, se tiene que el empoderamiento y las habilidades negociadoras son prácticas del campo tanto de la gerencia administrativa, como del mercadeo; sin embargo, en la última década se ha realizado una traspolación de dichas prácticas al ámbito industrial – productivo con el propósito de optimizar las relaciones tanto interpersonales, como organizacionales, por ende, mejorar la calidad de su personal y de la producción como producto final.

#### **4.3.6. Preámbulo a las estrategias**

Mucho se ha discutido sobre desarrollo sostenible en el mundo. No obstante, es necesario comprender que el desarrollo sostenible es un modelo con el que se debe comprometer todo ser humano, dado que tiene su más profundo arraigo en los derechos fundamentales del ser. Es por ello que se debe reflexionar sobre tanto la responsabilidad, como el impacto que puede llegar a tener los actos que se realizan.

Esto sin importar el nivel en el que cada uno se encuentra, si se toma de decisiones, o de investigación, si de formulación de políticas o de ejecución de programas se trata. De allí, de que todos están implicados, así como ligados con el desarrollo de la gran familia "raza humana". De esa forma, un desarrollo equitativo y justo que incluya a todos sin ningún tipo de restricción o distingo. Así, el desarrollo sostenible no puede reducirse a una política gubernamental o a una estrategia de mercadeo.

En ese sentido, el humano, como ser eminentemente racional, posee la capacidad tanto de analizar, como de considerar las circunstancias que lo rodean en forma dinámica, u objetiva; este a su vez, como miembro de una sociedad y ser moral, es capaz de hacer juicios de valor, los cuales le permitan enfrentar diversas opciones, así mismo entender cuál le favorece, su desarrollo como ser perfectible y cuál se lo dificulta. Sin embargo, también, como ser impulsado de la voluntad, es capaz de escoger libremente.

Permitiendo todo esto, dar esa esta libertad de poder seleccionar su propio beneficio en perjuicio del bien común. En ese contexto, de nada sirve hablar de sostenibilidad, como tampoco discutir los cambios tecnológicos necesarios para alcanzarla, si no hay una voluntad real de hacer estos cambios, buscando verdaderamente mantener el equilibrio en el tiempo y el espacio organizacional.

**Tabla 13: Lineamientos estratégicos**

<b>Propósito:</b>	Trazar estrategias que les permitan a los miembros del Centro Diagnóstico de Especialistas Cedes Ltda., ganar poder, autoridad e influencia sobre otros, las instituciones o la sociedad, es indispensable reconocer que el empoderamiento, indiscutiblemente se ha constituido en ese catalizador.			
<b>Estrategias</b>	<b>Objetivo</b>	<b>Acciones</b>	<b>Responsable</b>	<b>Plazo</b>
Fortalecimiento del poder de decisión del talento humano.	Mantener la fluidez de los procesos.	Capacitación con contenidos pertinentes a los procesos que les corresponde llevar a cabo. Actualización permanente. Revisión como cultura de desarrollo.	Gerente de recursos humanos	A corto plazo
Fortalecimiento de los procesos del acceso a la información y los recursos.	Tomar decisiones apropiadas con conciencia de acción.	Socialización de los planes y programas. Revisión de plataformas. Revisión y socialización de presupuestos. Contraloría a corto plazo.	Gerente de recursos humanos	A corto plazo
Potenciar las destrezas para lograr mayor asertividad en toma de decisiones colectivas.	Generar sinergia de grupo, auto evaluación y auto formación.	Trabajos dirigidos con grupos de decisión. Reconocimientos de logros individuales y grupales. Modelar esquemas de acción.	Gerente de recursos humanos	A corto plazo
Fortalecer las Gestiones hacia un pensamiento positivo.	Generar Cambios en el clima laboral.	Charlas de motivación. Retroalimentación positiva basado en observación. El coaching organizacional.	Gerente de recursos humanos	A corto plazo
Reforzar las Habilidades para mantener, elevar el poder personal o grupal.	Generar estabilidad de acción y operación.	Evaluaciones de desempeño en forma permanente. Planificación continúa en el tiempo más mediano Potencializar aún más las competencias individuales en beneficio de mejores resultados para el equipo.	Gerente de recursos humanos	A corto plazo
Implementación de procesos para mejorar las percepciones que sobre el medio laboral tengan los trabajadores.	Generar conciencia y equidad.	Evaluación actitudes hacia la compañía y la gerencia de la empresa. Evaluación actitudes hacia las oportunidades de ascenso. Evaluación actitudes hacia los compañeros de trabajo.	Gerente de recursos humanos	A corto plazo
Implementación de acciones de sensibilización para mantener la imagen.	Crear sensibilidad ante los cambios, como política de gerencia.	Visibilizar el Impacto y barreras sociales. Llevar a cabo ejercicios vivenciales de trabajo en equipo.	Gerente de recursos humanos	A corto plazo

**Fuente:** Elaboración propia (2021).

En este orden de ideas, para desarrollar una organización con empoderamiento, los líderes inician por implantar en el imaginario colectivo de sus colaboradores un estado mental que busca minimizar o disipar el modelo jerárquico piramidal dominado por un jefe, y maximizar entre otros aspectos el respeto por el individuo, sus ideas, el poder y el control.

Posteriormente; estos líderes podrán reconocer el liderazgo en cada persona y los aportes con los cuales ellos contribuyen, teniendo conocimiento que las ideas nuevas nunca son perfectas en principio, pero siempre estimulan a los miembros del equipo de trabajo para que presenten más ideas innovadoras, alternativas y las alimenten.

Tomando estas consideraciones, cabe destacar que la innovación no tendrá lugar hasta tanto la cultura como un todo no provea empoderamiento y nutra las ideas nuevas, por esto los errores deben considerarse como oportunidades para mejorar. De esta forma se evidencia que a medida que se deje de presionar con el "Control", se logra que los miembros del equipo de trabajo aporte n y se desempeñen responsablemente en relación con la calidad de los resultados. En una cultura saludable, que tenga un liderazgo con Empowerment, la gente sentirá que no solo se escuchan sus ideas, sino, más importante aún que se pondrán en ejecución.

En otras consideraciones, esta herramienta puede ser entre otras dinámica, eficaz y por qué no divertida, si el supervisor del Centro Diagnóstico de Especialistas Cedes Ltda., del Distrito Especial, Turístico y Cultural de Riohacha, lo cree de esta forma. Estos líderes deben partir del convencimiento que es natural, digno de los mejores esfuerzos, y desde luego, ameno. Solo con estas actitudes optimistas se fomentará un entorno creativo e innovador.

Así, que de las estrategias expuestas, se dedujo que el apoyo emocional positivo, como la actitud de triunfo son especialmente útiles en las épocas de cambio, porque cuando las personas se encuentran en situaciones de estrés, tiende a perder la confianza, la motivación, así como la competencia, en este momento es cuando el Empowerment empieza a consolidarse y a mostrar sus verdaderos principios como: la información veraz y compartida, la suficiente autonomía para asumir las responsabilidades y el trabajo en equipo esencial para el logro de las metas comunes.

Por lo que dichas estrategias enfatizan la importancia de considerar los elementos de mayor relevancia para lograr una cultura de cambio, sustituyendo al líder autocrático, por uno que, de oportunidades de participar en las decisiones, con un adecuado clima comunicacional, que permita la interacción, lo que a su vez produce una sensación de pertenencia, realización y autoestima. De allí surgirá otro factor indispensable para implementar la estrategia de empoderamiento, como lo es la información.

Así, una de las mejores formas para crear confianza y responsabilidad en las personas es compartir la información. De allí, que proporcionar los miembros de los equipos la información que necesitan les posibilita tomar decisiones adecuadas; aunque a veces se suponga que revelar es considerado privilegiado, incluso sobre temas reservados e importantes como las actividades de la competencia, los planes y las estrategias institucionales para el futuro.

En consecuencia; los miembros de los equipos participan más en la toma de decisiones porque se ha generado una cultura de facultamiento; a medida que los empleados comienzan a asumir la responsabilidad por las decisiones tomadas, los gerentes deben disminuir su participación en la toma de decisiones.

## CONCLUSIONES

Luego de presentados los resultados de la investigación, donde se buscó darle respuesta al objetivo general relacionado con el análisis del empowerment como mecanismo para alcanzar el éxito organizacional en el Centro Diagnóstico de Especialistas Cedes Ltda., del Distrito Especial, Turístico y Cultural de Riohacha, debiéndose concluir los siguientes aspectos según cada propósito:

Al identificar los elementos del Empowerment en el Centro Diagnóstico de Especialistas Cedes Ltda., se concluye que las fortalezas de los elementos del Empowerment se encuentran en una categoría moderada, puesto que los gerentes y supervisores apuntan hacia la capacidad de empoderar dentro de la formación permanente de sus ambientes de trabajo.

Seguidamente, al caracterizar la naturaleza del Empowerment en el Centro Diagnóstico de Especialistas Cedes Ltda., se concluye que dicha dimensión se encontró dentro del nivel bajo, destacándose que los trabajadores pueden hacer uso de sus habilidades para ser socialmente productivos al lograr un autoconocimiento, por lo cual probablemente crezca su autoestima, obteniendo seguridad en lo que hace, e incluso permitiéndole desarrollar mejor su liderazgo, trascendiendo este beneficio del ámbito laboral a su vida interpersonal y a su rol dentro de la institución, en virtud de estar convencido de los beneficios que genera el Empowerment.

Ahora bien, al identificar los elementos del éxito organizacional en la formación de talento humano en el Centro Diagnóstico de Especialistas Cedes Ltda., se concluye que es bajo puesto que hoy no se reconoce como el factor primordial que conduce al logro de altos niveles de eficiencia y eficacia, los elementos del éxito organizacional, requiriéndose entonces, el conocimiento y

aplicación de herramientas para una efectiva administración del personal; por lo que se debe destacar que dicha institución analizadas, se dieron cuenta de que el capital humano son el elemento central de su sistema nervioso porque introducen la inteligencia en los negocios y la racionalidad en las decisiones.

Por otro lado, al analizar los planes de desarrollo para alcanzar el éxito organizacional en la formación de talento humano en el Centro Diagnóstico de Especialistas Cedes Ltda., donde se destacó débil presencia de la dimensión, lo cual señala que la institución objeto de la investigación presentan carencia en la alineación de las estrategias, los procesos, las personas y el cliente con el plan estratégico, razón por la cual no aseguran una visión compartida. Hay que tener en cuenta que esta alineación es clave del éxito.

Finalmente, al proponer lineamientos estratégicos soportados en la teoría sustantiva del empowerment como mecanismo para alcanzar el éxito organizacional en el Centro Diagnóstico de Especialistas Cedes Ltda., del Distrito Especial, Turístico y Cultural de Riohacha, se pudo concluir que el empowerment como mecanismo para alcanzar el éxito organizacional interviene de manera significativa en la Gestión en la formación del talento humano; esto es, mientras más alto sea el empowerment mayor será el éxito en la formación del talento humano.

Por lo que se pudo concluir de manera general, que es vital por parte del gerente reconocer el potencial así como las habilidades del personal, reconocer que empowerment es un mecanismo adecuado para alcanzar el éxito organizacional, el cual a su vez, funciona para orientar e impulsar la creación de nuevas estrategias, fomentando de esa forma, el trabajo en equipo, pues el desarrollo de un estilo gerencial ejercido de esta forma se relaciona con el progreso de las empresas, su proyección y la de sus clientes, el alcance de la identidad de los trabajadores, el mejoramiento del clima

organizacional, la posibilidad de obtener mayor productividad laboral, el rendimiento, la rentabilidad, el bienestar del trabajador así como el de la organización.

## RECOMENDACIONES

Con base a las conclusiones anteriormente descritas, a los resultados obtenidos y al tratamiento de las variables de este trabajo de investigación, se plantean las siguientes recomendaciones:

Incentivar la implementación de la propuesta sugerida, a fin de mejorar los procesos, a través de los cuales los equipos involucrados asuman sus compromisos y responsabilidades, siendo capaces de adaptar este proyecto o generar otros, dependiendo de sus propias necesidades y requerimientos dentro de la organización.

Mantener al equipo de trabajo en constante capacitación y adiestramiento con la finalidad de formar un equipo de trabajo multifuncional y eficaz que pueda cumplir con las tareas requeridas para el alcance de los objetivos de la organización

Promover la creación de proyectos innovadores, enfocados a la investigación sobre gestión participativa, centrada en la novedosa estrategia del empowerment.

Establecer criterios de control para la revisión continua de las fases de la propuesta.

Fomentar las actividades de crecimiento profesional y de participación, a través de talleres o cursos con empowerment.

Estimular los aprendizajes del recurso humano, para alcanzar el crecimiento y el éxito de la organización.

Mejorar las relaciones interpersonales y de comunicación entre los empleados y directivos de la organización, a través de talleres, dinámicas grupales y encuentros que fortalezcan el trabajo en equipo.

Elaborar objetivos y metas acordes con la realidad actual del sector salud en estos tiempos de pandemia, que involucren no solo el alcance de los mismos a nivel organizacional, sino también, los de cada trabajador, con el fin de estimular la potencialidad y el desempeño del capital humano.

Crear programas de reconocimientos a la labor e incentivos como entrega de reconocimiento por años de servicio o por metas cumplidas para los trabajadores fomentando así, el sentido de pertenencia y la motivación en los empleados.

## REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

Ahow, M, (2008). "Empowerment como herramienta gerencial y gestión de calidad en organizaciones educativas". URBE (Trabajo de Grado).

Aibarra, B. (2010). Técnicas de la Investigación. Maracaibo – Zulia. Venezuela. Editorial Ediluz.

Alonso, H. (2018). Factores Críticos de Éxito y Evaluación de la Competitividad de destinos Turísticos. Artículo científico publicado en la Revista de la Universidad de Las Palmas de Gran Canaria, España.

Al-Mahrouq, M. (2010). Success factor of small and medium sized enterprises (SMEs): The case of Jordan. Anadolu University Journal of Social Science 10(1), 1-16.

Almus, M., & Nerlinger, E. (1999). The growth of new technology-based firms: Which factors matter? Small Business Economics, 13, 141-154.

Alteste, J. (2002). On becoming an entrepreneur: an evolving typology. International Journal Of Entrepreneurial Behaviour & Research, 8., 222-234.

Arias, F. (2012). El proyecto de investigación. Guías para su elaboración. 5ª. Edición. Editorial Episteme.

Aristy Escuder, J. (2012). Determinantes del éxito de las Pymes de Republica Dominicana. Ciencia y Sociedad, vol. XXXVII, núm. 4, 497-528.

Audretsch, D. (1990). Start-up size and establishment exit. Berlin: Discussion Paper, FS IV 90-8.

Balestrini, M. (2009). Cómo se elabora el Proyecto de Investigación. Editorial BL Consultores Asociados. Caracas. Venezuela.

Barney, J. (1991). Firm resources and sustained competitive advantage. Journal of Management. Vol. 17, 99-120.

Barros, J, (2008). "Empowerment y compromiso organizacional del personal administrativo en el sector construcción". URBE (Trabajo de Grado).

Benzing, C., Chu, H. M., & Kara, O. (2009). Entrepreneurs in Turkey: A factor analysis of motivations, success factors and problems. *Journal of Small Business Management*, Vol. 47, No. 1, 58-91.

Blanchard, K, (2006). Empowerment. Editorial Norma, Colombia.

Blanchard, K, (2000). Las tres claves para el empowerment. Editorial Colombia: Norma.

Blanchard, K.; y Randolph, T. (2004). Empowerment. Colombia: Ediciones Norma.

Bavaresco, A. (2010). Proceso Metodológico en la Investigación. (Cómo hacer un diseño de la Investigación). Cuarta Edición. Editorial de la Universidad del Zulia, Maracaibo, Venezuela.

Castrogiovanni, G. J. (1996). Pre-startup planning and the survival of new small businesses: Theoretical linkages. *Journal of management*, 22(6), 801-822.

Cálix, C.; Martínez, L.; Vigier, & Nuñez, J... (2016). El Rol del Empowerment en el Éxito Empresarial. *Investigación administrativa*, 45(117) Recuperado en 21 de mayo de 2021, Disponible en: [http://www.scielo.org.mx/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S2448-76782016000100002&lng=es&tlng=es](http://www.scielo.org.mx/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S2448-76782016000100002&lng=es&tlng=es).

Cálix, Martínez, Vigier y Núñez (2016). El Rol del Empowerment en el Éxito Empresarial. Publicación para la revista *Investigación Administrativa del Instituto Politécnico Nacional (Colombia)*, núm. 117.

Colmenares (2018). Factores Críticos de Éxito para implantar sistemas empresariales en pequeñas y medianas empresas en Venezuela. Artículo

científico publicado en la revista La Universidad, Ciencia y Tecnología (Venezuela).

Conger, J. A., Kanungo, R., & Mathur, P. (1988). The empowerment process: Integrating theory and practice. *Academy of management review*, 13(3), 471-482.

Correa G., J. A., Castaño R., C. E., & Mesa C., R. J. (2011). Panorama financiero empresarial en Colombia 2009-2010: un análisis por sectores. *Perfil de Coyuntura Económica*, núm. 18, 145-165.

Chandler, G., & Hans, S. (1998). An examination of the substitutability of founders human and financial capital in emerging business ventures. *Journal Of Business Venturing*, 13, 353-369.

Chávez, N. (2007). *Introducción a la Investigación Educativa*. Ediciones ARS Gráficas. S.A. Maracaibo. Venezuela.

Chiavenato, I, (2016). *Gestión del Talento Humano*. Grupo Editorial Mcgrawhill, Bogotá, Colombia.

Chiavenato, I. (2012). *Administración de recursos humanos*. Ediciones Mc Graw Hill, Bogotá, Colombia.

David, F. (1994). *La Gerencia Estratégica*. Editorial Legis Bogotá, Colombia.

De Talavera, D. M., & de Condoré, I. (2010). Empowerment como estrategia empresarial en organizaciones sociales. *SINNCO*, 1-26.

Fernández, L. H. (2014). Competencias esenciales y PYMEs familiares: Un modelo para el éxito empresarial. *Revista de Ciencias Sociales (Ve)*, vol. XIII, núm. 2, 249-263 .

Feo, K., y Barnard, M. (2004). *Más allá de seis sigma. Estrategias para generar valor*. Ediciones Mc Graw Hill, Bogotá, Colombia.

Franco Ángel, M., & Urbano Pulido, D. (2010). El éxito en las Pymes de Colombia: un estudio de casos en el sector salud. *Estudios Gerenciales*, vol. 26, 77-96.

García Avilés, A. (2010). *Introducción a la metodología de la investigación científica*. Portada. Alfredo García Avilés. Ediciones Plaza y Valdés. ISBN: 9688564923.

Garrido, S. (2003). *Dirección Estratégica (2da. Edición)*. España: Mc Graw Hill.

Gendron, L., & Plourde, L. (2010). Los factores del éxito de las PYMES del Saguenay y que se desempeñan en el sector del aluminio. *Revista Escuela de Administración de Negocios*, núm. 69, 184-188.

Gibson, J.; Ivancevich, J.; Donnelly, Jr., y Konopaske, R. (2006). *Las Organizaciones*. Mc. Graw Hill. México.

Gómez, H., Leal, C., Vivas, L., & Márquez, P. (1998). *Gerencia exitosa con sello latinoamericano*. Venezuela: Editorial Galac.

González García, L., Mendieta, L. F., & Mora Sánchez, A. (2003). El sector turístico y las participaciones empresariales de la banca. *Cuadernos de Turismo*, núm. 12, 77-92.

Godsuno (2016). *Mercadeo Relacional como Fundamento de Éxito Gerencial de la Industria Petrolera frente a Sectores de Actividad Económica*. Trabajo de grado en la Maestría de gerencial empresarial de la Universidad Rafael Beloso Chacín, (Maracaibo, Venezuela).

Gutiérrez Alcalá (2016). *Manejo efectivo del empowerment en los gerentes de las multinacionales en Colombia*. Trabajo de grado para la Universidad Militar Nueva Granada de Bogotá, Colombia.

Grant, R. (1996). *Prospering in dynamically-competitive environments*:

Organizational capability as knowledge integration. *Organization Science* #7, 109-122.

Hall, B. (1987). The relationship between firm size and firm growth in the US manufacturing sector. *Journal of Industrial Economics* 35, 583-605.

Hannan, M., & Freeman, J. (1993). *Organizational ecology*. Cambridge, MA: Harvard University Press.

Hernández, N. H., Sánchez Tovar, Y., & Lavín Verástegui, J. (2014). Identificación de las capacidades empresariales como factor generador de la competitividad en el sector hotelero de la ciudad de Victoria, México. *Revista de Investigación Administrativa*. N.113, 78-94.

Hernández, R.; Fernández, J. y Baptista P. (2015) *Metodología de la Investigación*. Cuarta Edición. Editorial McGraw Hill.

Hitt, M., Bierman, L., Shimizu, K., & Kochhar, R. (2001). Direct and moderating effects of human capital on strategy and performance in professional service firms: A resource – based perspective. *Academy of Management Journal*, Vol. 44(1), 13-28.

Hurtado, D. (2008). *Principio de Administración*. Medellín, Colombia: Fondo Editorial ITM.

Hurtado, I. y Toro, J. (2012). *Paradigma y métodos de investigación en tiempos de cambios*. Segunda Edición. Episteme Consultores Asociados, C.A. Editores Valencia, Venezuela.

Hurtado de Barrera, J. (2010). *Paradigma y Métodos de Investigación en tiempos de cambios*. Segunda Edición. Episteme Consultores Asociados, C.A. Editores. Valencia. Venezuela.

Jasra, J., Khan, M., Hunjra, A., Ur Rehman, R., & Azam, R. (2011). Determinants of success of small and medium enterprises. *International*

Journal of Business and Social Science Vol. 2 No. 20, 274-280.

Jaumandreu, J., Rodríguez Romer, L., & Mato, G. (1989). Tamaños de las empresas, economías de escala y concentración de la industria española. Papeles de Economía Española, No. 39, 132-148.

Kanter, R. M. (1997). On the frontiers of management. . Camb. Mass.: Harvard Business Press.

Kaplan, R. S., & Norton, D. (1992). In search of excellence—der Maßstab muß neu definiert werden. Harvard manager, 14(4), 37-46.

Kaplan, R., & Norton, D. (2000). Cuadro de mando integral. Barcelona: Gestion 2000.

Khan, M., & Rocha, J. (1987). Recurring managerial problems in small business. American Journal of Small Business 7(1), 50-58.

Kinlaw, D. (1995). The practice of empowerment: Makign the most of human competence. Hampsshire: Gower Publishing Limited.

Kinnear, T., & Taylor, J. (2000). Investigación de Mercados: Un enfoque aplicado. Mexico: McGraw-Hill. V edición.

Lane, S. J., & Schary, M. (1991). Understanding the business failure rate. Contemporary Economic Policy, 9(4), 93-105.

Littunen, H. (2000). Entrepreneurship and the characteristics of the entrepreneurial personality. International Journal Of Entrepreneurial Behaviour & Research, 6. 295-309.

Long, J. (1997). Regression models for categorical and limited dependent variables. London: Thousand Oaks: Sage.

Malavé, C. (2010). El proceso de la investigación. Editorial Mc. Graw Hill. México.

Mahoney, J. T. (1995). The management of resources and the resource of management. *Journal of Business Research*, No. 33, 91-101.

Mahoney, J. T., & Pandian, J. (1992). The Resource-Based View within the conversation of strategic management. *Strategic Management Journal* Vol 13, 363-380.

Manrique, M. R., Del Rayo, M., & Ferrer Guerra, J. (2010). El empowerment como predictor del compromiso organizacional en las Pymes. *Contaduría y Administración*, núm. 23, 103-125.

Maradiaga, J. R. (2014). Las MIPYMES en Honduras. *La Tribuna*, págs. <http://www.latribuna.hn/2014/08/21/las-mipymes-en-honduras/> 21/08/2014.

Mantilla, M. (2011). *Epistemología y metodología cualitativa en las ciencias sociales*. Editorial Trillas. México.

Méndez A., C. (2012). *Metodología, Diseño y desarrollo del proceso de investigación*. Editorial Limusa Bogotá Colombia.

Meyer, M., & Roberts, E. (1986). New product strategy in small technology: a pilot study. *Management Science*, 32(7), 806-822.

Meza, J. A. (2013). *Estrategia Nacional de Turismo Sostenible en Honduras*. Tegucigalpa MDC.: Instituto Hondureño de Turismo.

Miranda Torrez, J. (2015). El modelo de las capacidades dinámicas en las organizaciones. *Revista de Investigación Administrativa*. N.116. Año 44, 81-93.

Molina Martínez, R., Vázquez Olarra, G., & Ramírez Bedolla, M. (2009). Molina Martínez, Vázquez Olarra y Ramírez Bedolla, 2009): Molina Martínez, R., Vázquez Olarra G., Ramírez Bedolla M. Empowerment como elemento para el desarrollo Empresarial. *INCEPTUM*, Vol. IV, No. 6., 79 – 94.

Montenegro Ríos (2016). *Incidencia del empowerment y una adecuada*

estructura remunerativa en la productividad de los colaboradores del Hotel Mariest E.I.R.L. Trujillo. Tesis para la Universidad Nacional de Trujillo (Perú).

Montaña Ramírez, F. (2016). El empoderamiento como herramienta de desarrollo del talento humano en las organizaciones. Trabajo de Especialización en Gerencia De Proyectos en la Universidad EAN (Bogotá, Colombia).

Murrell, K. (2001). Empowerment para su equipo. (1era Ed.). Madrid: McGraw-Hill Profesional.

Nelson, R., & Winter, S. (1982). An evolutionary theory of economic change. Cambridge, MA: The Belknap Press Of Harvard University Press.

Ohmae, K. (1998). La Mente del Estratega (1era. Ed.). México: McGraw Hill.

Parra, R. (2010). Método y conocimiento: Metodología cualitativa / cuantitativa. Ediciones. Rústica. Medellín, Colombia. ISBN: 958-8281-11-3-5. 390 páginas.

Pelekais, C.; Finol de Franco, M.; Neuman, N. y Parada, J. (2012). El ABC de la investigación. Una aproximación Teórico – Práctica. Ediciones Astro Data S.A. Maracaibo- Venezuela.

Peteraf, M. (1993). The cornerstones of competitive advantage: a Resource Based view. Strategic Management Journal, vol. 14, 179-191.

Porter, M. (1980). Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors. (1st. Ed.). New York: NY: Free Press/Simon and Schuster.

Radas, S., & Boz ˇic´, L. (2009). The antecedents of SME innovativeness in an emerging transition economy. Technovation 29, 438–450.

Rappaport, J. (1987). Terms of empowerment/exemplars of prevention:

toward a theory for community psychology. *American Journal of Community Psychology*, 121-148.

Rauch, A., Frese, M., & Sonnentag, S. (2010). Cultural differences in planning/success relationships: A comparison of Small enterprises in Ireland, West Germany, and East Germany. *Journal of Small Business Management*, 28-41.

Robins, S., & Coulter, M. (2005). *Administración*. (8va Ed.). Naucalpan de Juárez: Pearson - Prentice Hall.

Rodríguez Arias (2017). El empoderamiento como estrategia fundamental para el desarrollo del talento humano en los negocios. Artículo Científico, publicado para la Revista Enfoques (Universidad Nacional Abierta, Venezuela).

Saavedra Mallma, N. (2017). *Reforma Remunerativa y La Satisfacción Laboral de los Trabajadores de salud en el Hospital II-I Moyobamba, 2016*. Trabajo de Maestría en Educación – Escuela de Posgrado – de la Universidad Cesar Vallejo – Moyobamba.

Sabino, C. (2012). *El proceso de Investigación*. Cuarta edición. Panamericana Editorial. Santafé de Bogotá - Colombia.

Sáinz Ochoa, A. (2002). Modelos empresariales y claves de rentabilidad en las bodegas de La Rioja. *La Prensa del Rioja*, no 133, 10-12.

Salim, L., & Carbajal, R. (2006). *Competitividad: marco conceptual y análisis sectorial para la provincia de Buenos Aires*. Cuadernos de Economía, 1-95.

Sampieri, R. H., Fernández Collado, C., & Baptista Lucio, M. D. (2010). *Metodología de la Investigación*. (5ta. Ed.). México D.F.: McGrawHill Educación.

Sanabria Landazábal, N., Manolo Chávez, N., & Cantillo, J. D. (2011). Perdurabilidad empresarial: Los hechos del sector servicios. *Universidad & Empresa*, núm. 21, 37-63.

Sandberg, W. R., & Hofer, C. (1987). Improving new venture performance: the role of strategy, industry structure, and the entrepreneur. *Journal of Business Venturing*, 2 (1), 5-28.

Santos, E. (2006). Implicaciones de la creatividad en el éxito de las empresas. Tegucigalpa MDC: Universidad Católica de Honduras, Tesis Doctoral.

Selim, H. (2007). Critical success factors for e-learning acceptance: Confirmatory factor models. *Computers & Education* 49, 396 - 413.

Serarols Tarrés, C., & Urbano Pulido, D. (2007). El empresario y los factores de éxito. Estudio de casos de empresas tradicionales y digitales. *Revista de Comptabilitat i Direcció*n, 5., 139-167.

Sherer, P. D. (1995). Leveraging human assets in law firms: Human capital structures and organizational capabilities. *Industrial and Labor Relations Reviews*, 671-691.

Silvestri Vivas, K., Silvestri Vivas, C., Hernández, R., & Añez, S. (2009). Pensamiento estratégico y éxito gerencial en organizaciones empresariales. *Revista de Artes y Humanidades UNICA*, vol. 10(2), 187-208.

Spillman, J., & Parnell, J. (2006). Marketing resources and firm performance Among SMEs. *European Management Journal* Vol. 24, Nos. 2-3, 236-245.

Spreitzer, G. M. (1995). Psychological empowerment in the workplace: Dimensions, measurement, and validation. *Academy of management Journal*, 38(5), 1442-1465.

Stefanovic, I., Prokic, S., & Rankovic, L. (2010). Motivational and success factors of entrepreneurs: the evidence from a developing country. *Zb. rad. Ekon. fak. Rij.* • vol. 28 • sv. 2, 251-269.

Stuart, R. W., & Abetti, P. (1987). Start-Up ventures: towards the prediction of initial success. *Journal Of Business Venturing*, 2., 215-230.

Tamayo y Tamayo, M. (2012) *El proceso de la investigación científica*. México. Editorial Limusa.

Thomas, K. W., & Velthouse, B. (1990). Cognitive elements of empowerment: An "interpretive" model of intrinsic task motivation. *Academy of management review*, 15(4), 666-681.

Urbano, D., Díaz, C., & Hernández, R. (2007). Evolución y principios de la teoría económica institucional: una propuesta de aplicación para el análisis de los factores condicionantes de la creación de empresas. *Revista de Investigaciones Europeas de Dirección y Economía de la Empresa*, 13(2), 183-198.

Ventura, J. (1995). Fundamentos del éxito empresarial: el valor añadido de la estrategia. *Revista de Economía Aplicada* Número 8 (vol. III), 225 a 229 .

Wilson, T. (2011). *Manual del empowerment: cómo conseguir lo mejor de sus colaboradores*. Barcelona: Gestión 2000.

Yusuf, A. 1. (1995). Critical success factors for small business: perceptions of south pacific entrepreneurs. *Journal of Small Business Management*, 33., 68 -73.

Zimmerman, M. A. (2000). Empowerment theory. In *Handbook of community psychology*. 43-63.

# **ANEXOS**

**ANEXO A**

**INSTRUMENTO DE VALIDACIÓN**

**INSTRUMENTO DE VALIDACIÓN DE CONTENIDO**

**EMPOWERMENT COMO MECANISMO PARA ALCANZAR EL ÉXITO  
ORGANIZACIONAL EN EL CENTRO DIAGNÓSTICO DE ESPECIALISTAS  
CEDES LTDA.**

**AUTORAS:**

**ANA JULIA ESCAFFI ARTECHE  
MALORYS MILENA SOTO PEREZ  
ANA GISSELLA LOPEZ ARTECHE**

**UNIVERSIDAD DE LA GUAJIRA  
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS  
PROGRAMA ESPECIALIZACIÓN GERENCIA DE SERVICIOS EN SALUD  
RIOHACHA, LA GUAJIRA  
2021**

Señor (a):

Presente. -

Nos dirigimos a usted con la finalidad de solicitar su colaboración para la revisión del instrumento de recolección de datos, que forma parte del trabajo de grado titulado **“EMPOWERMENT COMO MECANISMO PARA ALCANZAR EL ÉXITO ORGANIZACIONAL EN EL CENTRO DIAGNÓSTICO DE ESPECIALISTAS CEDES LTDA”**, exigido como requisito para optar al título de **ESPECIALISTA EN GERENCIA DE SERVICIOS EN SALUD**.

Razón por la cual solicitamos de usted, se sirva analizar cada uno de los ítems, tomando en cuenta la congruencia, claridad, tendenciosidad y redacción de los mismos.

Anexo a este formato, encontrará una planilla de validación por medio de la cual podrá juzgar los aspectos anteriormente mencionados. Las sugerencias que considere pertinentes serán de gran utilidad para la validez del mismo.

Agradeciendo su atención y disposición se despide de usted.

Atentamente

**ANA JULIA ESCAFFI ARTECHE  
MALORYS MILENA SOTO PEREZ  
ANA GISSELLA LOPEZ AR**

## **1. IDENTIFICACIÓN DEL EXPERTO:**

Nombres y Apellidos: \_\_\_\_\_

Institución donde Trabaja: \_\_\_\_\_

Título de Pre grado: \_\_\_\_\_

Título de Post grado: \_\_\_\_\_

Título de Doctorado: \_\_\_\_\_

## **2. TÍTULO DE LA INVESTIGACIÓN**

EMPOWERMENT COMO MECANISMO PARA ALCANZAR EL ÉXITO ORGANIZACIONAL EN EL CENTRO DIAGNÓSTICO DE ESPECIALISTAS CEDES LTDA.

## **3. OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN**

### **3.1. OBJETIVO GENERAL**

Analizar el empowerment como mecanismo para alcanzar el éxito organizacional en el Centro Diagnóstico de Especialistas Cedes Ltda.

### **3.2. OBJETIVOS ESPECIFICOS**

Identificar los elementos del Empowerment para alcanzar el éxito organizacional en el Centro Diagnóstico de Especialistas Cedes Ltda.

Caracterizar la naturaleza del Empowerment en el Centro Diagnóstico de Especialistas Cedes Ltda.

Determinar el proceso de cambio para el éxito empresarial que genera el empowerment en el Centro Diagnóstico de Especialistas Cedes Ltda.

Describir el Rol del Empowerment en el Éxito organizacional del Centro Diagnóstico de Especialistas Cedes Ltda.

Proponer lineamientos estratégicos soportados en la teoría sustantiva del empowerment como filosofía estructural para alcanzar el éxito organizacional del Centro Diagnóstico de Especialistas Cedes Ltda.

#### **4. SISTEMA DE VARIABLES**

Silva (2007), explica que se entiende por variable: “A los factores o aspectos que influyen en el problema bajo estudio y cuyas propiedades pueden adquirir diversos valores” (p.65). De acuerdo a lo expresado, se comprende que las variables se relacionan directamente con los aspectos teóricos de la investigación, y las mismas pueden asumir diferentes concepciones en base a la necesidad del estudio.

##### **Conceptualización de la Variable**

La variable, fue compuesta, por cuanto en ella se encuentra inmersa dos aspectos de suma relevancia a la hora de analizar el empowerment como mecanismo para alcanzar el éxito organizacional en el Centro Diagnóstico de Especialistas Cedex Ltda., del Distrito Especial, Turístico y Cultural de Riohacha, debiéndose entonces estudiar de la siguiente manera:

**Empowerment:** Según Keith y Daves (2008), el Empowerment “es aquél proceso que brinda mayor autonomía a los empleados al compartir información pertinente con ellos y darles control sobre factores que afectan su rendimiento en el trabajo”. (p. 219).

**Éxito organizacional:** Los autores Gómez, Leal, Vivas y Márquez (2008, p. 7), plantean que el éxito organizacional se basa en tener objetivos estratégicos acertados y una cultura corporativa apropiada que acoja los valores de la organización, su clima organizacional y su estilo de gerencia.

##### **Operacionalización de variables**

El estudio de las variables empowerment y éxito organizacional, se operacionalizó de la siguiente manera:

**Empowerment:** es utilizado en el contexto de la ayuda al desarrollo económico y social para hacer referencia a la necesidad de las personas que están siendo objeto de la acción de desarrollo se fortalezcan en su capacidad de controlar su propia vida. También puede ser interpretado como un proceso político en el que se garantizan los derechos humanos y justicia social a un grupo marginado de la sociedad. Por lo que se debió estudiar por medio de las dimensiones: Elementos del Empowerment; y Naturaleza del Empowerment, conjuntamente con una serie de indicadores que ayudaron a fortalecer la variable desde el ámbito teórico.

**Éxito organizacional:** en el Centro Diagnóstico de Especialistas Cedes Ltda., del Distrito Especial, Turístico y Cultural de Riohacha, se infiere que se logrará un cambio significativo en el desarrollo de las sociedades en la medida que se cuestionen directamente los patrones de poder existentes. Este término se concibe como el poder de hacer, de ser capaz, así como de sentirse con mayor control de las situaciones. Según este enfoque, el individuo tiene un rol activo y puede actuar en cualquier programa de cooperación gracias a la actitud crítica que ha desarrollado. A los fines de la investigación, esta variable será medida a través de las dimensiones: Proceso de cambio para el éxito empresarial y Rol del Empowerment en el Éxito organizacional, analizadas a su vez, por una serie de indicadores, que permitirán estructurar el instrumento por medio del cual se recogerán los datos necesarios para procesar el respectivo análisis de este contexto.

**Tabla 1. Matriz de Operacionalización de la Variable**

<b>Objetivo General:</b> Analizar el empowerment como mecanismo para alcanzar el éxito organizacional en el Centro Diagnóstico de Especialistas Cedes Ltda., del Distrito Especial, Turístico y Cultural de Riohacha.					
<b>Objetivos Específicos</b>	<b>Variable</b>	<b>Dimensiones</b>	<b>Indicadores</b>	<b>Autores</b>	
Identificar los elementos del Empowerment en el Centro Diagnóstico de Especialistas Cedes Ltda.	<b>Empowerment</b> Keith y Daves (2008)	Elementos del Empowerment	Enfoque de los directivos. Motivación. Liderazgo. Responsabilidad. Autonomía.	Murrell y Meredith (2010) Wilson (2011) McFarland, Senn y Childress (2012) Münch y García (2016)	
Describir la naturaleza del Empowerment en el Centro Diagnóstico de Especialistas Cedes Ltda.		Naturaleza del Empowerment	Trabajo en equipo. Falta de confianza. Comunicación. Sentido de pertenencia. Aseguramiento de la calidad.	Gouldner (2015) Burbano (2014) Cobra (2012) Katzenbach (2015) Robbins (2014)	
Identificar los elementos del éxito organizacional en la formación de talento humano en el Centro Diagnóstico de Especialistas Cedes Ltda.	<b>Éxito organizacional</b> Gómez, Leal, Vivas y Márquez (2008)	Elementos del éxito organizacional	Intervención proactiva en actividades laborales. Gestión del éxito organizacional. Mejora Continua. Actitud positiva frente a situaciones laborales. Compromiso con la institución.	Morris y Brandon (2012) Chiavenato (2016) Quintanilla (2006)	
Clasificar los planes de desarrollo para alcanzar el éxito organizacional en la formación de talento humano en el Centro Diagnóstico de Especialistas Cedes Ltda.		Planes de desarrollo para alcanzar el éxito organizacional	Estrategia organizacional novedosa. Determinación de necesidades. Fines para la obtención de resultados. Niveles de planificación. Innovación.	Fernández (2014) Aristy Escuder (2012) Urbano, Díaz, y Hernández (2015)	
Proponer lineamientos estratégicos soportados en la teoría sustantiva del empowerment como mecanismo para alcanzar el éxito organizacional en el Centro Diagnóstico de Especialistas Cedes Ltda., del Distrito Turístico y Cultural de Riohacha.		ESTE OBJETIVO FUE PROPOSITIVO			

**Fuente:** Elaboración propia (2021).

**Instrucciones:** Lea con detenimiento las preguntas que se le formulan entorno a las variables empowerment y éxito organizacional, y responda con una equis (X), a cada una de ellas mediante la selección de una de las opciones de respuesta que se le ofrecen: Siempre, Casi siempre, Algunas veces, Casi nunca y Nunca.

**CUESTIONARIO  
 INSTRUMENTO PARA MEDIR LA VARIABLE NO. 1  
 EMPOWERMENT**

<b>Variable</b> Empowerment.						
<b>Dimensión</b> Elementos del Empowerment.						
<b>ITEMS</b>						
<b>OPCIONES DE RESPUESTA</b>						
		<b>Siempre</b>	<b>Casi siempre</b>	<b>Algunas veces</b>	<b>Casi nunca</b>	<b>Nunca</b>
<b>Usted considera que para el indicador: Enfoque de los directivos.</b>						
<b>1</b>	Utiliza sus experiencias para desarrollar o modificar conocimientos, habilidades o actitudes de las personas envueltas en la consecución de los objetivos propuestos					
<b>2</b>	Enfoca su talento humano como un factor potencial único, capaz de decidir, aportar, participar, así como fomentar el progreso de la institución					
<b>3</b>	Delega responsabilidades a su equipo de trabajo					
<b>Usted considera que para el indicador: Motivación.</b>						
<b>4</b>	Crea un medio en el cual los individuos trabajen en grupos hacia la consecución de objetivos comunes					
<b>5</b>	Mantiene un medio en el cual los individuos trabajen en grupos hacia la consecución de objetivos comunes					
<b>6</b>	Conserva un ambiente propicio para la motivación					
<b>Usted considera que para el indicador: Liderazgo.</b>						
<b>7</b>	Conoce perfectamente las funciones que pueden realizar sus subordinados					
<b>8</b>	Dispone de alguna técnica práctica para implementar el empoderamiento					
<b>9</b>	Provee las responsabilidades de acuerdo a las funciones del resto del personal de la institución					
<b>Usted considera que para el indicador: Responsabilidad.</b>						
<b>10</b>	Posee la habilidad de prestar el servicio prometido de forma precisa con los objetivos de la misma					
<b>11</b>	Sabe escuchar constructivamente los puntos de vista expresados por otros					
<b>12</b>	Las relaciones interpersonales dentro de la institución se encuentran cargadas de una atención adecuada acorde a las necesidades de sus clientes					
<b>Usted considera que para el indicador: Autonomía.</b>						

13	Goza de autonomía de carácter administrativo para la gestión de sus recursos					
14	Posee de autonomía de carácter curricular para el diseño de su propio proyecto gerencial					
15	Goza de autonomía de carácter metodológica para desarrollar acciones gerenciales y de aprendizaje que respondan oportunamente a su propia peculiaridad					
<b>Dimensión</b>						
Naturaleza del Empowerment.						
<b>Usted considera que para el indicador: Trabajo en equipo.</b>						
16	Sabe escuchar constructivamente los puntos de vista expresados por otros					
17	Comparte sus méritos ofreciéndole al mismo fortalecimiento y reputación					
18	Impulsa al resto del personal hacia la participación activa y entusiasta					
<b>Usted considera que para el indicador: Falta de confianza.</b>						
19	Tiene la capacidad de ser agentes de sus intereses					
20	Reconoce la existencia de una relación auténtica donde existe confianza entre sus componentes					
21	Posee la capacidad de ser agentes de sus motivaciones					
<b>Usted considera que para el indicador: Comunicación.</b>						
22	El personal de la institución es capaz de entender la comunicación existente dentro de la misma					
23	La institución tiene un fuerte compromiso con el cliente					
24	Se reconoce la manera más idónea de establecer una comunicación interpersonal efectiva que contribuya al mejoramiento de la misma					
<b>Usted considera que para el indicador: Sentido de pertenencia.</b>						
25	Ofrece beneficios personales a sus trabajadores					
26	En la institución los trabajadores participan activamente en la toma de decisiones					
27	Reconoce el esfuerzo en el trabajo bien hecho por parte de sus trabajadores					
<b>Usted considera que para el indicador: Aseguramiento de la calidad.</b>						
28	Se siente responsable no solamente por su tarea, sino también por hacer que la organización funcione mejor					
29	Tiene la habilidad para satisfacer las necesidades explícitas o implícitas					
30	Posee el criterio de querer satisfacer a los usuarios de la institución desde el principio hasta el fin					

**CUESTIONARIO  
 INSTRUMENTO PARA MEDIR LA VARIABLE NO. 2.  
 ÉXITO ORGANIZACIONAL**

<b>Variable</b> Éxito organizacional.						
<b>Dimensión</b> Proceso de cambio para el éxito empresarial.						
<b>ITEMS</b>						
<b>OPCIONES DE RESPUESTA</b>						
		<b>Siempre</b>	<b>Casi siempre</b>	<b>Algunas veces</b>	<b>Casi nunca</b>	<b>Nunca</b>
<b>Usted considera que para el indicador: Intervención proactiva en actividades laborales.</b>						
<b>1</b>	Expresa los objetivos en términos cuantificables, incluyendo un límite de tiempo para su alcance					
<b>2</b>	Incorpora a los miembros de la institución para el alcance de objetivos globales					
<b>3</b>	Permite que el factor trabajo se adapte fácilmente a las necesidades del sistema productivo					
<b>Usted considera que para el indicador: Gestión del empowerment.</b>						
<b>4</b>	Logra alinearse con el esfuerzo del resto del personal					
<b>5</b>	Apoya su equipo de trabajo ante situaciones de dificultad					
<b>6</b>	Estimula la búsqueda de soluciones a los problemas					
<b>Usted considera que para el indicador: Mejora Continua.</b>						
<b>7</b>	Toma en cuenta las oportunidades de mejora al formular los objetivos					
<b>8</b>	Desarrolla acciones para que sus colaboradores conozcan la estrategia de la empresa					
<b>9</b>	Comete errores y aprende de lo sucedido					
<b>Usted considera que para el indicador: Actitud positiva frente a situaciones laborales.</b>						
<b>10</b>	Alinea los procesos con las expectativas de los clientes					
<b>11</b>	Dispone de alguna técnica práctica para implementar el empoderamiento					
<b>12</b>	Reconoce la manera más idónea de establecer una comunicación interpersonal efectiva que contribuya al mejoramiento de la misma					
<b>Usted considera que para el indicador: Compromiso con la institución.</b>						
<b>13</b>	Está en disposición de ofrecer a sus clientes, cuidado y atención personalizada					
<b>14</b>	Tiene un fuerte compromiso con el cliente					
<b>15</b>	Posee un fuerte compromiso con la institución					
<b>Dimensión</b> Rol del Empowerment en el Éxito organizacional.						
<b>Usted considera que para el indicador: Estrategia organizacional novedosa.</b>						

16	Vincula los proyectos estratégicos con las necesidades de la organización					
17	Alinea la estrategia con los clientes					
18	Conoce a fondo los requerimientos específicos de la institución					
<b>Usted considera que para el indicador: Determinación de necesidades.</b>						
19	Por medio de su comportamiento modelan los principios establecidos en la misión de la institución					
20	Tiene un proceso de intercambio de intereses a fin de lograr resultados o acuerdos					
21	Trabaja de manera tal que permite construir y trabajar en forma cooperativa					
<b>Usted considera que para el indicador: Fines para la obtención de resultados.</b>						
22	Forma de manera integral su talento humano organizacional en función de las necesidades					
23	Tiene un proceso de intercambio de información a fin de lograr resultados o acuerdos					
24	Trabaja con visión futurista.					
<b>Usted considera que para el indicador: Niveles de planificación.</b>						
25	Formula los planes de acción teniendo como base el conocimiento de sus competencias clave					
26	Existen planes a futuro, los cuales orientan la misión de los líderes.					
27	Promueve la alineación con la planificación estructurada por la institución.					
<b>Usted considera que para el indicador: Innovación.</b>						
28	La institución dota al talento humano con una nueva capacidad de producir riqueza en el conocimiento					
29	La institución coloca de manifiesto la creatividad en los procesos					
30	La institución considera fundamental los factores atribuibles del logro de estar en el mercado y de ofrecer una calidad de servicio cada día mejor					

**Gracias por su colaboración...!**

**OBSERVACIONES:**

---



---



---



---



---



---



---

**Tabla No. 1  
Validación**

<b>Objetivo General:</b> Analizar el empowerment como filosofía estructural para alcanzar el éxito organizacional del Centro Diagnóstico de Especialistas Cedes Ltda., del Distrito Especial, Turístico y Cultural de Riohacha.														
Objetivo Específico	Dimensión	Indicadores	ITEMS	Pertinencia con el Objetivo		Pertinencia con la Dimensión		Pertinencia con el Indicador		Tendenciosidad		Claridad en la Redacción		
				P	NP	P	NP	P	NP	P	NP	A	I	
Identificar los elementos del Empowerment para alcanzar el éxito organizacional en el Centro Diagnóstico de Especialistas Cedes Ltda.	Elementos del Empowerment	Enfoque de los directivos.	Utiliza sus experiencias para desarrollar o modificar conocimientos, habilidades o actitudes de las personas envueltas en la consecución de los objetivos propuestos											
			Enfoca su talento humano como un factor potencial único, capaz de decidir, aportar, participar, así como fomentar el progreso de la institución											
			Delega responsabilidades a su equipo de trabajo											
		Motivación	Crea un medio en el cual los individuos trabajen en grupos hacia la consecución de objetivos comunes											
			Mantiene un medio en el cual los individuos trabajen en grupos hacia la consecución de objetivos comunes											
			Conserva un ambiente propicio para la motivación											
		Liderazgo.	Conoce perfectamente las funciones que pueden realizar sus subordinados											
			Dispone de alguna técnica práctica para implementar el empoderamiento											
			Provee las responsabilidades de acuerdo a las funciones del resto del personal de la institución											
		Responsabilidad ad.	Posee la habilidad de prestar el servicio prometido de forma precisa con los objetivos de la misma											
			Sabe escuchar constructivamente los puntos de vista expresados por otros											
			Las relaciones interpersonales dentro de la institución se encuentran cargadas de una atención adecuada acorde a las necesidades de sus clientes											
		Autonomía.	Goza de autonomía de carácter administrativo para la gestión de sus recursos											
			Posee de autonomía de carácter curricular para el diseño de su propio proyecto gerencial											
			Goza de autonomía de carácter metodológica para desarrollar acciones gerenciales y de aprendizaje que respondan oportunamente a su propia peculiaridad											

**Leyenda:** P = Pertinente, NP= No Pertinente, A= Adecuado, I= Inadecuado

**Tabla No. 2**  
**Validación**

<b>Objetivo General:</b> Analizar el empowerment como filosofía estructural para alcanzar el éxito organizacional del Centro Diagnóstico de Especialistas Cedes Ltda., del Distrito Especial, Turístico y Cultural de Riohacha.															
Objetivo Específico	Dimensión	Indicadores	ITEMS	Pertinencia con el Objetivo		Pertinencia con la Dimensión		Pertinencia con el Indicador		Tendenciosidad		Claridad en la Redacción			
				P	NP	P	NP	P	NP	P	NP	A	I		
Describir la naturaleza del Empowerment en el Centro Diagnóstico de Especialistas Cedes Ltda.	Naturaleza del Empowerment	Trabajo en equipo.	Sabe escuchar constructivamente los puntos de vista expresados por otros												
			Comparte sus méritos ofreciéndole al mismo fortalecimiento y reputación												
			Impulsa al resto del personal hacia la participación activa y entusiasta												
		Falta de confianza	Tiene la capacidad de ser agentes de sus intereses												
			Reconoce la existencia de una relación auténtica donde existe confianza entre sus componentes												
			Posee la capacidad de ser agentes de sus motivaciones												
		Comunicación.	El personal de la institución es capaz de entender la comunicación existente dentro de la misma												
			La institución tiene un fuerte compromiso con el cliente												
			Se reconoce la manera más idónea de establecer una comunicación interpersonal efectiva que contribuya al mejoramiento de la misma												
		Sentido de pertenencia.	Ofrece beneficios personales a sus trabajadores												
			En la institución los trabajadores participan activamente en la toma de decisiones												
			Reconoce el esfuerzo en el trabajo bien hecho por parte de sus trabajadores												
		Aseguramiento de la calidad.	Se siente responsable no solamente por su tarea, sino también por hacer que la organización funcione mejor												
			Tiene la habilidad para satisfacer las necesidades explícitas o implícitas												
			Posee el criterio de querer satisfacer a los usuarios de la institución desde el principio hasta el fin												

**Leyenda:** P = Pertinente, NP= No Pertinente, A= Adecuado, I= Inadecuado

**Tabla No. 3**  
**Validación**

<b>Objetivo General:</b> Analizar el empowerment como filosofía estructural para alcanzar el éxito organizacional del Centro Diagnóstico de Especialistas Cedes Ltda., del Distrito Especial, Turístico y Cultural de Riohacha.															
Objetivo Específico	Dimensión	Indicadores	ITEMS	Pertinencia con el Objetivo		Pertinencia con la Dimensión		Pertinencia con el Indicador		Tendenciosidad		Claridad en la Redacción			
				P	NP	P	NP	P	NP	P	NP	A	I		
Determinar los elementos del éxito organizacional en la formación de talento humano que genera en el Centro Diagnóstico de Especialistas Cedes Ltda.	Proceso de cambio para el éxito empresarial	Intervención proactiva en actividades laborales.	Expresa los objetivos en términos cuantificables, incluyendo un límite de tiempo para su alcance												
			Incorpora a los miembros de la institución para el alcance de objetivos globales												
			Permite que el factor trabajo se adapte fácilmente a las necesidades del sistema productivo												
		Gestión del empowerment.	Logra alinearse con el esfuerzo del resto del personal												
			Apoya su equipo de trabajo ante situaciones de dificultad												
			Estimula la búsqueda de soluciones a los problemas												
		Mejora Continua.	Toma en cuenta las oportunidades de mejora al formular los objetivos												
			Desarrolla acciones para que sus colaboradores conozcan la estrategia de la empresa												
			Comete errores y aprende de lo sucedido												
		Actitud positiva frente a situaciones laborales.	Alinea los procesos con las expectativas de los clientes												
			Dispone de alguna técnica práctica para implementar el empoderamiento												
			Reconoce la manera más idónea de establecer una comunicación interpersonal efectiva que contribuya al mejoramiento de la misma												
		Compromiso con la institución.	Está en disposición de ofrecer a sus clientes, cuidado y atención personalizada												
			Tiene un fuerte compromiso con el cliente												
			Posee un fuerte compromiso con la institución												

**Legenda:** P = Pertinente, NP= No Pertinente, A= Adecuado, I= Inadecuado



## 7. JUICIO DEL EXPERTO PARA EL INSTRUMENTO

**7.1 Considera usted que los reactivos del cuestionario miden los indicadores de manera:**

\_\_\_\_\_ Suficiente                      \_\_\_\_\_ Medianamente                      \_\_\_\_\_  
Insuficiente  
Suficiente

Observaciones:

---

---

---

**7.2 Considera usted que los reactivos del cuestionario miden las dimensiones de manera:**

\_\_\_\_\_ Suficiente                      \_\_\_\_\_ Medianamente                      \_\_\_\_\_  
Insuficiente  
Suficiente

Observaciones:

---

---

---

**7.3 Considera usted que los reactivos del cuestionario miden la variable de manera:**

\_\_\_\_\_ Suficiente                      \_\_\_\_\_ Medianamente                      \_\_\_\_\_  
Insuficiente  
Suficiente

Observaciones:

---

---

---

**7.4 Según su opinión, como experto en el área, el instrumento diseñado es:**

\_\_\_\_\_ Válido                      \_\_\_\_\_ No Válido

---

**ANEXO B**

**CONFIABILIDAD**

# Variable: Empowerment

Sujetos/items	P1	P2	P3	P4	P5	P6	P7	P8	P9	P10	P11	P12	P13	P14	P15	P16	P17	P18	P19	P20	P21	P22	P23	P24	P25	P26	P27	P28	P29	P30	Total
1	4	4	5	4	2	2	5	3	2	5	5	4	4	5	4	2	5	5	5	5	5	2	5	5	5	5	5	2	5	5	124
2	5	2	5	5	1	1	2	2	1	2	2	4	4	5	5	1	4	4	4	3	3	1	3	3	4	3	4	1	4	3	91
3	3	4	5	4	1	3	2	5	3	5	1	5	3	3	4	3	3	5	3	4	4	3	4	4	3	4	3	3	3	4	104
4	5	3	3	4	2	1	1	5	1	2	3	5	5	5	3	1	5	4	4	3	3	1	3	3	4	3	4	1	4	3	94
5	5	4	3	5	2	2	1	3	2	2	3	5	5	3	5	2	4	3	5	4	4	2	4	4	5	4	5	2	5	4	107
6	4	4	4	4	1	1	5	5	1	4	5	5	3	5	5	1	3	4	3	3	3	1	3	3	3	3	3	1	3	3	96
7	3	2	4	3	1	1	2	4	1	2	1	5	3	3	5	1	5	4	3	4	4	1	4	4	3	4	3	1	3	4	88
8	3	1	4	4	1	1	3	4	1	3	1	4	1	1	3	1	3	2	2	3	3	1	3	3	2	3	2	1	2	3	69
9	5	5	5	4	2	2	2	2	2	4	5	5	5	5	2	5	5	5	5	5	5	2	5	5	5	5	3	2	5	5	122
10	5	5	5	5	2	2	5	5	2	5	5	5	4	5	5	2	5	5	5	5	5	2	5	5	5	5	5	2	5	5	131
Varianza	0,8	1,8	0,7	0,4	0,3	0,5	2,6	1,5	0,5	1,8	3,2	0,2	1,6	2,0	0,7	0,5	0,8	1,0	1,2	0,8	0,8	0,5	0,8	0,8	1,2	0,8	1,1	0,5	1,2	0,8	

K	30
$\sum Vi$	31,3
Vt	361,8
Sección 1	1,034
Sección 2	0,913
Absoluto S2	0,913
$\alpha$	0,945

$$\alpha = \frac{K}{K-1} \left[ 1 - \frac{\sum Vi}{Vt} \right]$$

# Variable: Éxito organizacional

Sujetos/items	P1	P2	P3	P4	P5	P6	P7	P8	P9	P10	P11	P12	P13	P14	P15	P16	P17	P18	P19	P20	P21	P22	P23	P24	P25	P26	P27	Total
1	1	2	5	4	2	2	5	3	2	5	5	4	4	5	4	2	5	5	5	5	5	2	5	5	5	5	5	107
2	5	2	5	5	1	1	2	2	1	2	2	4	4	5	5	1	4	4	4	3	3	1	3	3	4	3	4	83
3	3	4	5	4	1	3	2	5	3	5	1	5	3	3	4	3	3	5	3	4	4	3	4	4	3	4	3	94
4	5	3	3	4	2	1	1	5	1	2	3	5	5	5	3	1	5	4	4	3	3	1	3	3	4	3	4	86
5	5	4	3	5	2	2	1	3	2	2	3	5	5	3	5	2	4	3	5	4	4	2	4	1	5	4	5	93
6	4	4	4	4	1	1	5	5	1	4	5	5	3	5	5	1	3	4	3	3	3	1	3	3	3	3	3	89
7	3	2	2	3	1	1	2	4	2	2	1	5	3	3	5	1	5	4	3	4	4	1	4	4	3	4	3	79
8	3	1	4	4	1	1	3	4	1	3	1	4	1	1	3	1	3	2	2	3	3	1	3	3	2	3	2	63
9	5	5	5	4	2	2	2	2	2	4	5	5	5	5	5	2	1	5	1	5	1	2	5	1	5	1	3	90
10	5	5	5	5	2	2	5	5	2	5	5	5	4	5	5	2	5	5	5	5	5	2	5	5	5	5	5	119
Varianza	1,9	2,0	1,2	0,4	0,3	0,5	2,6	1,5	0,5	1,8	3,2	0,2	1,6	2,0	0,7	0,5	1,7	1,0	1,8	0,8	1,4	0,5	0,8	2,0	1,2	1,4	1,1	

K	27
ΣVi	34,5
Vt	230,0

$$\alpha = \frac{K}{K-1} \left[ 1 - \frac{\sum Vi}{Vt} \right]$$

Sección 1	1,038
Sección 2	0,850
Absoluto S2	0,850
α	0,883

## **ANEXO C**

# **TABULACIÓN DE RESULTADOS**

# Variable: Empowerment

## DATOS GENERALES

VARIABLES	Empowerment																														
DIMENSIONES	Elementos del Empowerment															Naturaleza del Empowerment															
INDICADORES	Enfoque de los directivos.			Motivación.			Liderazgo.			Responsabilidad.			Autonomía.			Trabajo en equipo.			Falta de confianza.			Comunicación			Sentido de pertenencia.			Aseguramiento de la calidad.			
SUJETOS/ITEMS	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	26	27	28	29	30	
1	3	2	3	4	3	2	4	4	3	4	2	3	1	1	1	4	2	4	5	3	5	2	4	3	5	2	3	5	5	5	
2	2	2	2	2	4	3	3	2	1	3	4	4	2	1	1	2	3	3	5	3	3	2	3	4	2	1	5	5	3	5	
3	3	3	2	3	3	3	3	2	3	3	3	3	3	2	1	3	3	2	5	3	3	2	3	4	4	1	4	4	5	4	
4	3	2	2	4	2	4	2	2	2	3	4	3	1	2	2	4	3	3	5	3	5	3	3	3	3	1	5	3	5	5	
5	3	3	3	3	4	3	3	4	1	4	4	3	1	2	1	5	4	3	5	3	4	4	4	3	3	1	3	3	3	3	
6	3	2	2	3	2	4	3	1	4	4	5	3	1	2	1	3	3	2	5	4	4	2	4	4	3	1	3	3	3	3	
7	3	3	2	2	5	2	3	3	4	2	3	5	1	2	1	3	4	3	5	4	5	3	3	3	5	1	4	5	5	4	
8	3	2	2	1	4	3	3	4	1	2	4	4	1	2	1	4	3	4	5	3	4	4	3	4	2	1	5	4	4	5	
9	3	2	2	3	2	4	3	3	2	3	4	3	1	1	1	5	3	3	5	4	5	3	3	5	4	1	3	4	4	3	
10	3	2	2	2	3	3	4	3	1	4	3	4	1	1	1	3	2	4	4	4	3	3	4	3	5	3	3	5	3	5	
11	2	4	3	3	2	5	2	3	5	4	3	3	1	1	1	3	5	5	5	3	5	4	3	3	5	1	5	5	5	5	
12	2	2	2	2	1	3	3	2	1	3	4	4	1	1	1	5	3	5	5	4	3	5	3	3	5	2	5	3	3	5	
13	2	4	2	1	2	5	4	3	3	3	3	3	1	1	1	3	4	4	5	3	5	3	3	4	4	1	4	4	5	4	
14	4	2	2	3	1	3	2	3	1	4	3	4	1	1	1	5	3	2	5	3	3	3	3	3	3	5	1	5	5	3	5
15	2	4	2	2	3	3	2	3	3	3	3	3	1	1	1	3	2	2	5	4	5	3	3	4	2	1	3	4	5	4	
16	2	2	3	5	2	4	2	2	2	3	4	2	1	1	1	5	3	4	5	3	3	3	3	3	3	4	3	4	4	4	
17	2	4	2	1	4	3	3	4	4	4	3	3	1	1	1	3	3	5	5	4	5	3	3	3	5	1	5	5	3	5	
18	4	2	2	3	4	4	3	3	3	3	4	3	1	1	1	2	5	3	5	4	5	3	5	3	4	1	3	4	4	3	
19	2	4	2	3	2	4	2	4	4	2	3	3	1	1	1	5	2	3	5	3	4	3	4	3	3	1	3	3	3	3	
20	4	2	2	2	2	5	2	2	3	4	3	4	1	1	1	3	3	4	5	4	5	3	5	4	4	2	3	4	3	3	
21	2	4	2	1	4	3	4	3	2	3	2	4	1	1	1	5	2	2	5	3	3	3	3	3	3	2	2	3	3	2	
22	4	2	3	5	2	1	2	3	4	4	3	2	1	1	1	3	4	3	5	3	5	3	3	3	4	4	2	5	4	3	5
SUMATORIA	61	59	49	58	61	74	62	63	57	72	74	73	25	28	23	81	69	73	109	75	92	67	75	76	84	31	85	91	84	90	
PROMEDIO	2,7727	2,6818	2,2273	2,6364	2,7727	3,3636	2,8182	2,8636364	2,5909	3,2727	3,3636	3,3182	1,1364	1,2727	1,0455	3,682	3,136	3,318	4,955	3,409	4,182	3,045	3,409	3,455	3,818	1,409	3,864	4,136	3,818	4,091	
DESV ESTANDAR	0,75	0,89	0,429	1,18	1,11	1,00	0,73	0,83	1,26	0,70	0,73	0,72	0,47	0,46	0,21	1,04	0,89	0,99	0,21	0,50	0,91	0,72	0,67	0,60	1,05	0,67	0,99	0,77	0,91	0,97	

# DATOS POR DIMENSIÓN E INDICADORES

VARIABLE: Empowerment																								
DIMENSIÓN: Elementos del Empowerment																								
Enfoque de los directivos.					Motivación.					Liderazgo.					Responsabilidad.					Autonomía.				
INDICADORES	Enfoque de los directivos.				INDICADORES	Motivación.				INDICADORES	Liderazgo.				INDICADORES	Responsabilidad.				INDICADORES	Autonomía.			
SUJETOS/ITEMS	1	2	3	TOTAL	SUJETOS/ITEMS	4	5	6	TOTAL	SUJETOS/ITEMS	7	8	9	TOTAL	SUJETOS/ITEMS	10	11	12	TOTAL	SUJETOS/ITEMS	13	14	15	TOTAL
1	3	2	3	8	1	4	3	2	9	1	4	4	3	11	1	4	2	3	9	1	1	1	1	3
2	2	2	2	6	2	2	4	3	9	2	3	2	1	6	2	3	4	4	11	2	2	1	1	4
3	3	3	2	8	3	3	3	3	9	3	3	2	3	8	3	3	3	3	9	3	3	2	1	6
4	3	2	2	7	4	4	2	4	10	4	2	2	2	6	4	3	4	3	10	4	1	2	2	5
5	3	3	3	9	5	3	4	3	10	5	3	4	1	8	5	4	4	3	11	5	1	2	1	4
6	3	2	2	7	6	3	2	4	9	6	3	1	4	8	6	4	5	3	12	6	1	2	1	4
7	3	3	2	8	7	2	5	2	9	7	2	3	4	10	7	2	3	5	10	7	1	2	1	4
8	3	2	2	7	8	1	4	3	8	8	3	4	1	8	8	2	4	4	10	8	1	2	1	4
9	3	2	2	7	9	3	2	4	9	9	3	3	2	8	9	3	4	3	10	9	1	1	1	3
10	3	2	2	7	10	2	3	3	8	10	4	3	1	8	10	4	3	4	11	10	1	1	1	3
11	2	4	3	9	11	3	2	5	10	11	2	3	5	10	11	4	3	3	10	11	1	1	1	3
12	2	2	2	6	12	2	1	3	6	12	3	2	1	6	12	3	4	4	11	12	1	1	1	3
13	2	4	2	8	13	1	2	5	8	13	4	3	3	10	13	3	3	3	9	13	1	1	1	3
14	4	2	2	8	14	3	1	3	7	14	2	3	1	6	14	4	3	4	11	14	1	1	1	3
15	2	4	2	8	15	2	3	3	8	15	2	3	3	8	15	3	3	3	9	15	1	1	1	3
16	2	2	3	7	16	5	2	4	11	16	2	2	2	6	16	3	4	2	9	16	1	1	1	3
17	2	4	2	8	17	1	4	3	8	17	3	4	4	11	17	4	3	3	10	17	1	1	1	3
18	4	2	2	8	18	3	4	4	11	18	3	3	3	9	18	3	4	3	10	18	1	1	1	3
19	2	4	2	8	19	3	2	4	9	19	2	4	4	10	19	2	3	3	8	19	1	1	1	3
20	4	2	2	8	20	2	2	5	9	20	2	2	3	7	20	4	3	4	11	20	1	1	1	3
21	2	4	2	8	21	1	4	3	8	21	4	3	2	9	21	3	2	4	9	21	1	1	1	3
22	4	2	3	9	22	5	2	1	8	22	2	3	4	9	22	4	3	2	9	22	1	1	1	3
SUMATORIA	61	59	49	169	SUMATORIA	58	61	74	193	SUMATORIA	62	63	57	182	SUMATORIA	72	74	73	219	SUMATORIA	25	28	23	76
PROMEDIO	2.7272	2.6818	2.2273	7.681818	PROMEDIO	2.6364	2.7272	3.3636	8.727272	PROMEDIO	2.8182	2.8636	2.5909	8.272727	PROMEDIO	3.2727	3.3636	3.3182	9.954545	PROMEDIO	1.1364	1.2727	1.0455	3.454545
DESV ESTANDAR	0.7516	0.8837	0.4289	0.84	DESV ESTANDAR	1.177	1.1098	1.0022	1.19	DESV ESTANDAR	0.73	0.83	1.26	1.64	DESV ESTANDAR	0.7025	0.7267	0.7162	1.00	DESV ESTANDAR	0.4676	0.4558	0.2132	0.80
MEDIANA	6	6	6	6	MEDIANA	5	5	5	5	MEDIANA	5	5	5	5	MEDIANA	5	5	5	5	MEDIANA	3	3	3	3
MEDIA INDICADOR	2.56				MEDIA INDICADOR	2.92				MEDIA INDICADOR	2.76				MEDIA INDICADOR	3.32				MEDIA INDICADOR	1.15			
DIMENSIÓN: Naturalza del Empowerment																								
Trabajo en equipo.					Falta de confianza.					Comunicación.					Sentido de pertenencia.					Aseguramiento de la calidad.				
INDICADORES	Trabajo en equipo.				INDICADORES	Falta de confianza.				INDICADORES	Comunicación.				INDICADORES	Sentido de pertenencia.				INDICADORES	Aseguramiento de la calidad.			
SUJETOS/ITEMS	16	17	18	TOTAL	SUJETOS/ITEMS	19	20	21	TOTAL	SUJETOS/ITEMS	22	23	24	TOTAL	SUJETOS/ITEMS	25	26	27	TOTAL	SUJETOS/ITEMS	28	29	30	TOTAL
1	4	2	4	10	1	5	3	5	13	1	2	4	3	9	1	5	2	3	10	1	5	5	5	15
2	2	3	3	8	2	5	3	3	11	2	2	3	4	9	2	2	1	5	8	2	5	3	5	13
3	3	3	2	8	3	5	3	3	11	3	2	3	4	9	3	4	1	4	9	3	4	5	4	13
4	4	3	3	10	4	5	3	5	13	4	3	3	3	9	4	3	1	5	9	4	3	5	5	13
5	5	4	3	12	5	5	3	4	12	5	4	4	3	11	5	3	1	3	7	5	3	3	3	9
6	3	3	2	8	6	5	4	4	13	6	2	4	4	10	6	3	1	3	7	6	3	3	3	9
7	3	4	3	10	7	5	4	5	14	7	3	3	3	9	7	5	1	4	10	7	5	5	4	14
8	4	3	4	11	8	5	3	4	12	8	4	3	4	11	8	2	1	5	8	8	4	4	5	13
9	5	3	3	11	9	5	4	5	14	9	3	3	5	11	9	4	1	3	8	9	4	4	3	11
10	3	2	4	9	10	4	4	3	11	10	3	4	3	10	10	5	3	3	11	10	5	3	5	13
11	3	5	5	13	11	5	3	5	13	11	4	3	3	10	11	5	1	5	11	11	5	5	5	15
12	5	3	5	13	12	5	4	3	12	12	5	3	3	11	12	5	2	4	12	12	5	3	5	13
13	3	4	4	11	13	3	4	4	11	13	3	3	4	10	13	4	1	4	9	13	4	5	4	13
14	5	3	2	10	14	5	3	3	11	14	3	3	3	9	14	5	1	5	11	14	5	3	5	13
15	3	2	2	7	15	5	4	5	14	15	3	3	4	10	15	2	1	3	6	15	4	5	4	13
16	5	3	4	12	16	5	3	3	11	16	3	3	3	9	16	4	3	4	11	16	4	4	4	12
17	3	3	5	11	17	5	4	5	14	17	3	3	3	9	17	5	1	5	11	17	5	3	5	13
18	2	5	3	10	18	5	4	5	14	18	3	5	3	11	18	4	1	3	8	18	4	4	3	11
19	5	2	3	10	19	5	3	4	12	19	3	4	3	10	19	3	1	3	7	19	3	3	3	9
20	3	3	4	10	20	5	4	5	14	20	3	5	4	12	20	4	2	3	9	20	4	3	3	10
21	5	2	2	9	21	5	3	3	11	21	3	3	3	9	21	3	2	2	7	21	3	3	2	8
22	3	4	3	10	22	5	3	5	13	22	3	3	4	10	22	4	2	5	11	22	4	3	5	12
SUMATORIA	81	69	73	223	SUMATORIA	109	75	92	276	SUMATORIA	67	75	76	218	SUMATORIA	84	31	85	200	SUMATORIA	91	84	90	265
PROMEDIO	3.6818	3.1364	3.3182	10.13636	PROMEDIO	4.9545	3.4091	4.1818	12.54545	PROMEDIO	3.0455	3.4091	3.4545	9.909091	PROMEDIO	3.8182	1.4091	3.8636	9.0909091	PROMEDIO	4.1364	3.8182	4.0909	12.04545
DESV ESTANDAR	1.0414	0.8888	0.9946	1.58	DESV ESTANDAR	0.2132	0.5032	0.9069	1.18	DESV ESTANDAR	0.7222	0.6661	0.5958	0.92	DESV ESTANDAR	1.0527	0.6661	0.9902	1.74	DESV ESTANDAR	0.7743	0.9069	0.9715	1.96
MEDIANA	10	10	10	10	MEDIANA	13	13	13	13	MEDIANA	10	10	10	10	MEDIANA	9	9	9	9	MEDIANA	13	13	13	13
MEDIA INDICADOR	3.38				MEDIA INDICADOR	4.18				MEDIA INDICADOR	3.30				MEDIA INDICADOR	3.03				MEDIA INDICADOR	4.02			

# Variable: Éxito organizacional

## DATOS GENERALES

Éxito organizacional																														
Proceso de cambio para el éxito empresarial															Rol del Empowerment en el Éxito organizacional															
Intervención proactiva en actividades laborales.			Gestión del empowerment.			Mejora Continua.			Actitud positiva frente a situaciones laborales.			Compromiso con la institución.			Estrategia organizacional novedosa.			Determinación de necesidades.			Fines para la obtención de resultados.			Niveles de planificación.			Innovación.			
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	26	27	28	29	30	
4	4	3	5	5	5	5	4	4	3	1	3	5	5	5	4	3	4	5	3	4	4	2	3	3	3	3	1	2	3	
2	5	3	5	4	3	4	5	4	2	1	2	5	3	3	5	3	5	3	3	3	3	2	3	5	3	3	1	1	2	
5	4	4	3	4	5	4	3	4	2	1	1	4	5	4	5	4	4	3	5	3	3	2	4	4	5	4	1	3	3	
2	5	3	5	4	3	5	5	5	3	1	3	3	5	3	4	3	5	5	3	4	4	5	3	3	3	5	2	1	2	
5	4	2	5	4	4	4	3	4	2	1	2	3	3	3	5	4	3	3	2	4	2	4	4	3	3	3	1	3	3	
1	2	3	5	5	3	4	4	4	3	1	3	3	3	3	5	4	3	3	5	3	2	2	4	3	3	3	1	3	3	
5	4	3	5	5	5	3	3	4	3	1	4	5	5	4	5	4	3	5	2	3	3	3	3	5	5	4	1	1	2	
4	3	3	3	5	3	4	4	4	4	1	3	4	4	5	4	3	4	5	2	4	4	2	4	4	4	3	1	3	2	
2	5	3	5	5	5	5	5	5	2	1	2	4	4	3	5	3	3	3	2	4	5	2	2	4	4	3	3	2	3	
3	5	2	4	4	3	4	3	3	2	1	5	5	5	3	3	4	3	4	3	4	4	4	3	5	5	3	1	2	2	
4	2	3	5	5	5	5	5	5	3	1	3	5	5	5	5	3	5	3	3	3	2	5	3	3	3	3	1	2	2	
1	5	3	5	4	3	4	5	4	5	1	2	5	3	5	5	3	5	3	3	3	4	2	3	4	5	3	5	1	3	2
5	4	2	5	4	5	4	5	4	4	1	4	4	5	4	5	4	4	3	3	3	2	2	3	4	5	4	1	2	2	
2	5	3	3	4	3	5	3	4	2	1	1	5	3	5	5	3	5	3	3	4	3	2	4	5	3	3	1	3	3	
2	4	3	5	4	5	4	5	4	4	1	3	4	5	4	5	4	4	5	3	3	2	3	2	4	3	4	2	2	3	
1	4	3	5	5	3	4	5	4	1	1	4	4	4	3	5	4	4	3	5	4	3	5	4	3	4	4	1	4	3	
5	5	3	5	4	5	5	4	3	3	1	2	5	5	5	5	3	5	3	2	4	4	4	3	5	3	3	1	2	2	
1	5	3	5	5	3	4	3	5	2	1	3	4	4	3	5	3	3	3	3	3	5	2	2	4	4	3	1	2	3	
5	4	3	3	4	4	4	4	4	3	1	2	3	3	3	5	4	3	3	5	4	2	2	2	3	3	3	2	3	3	
1	5	3	5	4	3	5	3	4	2	1	3	4	3	3	5	3	4	3	2	3	5	3	3	4	3	3	1	2	3	
5	4	3	3	5	5	4	5	5	1	1	2	3	3	2	5	4	5	3	5	3	4	2	3	3	3	2	1	1	2	
3	4	2	5	5	3	4	3	4	1	1	1	4	4	5	4	4	3	2	5	3	3	2	4	4	4	5	3	1	3	
68	92	63	99	98	86	94	89	91	57	22	58	91	89	83	104	76	88	75	73	76	71	63	70	86	79	76	29	48	56	
3,091	4,182	2,864	4,5	4,455	3,909	4,273	4,045	4,136	2,591	1	2,636	4,136	4,045	3,773	4,727	3,455	4	3,409	3,318	3,455	3,227	2,864	3,182	3,909	3,591	3,455	1,318	2,182	2,545	
1,63	0,91	0,47	0,86	0,51	0,97	0,55	0,90	0,56	1,05	0,00	1,05	0,77	0,90	0,97	0,55	0,51	0,82	0,91	1,17	0,51	1,07	1,13	0,73	0,81	0,80	0,80	0,65	0,85	0,51	

# DATOS POR DIMENSIÓN E INDICADORES

VARIABLE: Éxito organizacional																								
DIMENSIÓN: Proceso de cambio para el éxito empresarial																								
Intervención proactiva en actividades laborales.					Gestión del empowerment.					Mejora Continua.					Actitud positiva frente a situaciones laborales.					Compromiso con la institución.				
INDICADORES	Intervención proactiva en actividades laborales.				INDICADORES	Gestión del empowerment.				INDICADORES	Mejora Continua.				INDICADORES	Actitud positiva frente a situaciones laborales.				INDICADORES	Compromiso con la institución.			
SUJETOS/ÍTEMS	1	2	3	TOTAL	SUJETOS/ÍTEMS	4	5	6	TOTAL	SUJETOS/ÍTEMS	7	8	9	TOTAL	SUJETOS/ÍTEMS	10	11	12	TOTAL	SUJETOS/ÍTEMS	13	14	15	TOTAL
1	4	4	3	11	1	5	5	5	15	1	5	4	4	13	1	3	1	3	7	1	5	5	5	15
2	2	5	3	10	2	5	4	3	12	2	4	5	4	13	2	2	1	2	5	2	5	3	3	11
3	5	4	4	13	3	3	4	5	12	3	4	3	4	11	3	2	1	1	4	3	4	5	4	13
4	2	5	3	10	4	5	4	3	12	4	5	5	5	15	4	3	1	3	7	4	3	5	3	11
5	5	4	2	11	5	5	4	4	13	5	4	3	4	11	5	2	1	2	5	5	3	3	3	9
6	1	2	3	6	6	5	5	3	13	6	4	4	4	12	6	3	1	3	7	6	3	3	3	9
7	5	4	3	12	7	5	5	5	15	7	3	3	4	10	7	3	1	4	8	7	5	5	4	14
8	4	3	3	10	8	3	5	3	11	8	4	4	4	12	8	4	1	3	8	8	4	4	5	13
9	2	5	3	10	9	5	5	5	15	9	5	5	5	15	9	2	1	2	5	9	4	4	3	11
10	3	5	2	10	10	4	4	3	11	10	4	3	3	10	10	2	1	5	8	10	5	5	3	13
11	4	2	3	9	11	5	5	5	15	11	5	5	5	15	11	3	1	3	7	11	5	5	5	15
12	1	5	3	9	12	5	4	3	12	12	4	5	4	13	12	5	1	2	8	12	5	3	5	13
13	5	4	2	11	13	5	4	5	14	13	4	5	4	13	13	4	1	4	9	13	4	5	4	13
14	2	5	3	10	14	3	4	3	10	14	5	3	4	12	14	2	1	1	4	14	5	3	5	13
15	2	4	3	9	15	5	4	5	14	15	4	5	4	13	15	4	1	3	8	15	4	5	4	13
16	1	4	3	8	16	5	5	3	13	16	4	5	4	13	16	1	1	4	6	16	4	4	3	11
17	5	5	3	13	17	5	4	5	14	17	5	4	3	12	17	3	1	2	6	17	5	5	5	15
18	1	5	3	9	18	5	5	3	13	18	4	3	5	12	18	2	1	3	6	18	4	4	3	11
19	5	4	3	12	19	3	4	4	11	19	4	4	4	12	19	3	1	2	6	19	3	3	3	9
20	1	5	3	9	20	5	4	3	12	20	5	3	4	12	20	2	1	3	6	20	4	3	3	10
21	5	4	3	12	21	3	5	5	13	21	4	5	5	14	21	1	1	2	4	21	3	3	2	8
22	3	4	2	9	22	5	5	3	13	22	4	3	4	11	22	1	1	1	3	22	4	4	5	13
SUMATORIA	68	92	63	223	SUMATORIA	99	98	86	283	SUMATORIA	94	89	91	274	SUMATORIA	57	22	58	137	SUMATORIA	91	89	83	263
PROMEDIO	3,0909	4,1818	2,8636	10,13636	PROMEDIO	4,5	4,4545	3,9091	12,86364	PROMEDIO	4,2727	4,0455	4,1364	12,45455	PROMEDIO	2,5009	1	2,6364	6,2272727	PROMEDIO	4,1364	4,0455	3,7727	11,9545455
DESV ESTANDAR	1,6303	0,9069	0,4676	1,67	DESV ESTANDAR	0,8591	0,5096	0,9715	1,46	DESV ESTANDAR	0,55	0,90	0,56	1,44	DESV ESTANDAR	1,0538	0	1,0486	1,63	DESV ESTANDAR	0,7743	0,8985	0,9726	2,08
MEDIANA	10				MEDIANA	13				MEDIANA	12				MEDIANA	6				MEDIANA	13			
MEDIA INDICADOR	3,38				MEDIA INDICADOR	4,29				MEDIA INDICADOR	4,15				MEDIA INDICADOR	2,08				MEDIA INDICADOR	3,98			
DIMENSIÓN: Rol del Empowerment en el Éxito organizacional																								
Estrategia organizacional novedosa.					Determinación de necesidades.					Fines para la obtención de resultados.					Niveles de planificación.					Innovación.				
INDICADORES	Estrategia organizacional novedosa.				INDICADORES	Determinación de necesidades.				INDICADORES	Fines para la obtención de resultados.				INDICADORES	Niveles de planificación.				INDICADORES	Innovación.			
SUJETOS/ÍTEMS	16	17	18	TOTAL	SUJETOS/ÍTEMS	19	20	21	TOTAL	SUJETOS/ÍTEMS	22	23	24	TOTAL	SUJETOS/ÍTEMS	25	26	27	TOTAL	SUJETOS/ÍTEMS	28	29	30	TOTAL
1	4	3	4	11	1	5	3	4	12	1	4	2	3	9	1	3	3	3	9	1	2	3	6	
2	5	3	5	13	2	3	3	3	9	2	3	2	3	8	2	5	3	3	11	2	1	1	2	4
3	5	4	4	13	3	3	5	3	11	3	3	2	4	9	3	4	5	4	13	3	1	3	3	7
4	4	3	5	12	4	5	3	4	12	4	4	5	3	12	4	3	3	5	11	4	2	1	2	5
5	5	4	3	12	5	3	2	4	9	5	2	4	4	10	5	3	3	3	9	5	1	3	3	7
6	5	4	3	12	6	3	5	3	11	6	2	2	4	8	6	3	3	3	9	6	1	3	3	7
7	5	4	3	12	7	5	2	3	10	7	3	3	3	9	7	5	5	4	14	7	1	1	2	4
8	4	3	4	11	8	5	2	4	11	8	4	2	4	10	8	4	4	3	11	8	1	3	2	6
9	5	3	3	11	9	3	2	4	9	9	5	2	2	9	9	4	4	3	11	9	3	2	3	8
10	3	3	4	10	10	3	4	3	10	10	4	4	3	11	10	5	5	3	13	10	1	2	2	5
11	5	3	5	13	11	3	3	3	9	11	2	5	3	10	11	3	3	3	9	11	1	2	2	5
12	5	3	5	13	12	3	3	4	10	12	2	3	4	9	12	5	3	5	13	12	1	3	2	6
13	5	4	4	13	13	3	3	3	9	13	2	2	3	7	13	4	5	4	13	13	1	2	2	5
14	5	3	5	13	14	3	3	4	10	14	3	2	4	9	14	5	3	3	11	14	1	3	3	7
15	5	4	4	13	15	5	3	3	11	15	2	3	2	7	15	4	3	4	11	15	2	2	3	7
16	5	4	4	13	16	3	5	4	12	16	3	5	4	12	16	3	4	4	11	16	1	4	3	8
17	5	3	5	13	17	3	2	4	9	17	4	4	3	11	17	5	3	3	11	17	1	2	2	5
18	5	3	3	11	18	3	3	3	9	18	5	2	2	9	18	4	4	3	11	18	1	2	3	6
19	5	4	3	12	19	3	5	4	12	19	2	2	2	6	19	3	3	3	9	19	2	3	3	8
20	5	3	4	12	20	3	2	3	8	20	5	3	3	11	20	4	3	3	10	20	1	2	3	6
21	5	4	5	14	21	3	5	3	11	21	4	2	3	9	21	3	3	2	8	21	1	1	2	4
22	4	4	3	11	22	2	5	3	10	22	3	2	4	9	22	4	4	5	13	22	3	1	3	7
SUMATORIA	104	76	88	268	SUMATORIA	75	73	76	224	SUMATORIA	71	63	70	204	SUMATORIA	86	79	76	241	SUMATORIA	29	49	56	133
PROMEDIO	4,7273	3,4545	4	12,18182	PROMEDIO	3,4091	3,3182	3,4545	10,18182	PROMEDIO	3,2273	2,8636	3,1818	9,272727	PROMEDIO	3,9091	3,5909	3,4545	10,954545	PROMEDIO	1,3182	2,1818	2,5455	6,0454545
DESV ESTANDAR	0,5505	0,5096	0,8165	1,01	DESV ESTANDAR	0,9081	1,1705	0,5096	1,22	DESV ESTANDAR	1,066	1,1253	0,7327	1,55	DESV ESTANDAR	0,8112	0,7964	0,8004	1,68	DESV ESTANDAR	0,6463	0,8528	0,5096	1,29
MEDIANA	12				MEDIANA	10				MEDIANA	9				MEDIANA	11				MEDIANA	6			
MEDIA INDICADOR	4,06				MEDIA INDICADOR	3,39				MEDIA INDICADOR	3,09				MEDIA INDICADOR	3,65				MEDIA INDICADOR	2,02			