

REPÚBLICA BOLIVARIANA DE VENEZUELA
UNIVERSIDAD PEDAGÓGICA EXPERIMENTAL LIBERTADOR
INSTITUTO PEDAGÓGICO DE BARQUISIMETO
“LUIS BELTRÁN PRIETO FIGUEROA”

**VISION FENÓMENICA DEL EMPOWERMENT PARA
FOMENTAR EL TRABAJO EN EQUIPO
AUTODIRIGIDOS**

Trabajo de Grado presentado como requisito parcial para optar al
Título de Maestría en Gerencia Mención
Gerencia Educacional

Autor: Yelitza Andazoras

Tutor: Aracelys Carrasquel Lira.

Barquisimeto, Marzo del 2018

APROBACIÓN DEL TUTOR

En mi carácter de tutor de Trabajo de Grado presentado por la ciudadana Yelitza C. Andazoras Rivero, para optar al Grado de Magíster en Educación, Mención Gerencia Educacional, considero que dicho trabajo reúne los requisitos y méritos suficientes para ser sometido a la presentación pública y evaluación por parte del jurado examinador que se designe.

En la Ciudad de Barquisimeto, a los 21 días del mes de Marzo del 2018.

Dra. Aracelys Carrasquel Lira
CI.: 07.325.536

REPÚBLICA BOLIVARIANA DE VENEZUELA
UNIVERSIDAD PEDAGÓGICA EXPERIMENTAL LIBERTADOR
INSTITUTO PEDAGÓGICO DE BARQUISIMETO
“LUIS BELTRÁN PRIETO FIGUEROA

**VISION FENÓMENICA DEL EMPOWERMENT PARA
FOMENTAR EL TRABAJO EN EQUIPO
AUTODIRIGIDOS**

Por: Yelitza Andazoras

Trabajo de Grado de Maestría aprobado en nombre de la Universidad Pedagógica Experimental Libertador, por el siguiente Jurado, en la ciudad de Barquisimeto a los 18, días Dieciocho, del mes de Marzo del 2018.

Jenny Terán
CI: 10.843.812

Norelvis Saturnin
CI: 05.244.038

Dra. Aracelys Carrasquel Lira
CI.: 07.325.536

DEDICATORIA

A Dios Todopoderoso, quien a permitido el haber obtenido y alcanzado un peldaño mas en la carrera que me ha tocado en esta vida. Tu dios que me diste la vida y me inspiraste a seguir adelante, a ti quiero agradecer por haber sido mi apoyo para cumplir esta meta, por ello te pido que me ayudes a poder emplear todos los conocimiento para satisfacer la nesecidades de quienes me necesiten.

A mis Padres Juan y Clodomira, por su compresion, apoyo y empuje incondicional en mi formacion intelectual, profesional y ciudadana, sin ello no habria sido posible.

A mis Hermanos, Juan, Pedro y Edixon, por ser solidarios en el sentimiento de felicidad que me llena al alcanzar una nueva meta, y que me alegra saber que le aran parte de ustedes con el mayor de los sentimientos.

A mis amigos, a los informantes clave, compañeros y colegas, porque me han motivado a hacerlo lo mejor posible, especialmente, Ariana Pernalete, Yeraldin Cordero, Janny Amaro, Rosangela Corredor y Mayra Valera, quienes me apoyan desde el desarrollo de todo el proceso de la Maestria, a ellos mi reconocimiento y agradecimiento.

A mi incondicional Compañera, quien fue en vida un integrante más de la familia mi **MUÑECA**, fue la compañera de todas las noches cuando tenia que hacer la tesis, aunque no hablaba era mi mejor compañía y apoyo.

A todos y cada uno de los **sobrinos** y familiares porticipan en el logro de esta meta, quiero darles las gracias... por estar alli, brindandome la mano amiga y apoyarme

RECONOCIMIENTO

Dedico este triunfo a Dios quien con su amor infinito me ha regalado la vida, la salud y la oportunidad de llegar a esta y seguir tras otras mayores.

A mis Padres Juan y Clodomira, por su comprensión, apoyo y empuje incondicional en mi formación intelectual, profesional y ciudadana, sin ello no habría sido posible.

A mi Tutora, Aracelys Carrasquel Lira por participar en el logro de esta meta y contribuir a formar mis bases profesional. MIL GRACIAS..

A la UPEL-IPB, institución universitaria que me ha permitido el desarrollo laboral profesional. Es a través de sus directivos y docentes, y otros miembros de esta comunidad educativa, que se me proporcionó un laboratorio de experiencia y desarrollo personal.

INDICE GENERAL

	Pp
DEDICATORIA.....	IV
RECONOCIMIENTO.....	V
LISTA DE CUADROS.....	VIII
LISTA DE GRÁFICOS.....	X
RESUMEN.....	XI
GENESIS.....	1
 ESCENARIO	
I VISIONANDO EL FENÓMENO SOCIAL.....	4
Acercamiento al fenómeno de estudio.....	4
Intencionalidad.....	12
Pertinencia del Estudio.....	12
 II FUNDAMENTOS EPISTEMOLOGICOS DE LA INVESTIGACION	 16
Experiencias Precedente.....	16
Fundamentos Teóricos.....	24
Gerencia.....	24
Empowerment.....	26
Gerencia y Empowerment.....	29
Características de trabajo en equipos autodirigidos.....	34
Equipos autodirigidos desde el empowerment.....	37
Breve Reseña de la Unidad de Biblioteca y Documentación De la PEL-IPB.....	 40
 III ABORDAJE METODOLÓGICO.....	 44
Matriz Epistémica de la Investigación	44
Abordaje Metodológicos.....	46
Matriz Epistemica.....	47
Naturaleza del Estudio.....	49
Etapas del Método Fenomenológico y sus Etapas.....	51
 IV HALLAZGO.....	 59

Validación de la Información.....	59
V EPISODIO REFLEXIVO DE LA INVESTIGACIÓN.....	79
Visión Fenoménica.....	79
Visión Fenoménica del Empowerment para Fomentar el Trabajo en Equipo Autodirigidos	80
REFLEXIONES CONCLUYENTES.....	90
REFERENCIAS.....	93
ANEXO.....	98

LISTA DE CUADROS

CUADRO		pp
1	Percepción de los informantes clave con respecto al empoderamiento para el trabajo en equipos autodirigidos en la Unidad de Biblioteca y Documentación de la UPEL-IPB.	60
2	Interpretación y contrastación de los hallazgos con respecto empoderamiento para el equipo de trabajo autodirigidos en la Unidad de Biblioteca y Documentación de la UPEL-IPB	61
3	Percepción de los informantes clave acerca de aplicabilidad del empowerment en la Unidad de Biblioteca y Documentación de la UPEL-IPB	62
4	Interpretación y contrastación de los hallazgos con respecto a la categoría la aplicabilidad del empowerment la Unidad de Biblioteca y Documentación de la UPEL-IPB.	63
5	Percepción de los informantes clave acerca de la visión del trabajo en equipo en la Unidad de Biblioteca y Documentación de la UPEL-IPB.	64
6	Interpretación y contrastación de los hallazgos percepción de los informantes clave acerca la visión del trabajo en equipo en la Unidad de Biblioteca y Documentación de la UPEL-IPB.	65
7	Percepción de los informantes clave acerca del trabajo en equipo autodirigidos en el ambiente laboral de la Unidad de Biblioteca y Documentación de la UPEL-IPB.	66
8	Interpretación y contrastación de los hallazgos percepción de los informantes clave acerca trabajo en equipos autodirigidos en ambiente laboral en la Unidad de Biblioteca y Documentación de la UPEL-IPB.	67
9	Percepción de los informantes clave del desempeño de los trabajo en equipo autodirigidos a través del empowerment en la Unidad de Biblioteca y Documentación de la UPEL-IPB.	68

10	Interpretación y contrastación de los hallazgos sobre el trabajo en equipo a través del empowerment en la Unidad de Biblioteca y Documentación de la UPEL-IPB.	69
11	Percepción de los informantes clave acerca de la implementación de los equipos autodirigidos a través del empowerment en la Unidad de Biblioteca y Documentación de la UPEL-IPB.	70
12	Interpretación y contrastación de los hallazgos Ppercepción de los informantes clave acerca de la implementación de los equipo autodirigidos través del empowerment en la Unidad de Biblioteca y Documentación de la UPEL-IPB.	71
13	Percepción de los informantes clave acerca de la importancia de los equipos autodirigidos en el empoderamiento del personal en la Unidad de Biblioteca y Documentación de la UPEL-IPB.	72
14	Interpretación y contrastación de los hallazgos importancia de los equipos autodirigidos en el empoderamiento del personal en la Unidad de Biblioteca y Documentación de la UPEL-IPB	73
15	Percepción de los informantes clave acerca Caracterización de los equipos autodirigidos a través del empowerment en la Unidad de Biblioteca y Documentación de la UPEL-IPB.	74
16	Interpretación y contrastación de los hallazgos Caracterización de los equipos autodirigidos a través del empowerment en la Unidad de Biblioteca y Documentación de la UPEL-IPB.	75
17	Triangulación de fuentes (informantes clave) elementos coincidente de la información.	76

LISTA DE GRÁFICOS

GRÁFICO		pp
1	Aspectos Relevantes que emergieron la percepción de los informantes clave con respecto al empoderamiento para el equipo de trabajo autodirigidos en la Unidad de Biblioteca y Documentación de la UPEL-IPB.	60
2	Percepción de los informantes clave en relación con la aplicabilidad del Empowerment en la Unidad de Biblioteca y Documentación de la UPEL-IPB	62
3	Percepción de los informantes clave en relación con a la visión del Trabajo en equipo de la Unidad de Biblioteca y Documentación de la UPEL-IPB.	64
4	Percepción de los informantes clave en relación con el Trabajo en equipo autodirigidos en el ambiente laboral de la Unidad de Biblioteca y Documentación de la UPEL-IPB.	66
5	Percepción de los informantes clave en relación con el Desempeño del de los Equipos de trabajo autodirigidos en la Unidad de Biblioteca y Documentación de la UPEL-IPB.	68
6	Percepción de los informantes claves en relación con la implementación de los equipos autodirigidos a través del empowerment en la Unidad de Biblioteca y Documentación de la UPEL-IPB.	70
7	Percepción de los informantes claves en relación con la importancia de los equipos autodirigidos en el empoderamiento del personal en la Unidad de Biblioteca y Documentación de la UPEL-IPB.	72
8	Percepción de los informantes claves en relación con la Caracterización de los equipos autodirigidos a través del empowerment en la Unidad de Biblioteca y Documentación de la UPEL-IPB.	74
9	Estructura General de la Visión Fenoménica del Empowerment	

**UNIVERSIDAD PEDAGÓGICA EXPERIMENTAL LIBERTADOR
INSTITUTO PEDAGÓGICO DE BARQUISIMETO
“LUIS BELTRÁN PRIETO FIGUEROA”**

Maestría en Educación
Mención Gerencia Educacional

Línea de Investigación: Comportamiento Organizacional y la Productividad.

**VISION FENOMENICA DEL EMPOWERMENT PARA
FOMENTAR EL TRABAJO EN EQUIPO
AUTODIRIGIDOS**

Autor: Yelitza Andazoras
Tutor: Aracelys Carrasquel Lira.
Fecha: Marzo, 2018.

RESUMEN

La presente investigación tuvo como propósito generar una visión fenoménica del empowerment para fomentar el trabajo en equipo autodirigidos fundamentado en la Unidad de Biblioteca y Documentación de la UPEL-IPB, fue un proceso de interacción acerca de las vivencias del personal administrativos de la institución. El estudio lo realicé desde la metodología cualitativa con base en el paradigma interpretativo, en la cual asumí la realidad como una construcción apoyada en la práctica colectiva garantizada por la acción reflexiva del conocimiento. Como parte del entretejido social conjuntamente con el personal trabajé en la esfera relacionada con los equipos autodirigidos fundamentado en el Empowerment, siendo el escenario de información la Unidad de Biblioteca y Documentación de la UPEL-IPB. En correspondencia con los hallazgos que emergieron del diálogo y reciprocidad entre los informantes y la realidad, enraizada en los cimientos de la investigación fenomenológica-Hermenéutica, los informantes fueron tres (03) funcionario y un (1) supervisor de la institución, lo que me permitió interpretar la realidad desde sus vivencias, percepciones y experiencias en su ámbito laboral con respecto al tema. Para el proceso de sistematización la información apliqué la técnica de la entrevista dialógica, como herramienta el diario de campo, la información la analicé a partir de los procesos de codificación, categorización, interpretación y contrastación, permitiéndome reflexionar sobre la relación con los equipos autodirigidos fundamentados en el Empowerment, encontrando que forma parte del empowerment para fomentar el trabajo en equipo autodirigidos y llevar a cabo un trabajo en armonía entre el personal

Descriptores: visión fenoménica, empowerment, equipo autodirigidos.

GENESIS

La implementación del manejo de los modelos gerenciales para la formación de los equipos autoguidados fundamentado en el empoderamiento en la Unidad de Biblioteca y Documentación de la UPEL-IPB, es una necesidad, que se convierte en la herramienta para el éxito de la institución, debido a que incluye al talento humano en la toma de decisiones y planificaciones, en el avance continuo hacia una mayor participación del talento humano en las metas planteadas y el fortalecimiento de sus ideales, para aprovechar al máximo al equipo de trabajo y propiciado efectivamente a través de la delegaciones de funciones.

En este sentido, el empoderamiento como herramienta de importancia que conlleva a una gerencia exitosa, rompe con las estructuras tradicionales y ayuda a crear nuevos hábitos y comportamientos en las relaciones de trabajo, incrementa aspectos orientados hacia la delegación en la toma de decisiones, una buena comunicación, cooperación, búsqueda de soluciones, recompensas y responsabilidad de las personas para un cambio de acción más amplio en las actividades que realizan fortaleciendo la iniciativa por medio de los logros dentro de los equipos autoguidados.

Por otra parte, estos los equipos están conformado por varias personas en el que cada uno aporta sus conocimientos, habilidades, ideas y motivaciones para alcanzar, en forma coordinada. Hace que se logren los objetivos particulares del grupo, rompe con las barreras jerárquicas y nutre el equipo con un cúmulo de conocimientos y experiencias que permite ver los problemas desde diferentes puntos de ideas. Por consiguiente, se ve a sí mismo como una unidad que sabe hacia dónde se dirige, comparte las cualidades centrales del trabajo, poder, habilidades, control, autoridad, recompensas y están orientados como equipos con esquemas auto dirigidos que los comprometen con la gerencia de la institución, para hacerse responsable de los compromisos que surja a través del consenso.

Es por esto, que la investigación tuvo como intencionalidad Generar una visión fenoménica del empoderamiento para fomentar el trabajo en equipo autoguidados de la Unidad de Biblioteca y Documentación de la UPEL-IPB, ya que

esta estrategia es una herramienta que ayuda a los gerentes a mejorar sus destrezas laborales así como también permite construir relaciones abiertas y accesibles entre los miembros del equipo de trabajo con alto grado de compromiso para cumplir con las metas de la institución.

En este contexto, desarrollé esta investigación basada en la metodología cualitativa y el paradigma interpretativo, para ello me afiance en el método fenomenológico, el cual a través de la interpretación comprende las perspectiva de los informantes clave, generando ese contexto teórico que me permitió interpretar la relación con los equipos autodirigidos fundamentado en el empowerment, siendo el escenario de información la Unidad de Biblioteca y Documentación de la UPEL-IPB, por ser un medio efectivo de potenciar al capital humano que labora en la organización, para el logro de las metas de la misma.

De este manera, representó la oportunidad para sensibilizar al personal, mejorar el desenvolvimiento de los actores sociales desarrollando ambientes laborales más dinámicos pro-activos, con la sinergia necesaria para encaminar las tareas que a diario se desempeñan, lo cual benefició a los funcionarios y a la organización. En tal sentido, todo el proceso investigativo que desarrollé lo estructuré en cinco escenarios:

Escenarios I. Comprende con la descripción de la situación estudiada, donde se detalla claramente el fenómeno observado en la organización sujeto de estudio, los propósitos establecidos para el estudio y la pertinencia de la propuesta presentada para este momento.

Escenarios II. Presento los referentes teóricos para apoyar la investigación tomada en cuanto a las experiencias que han obtenido con el Empowerment y la formación de trabajos en equipo. Así como también estable unas definiciones Referencia teóricas y la importancia del trabajo en equipo en los mismos.

Escenarios III. Desarrollo la metodología que sustenta el objeto de estudio, señalando la naturaleza de la investigación y del método, así como también la caracterización de los actores sociales y el procedimiento que llevé a cabo durante el estudio. Además hago el señalamiento del alcance de la categorización y triangulación de la información, aunado a su validez y fiabilidad.

Escenarios IV. En el hago referencia al diálogo comunicacional para la interpretación y análisis de la información, en las diferentes fases de sistematización de la experiencia de investigación desarrollada, con sus respectivos períodos de categorización, triangulización de la información, relaciones y hallazgos como consecuencia de la interpretación y comprensión de la realidad estudiada.

En el *Escenarios V.* Presento las reflexiones transformadoras y aproximación al conocimiento no conclusivas dandorepuestas a las intencionalidad del estudio, como resultados de un proceso hermenéutico interpretativo desde el dialogo como investigadora con los coinvestigadores, es decir, mis informantes clave. Esto me permitió estar inmersa en la documentación y la respectiva presentación interpretativa del trabajo de grado.

Finalmente, presento las referencias las cuales contiene un registro de las bibliográficas y electrónicas a las cuales consulté y los anexos que sustentan el estudio.

ESCENARIO I

VISIONANDO EL FENÓMENO SOCIAL

Quién no tiene necesidad de conformar un grupo que sepa orientar sus acciones de manera que tome la iniciativa y logre el éxito en todo lo que emprenda

Acercamiento al fenómeno de estudio.

La necesidad de sentirse parte de un grupo, capaz de tomar decisiones importantes con la certeza que darán buenos resultados genera satisfacción y la confianza entre los empleados de una empresa u organización, es una manera de lograr las metas trazadas y el éxito, esto implica mejorar los procesos y acciones desarrollados dentro del entorno laboral.

De esta manera, en el mundo actual la historia de los seres humanos origina la necesidad de administrar a las organizaciones de una manera efectiva en la cual los involucrados participen activamente para una mayor incidencia en las decisiones a tomar como grupo. Es así que debido a los cambios que surgen de forma constante en el ámbito gerencial, se le exige al empleado una constante actualización para estar en la vanguardia en los avances científicos, productivos y tecnológicos generados con el objeto de adquirir conocimiento, además llevarlos a la práctica, sobre todo en la búsqueda de nuevas herramientas gerencial para recomodar su filosofía hacer más dinámico exigente y optimizar el proceso de las organizaciones, sobre todo aquellas que atienden un público que se encuentra en una búsqueda constante de información, como lo son las bibliotecas, ámbito en el cual se enfoca este estudio.

En tal sentido, la preparación del gerente es de importancia para el buen desempeño de los centros de documentación, es decir, bibliotecas en las organizaciones educativas universitarias, y esto le permitirá el cumplimiento de sus labores, siendo necesario que exista una armoniosa relación con las personas a su cargo, para participar coordinadamente en las mejoras que así se requieran y para ello debe delegar ciertas responsabilidades y formar grupos de trabajo que se puedan auto

dirigirse sin necesidad de estar constantemente detrás de ellos para que lleven a cabo las funciones que les corresponde asumir.

Desde esta perspectiva, cito a Alves (2000), quien considera que los gerentes deben orientar el trabajo gerencial hacia la delegación de autoridad, es decir, al relacionarlo con el proceso de empoderar, implica dar poder sin perder su autoridad, estableciendo estrategias que desarrollen el potencial humano en el logro de objetivos propuestos; de este modo, el gerente aprende a redimensionar correctamente los retos, estableciendo metas factibles de ser alcanzadas en compañía del personal empoderado para cumplir con las funciones asignadas, aspecto que según el autor, a veces no se lleva a cabo con efectividad, por cuanto el jefe no quiere asumir que tiene un equipo que puede tomar decisiones sin que él esté presente generando desconfianza cuando esto sucede de esta manera

Sin embargo, en una organización el personal está consciente que el gerente es el encargado y responsable de establecer y mantener las relaciones entre los miembros de la organización, además de involucrarlos con los procesos administrativos (planificación, organización, dirección y control), y así puedan servir ejerciendo sus funciones con propiedad, por ello consiguen el éxito para que puedan alcanzar sus objetivos y al mismo tiempo, satisfacen sus obligaciones sociales, pero todo esto dependerá en gran parte del desempeño gerencial y el liderazgo que asuman. Pero, según Alves (ob.cit), esto se da solo si el gerente confía en su personal, lo conoce y por lo tanto, le asigna responsabilidades en las cuales pueden tomar decisiones, porque cree en ellos y los empodera, convirtiéndose así en un verdadero líder a quien sus empleados o personas que están bajo su mando no le defraudan.

Al respecto. Chiavenato (2012), señala que:

Ser un buen líder, es saber el proceso de cómo penetrar en esas actividades que realizan los miembros del grupo con el cual se trabaja, debe saber cómo usar las diferentes formas del poder para influir en la conducta de sus seguidores, en distintas formas, sin olvidar que es lo que se quiere lograr y hacia dónde va. (p. 137).

Por lo tanto, la base fundamental de un buen gerente, tal como lo señala el autor, es la medida de la eficiencia (el uso de los recursos) y la eficacia (lograr las metas de la organización y la capacidad para determinar los objetivos más apropiado (hacer lo que se debe hacer con las funciones establecidas dentro de la unidad) desde esta perspectiva, el autor, también señala que la importancia de influir en la conducta de los seguidores, para que estos puedan entender cuál es el papel que les corresponde asumir en su contexto laboral, es decir, que el gerente como líder de la organización, requiere trabajar con un equipo que sepa tomar decisiones adecuadas en un momento adecuado sin necesidad de tenerlo siempre a su lado, porque le brinda la confianza para actuar de manera efectiva en el momento adecuado.

Asimismo Chiavenato (2012), considera que en el empoderamiento, cuando menciona que el gerente como líder, éste “debe saber cómo usar las diferentes formas del poder para influir en la conducta de sus seguidores” (p.137), porque allí hace énfasis en el conocimiento de las formas de poder, la influencia, es decir, el trabajo que realiza para que los que están a su alrededor, le sigan porque les hace sentir importante y sentirse a gusto con lo que hacen y como lo hacen.

Esta perspectiva teórica, se ve reflejada en el comentario de Informante Clave 2, con 21 años de servicio Especialista de Información encargada del Departamento de Procesos Técnicos, de la Unidad de Biblioteca y Documentación de la UPEL-IPB, es una de los actores social educativo cuando menciona que *“las personas que están en puestos de importancia, los mal llamados jefes, para trabajar en paz y armonía, deben influir en el personal de manera positiva, formar grupos de trabajo, generar confianza y creer que ellos no los van a traicionar, porque sabe con quienes cuenta para un trabajo productivo, siendo la confianza el mejor generador de eficacia y efectividad”*

Desde la perspectiva, tanto del autor como del informante, el empowerment se convierte en esa herramienta gerencial que busca promover el trabajo en equipo sobre todo aquellos vistos desde la perspectiva de autodirigidos, lo cual le permite subsanar las posibles dificultades que puedan existen en la toma de decisiones, falta de

delegación de autoridad, inexistencia de autonomía y la carencia de los equipos de trabajo capaces de lograr todo lo que se propongan.

De acuerdo a estos planteamientos, como investigadora considero necesario que el gerente de una organización como las Bibliotecas puede empoderar a su personal para fortalecer el trabajo con grupos de personas conscientes de la responsabilidad que les corresponde asumir durante su gestión, con la intención lograr alcanzar un máximo nivel de desempeño a nivel individual y colectivo y asumo esta postura, apoyándome en la perspectiva de Morales, (1994), cuando plantea que el empowerment es una herramienta que provee elementos para fortalecer todos aquellos procesos que se llevan a cabo en las organizaciones para el logro de sus objetivos, el autor, lo considera como el movimiento que busca dar poder a la gente vía entrenamiento; lleva la decisión a la gente que está en el frente.

De esta manera, se fortalece el que hacer del liderazgo, da sentido al trabajo en equipo permite que la calidad total deje de ser una filosofía motivacional y se convierte en un sistema funcional donde cada quien da lo mejor de sí. Tal como lo plantea otro informante Clave 3, empleado de la biblioteca con 14 años de servicio Especialista de Información del Departamento de Procesos Técnicos, de la Unidad de Biblioteca y Documentación de la UPEL-IPB cuando considera que *“en el ámbito laboral de los centros de documentación e información, se requiere un liderazgo capaz de transformar realidades, con un gerente motivador, que su trabajo sea funcional y que sienta confianza en su personal, porque solo así el trabajo será productivo y de calidad”*

Al respecto, menciono a Robbins (2009), cuando plantea que los equipos de trabajo autodirigidos son grupos de empleados que llevan trabajos altamente relacionados o interdependientes y que se hacen cargo de muchas de las responsabilidades de su antiguo supervisor. Para este tipo de equipos la relación con el objetivo es de forma elevada. Por ello, el autor, considera que es importante para la organización, crear un sentido de pertenencia en los trabajadores, porque estar al tanto que la organización cuenta y necesita con el apoyo del equipo de trabajo

autodirigidos para alcanzar las metas propuestas. Porque si existiese una conciencia individualista y el equipo falla, el líder se va con él.

Por otro lado, la determinación individual es un factor negativo para los resultados de las organizaciones. Aspecto que se refleja en la opinión de un informante empleada de una Biblioteca cuando manifiesta el Informante Clave 4 con 11 años de servicio Especialista de Información del Departamento de Procesos Técnicos, de la Unidad de Biblioteca y Documentación de la UPEL-IPB, cuando considera que *“En la biblioteca, la persona encargada de la gerencia, tiene poca conciencia del personal que tiene a su cargo, todo es mandar, poca comunicación pero no los toma en cuenta al momento de decidir, esto genera en cierta manera descontento y las personas trabajan solo por hacerlo, sin darle importancia a lo que hacen y los usuarios se dan cuenta por el trato que reciben”*

Lo señalado por este informante, permite entender que el fracaso de este tipo de organizaciones, se debe a que desatienden al personal, al no tomarse en cuenta, no se le da confianza, además del descontento es general y la comunicación no se genera de forma correcta, por ello no se maneja al talento humano de manera efectiva tampoco se les informa a los miembros del equipo las responsabilidades, deberes y lo que se espera de cada uno de ellos. Lo aquí planteado tiene su apoyo en Ávila (2000), cuando dice:

Si no se incorporan los factores fundamentales que toca el empowerment (satisfacción al cliente, mejora en los resultados financieros, y retener y atraer a los empleados adecuados), los gerentes obtendrán solamente resultados mediocres. (p.7).

En este sentido, el autor considera que la gerencia debe asumir este enfoque como un retos para trabajar con efectividad con el talento humano y ofrecerle las herramientas necesarias que le permitan gestionar acciones para lograr la transformación y desarrollo de las actividades administrativas, sobre todo aquellas que se llevan a cabo en las instalaciones orientada a la investigación como son aquellas denominada Unidad de Biblioteca y Documentación en las organizaciones educativas universitarias.

Tal es el caso, del personal administrativo que labora Unidad de Biblioteca y Documentación de la UPEL-IPB, de Barquisimeto estado Lara, quienes están en la capacidad de asumir cualquier actividad que se le puede presentar, ya que la mayoría son profesionales en el área de Licenciados en Ciencia de la Información, en su totalidad el talento humano se desarrolla de manera individual, de la cual como miembro del personal de esta institución, en mi proceso de indagación, observo constantemente esta situación, en la cual la actividad administrativa individual, es una realidad que determina el origen de la problemática presente en ella y que me orientó a realizar este estudio.

De este modo, el fenómeno en estudio, tiene que su base en el problema de la Unidad, lugar donde los funcionarios se aíslan a la hora de cumplir cualquier tarea que se le asigne, no trabajan en equipo, aspectos que ellos solicitan, sin ser escuchados, puesto que consideran que no son tomados en cuenta, esto se refleja en las expresiones de uno de ellos cuando manifiesta uno de los Informantes Claves 1 con 17 años de servicio, Profesor Especialista de Información, del área de Atención al Usuario de la Unidad de Biblioteca y Documentación de la UPEL-IPB, “ *a mí me gusta mi trabajo, pero a veces me siento decepcionado porque no existe confianza del jefe con el personal, desde el aspecto laboral, aquí prácticamente trabajamos aislados, sin la confianza del jefe, creo que el trabajo en equipo debe ser fundamental para que todo funcione a la perfección*”

Las situaciones de colaboración son diversas, aunque todas comparten el mismo interés o la necesidad de actuar en equipo, este no se da entre ellos. Desde esta perspectiva, uno de los Informantes Claves 1 con 17 años de servicio, Profesor Especialista de Información, del área de Atención al Usuario de la Unidad de Biblioteca y Documentación de la UPEL-IPB, considera que “*El trabajo en equipo es esencial para el desarrollo de una gerencia exitosa en función que permitan escuchar opiniones de otros, aprender de las experiencias de nuestros comunes y, sobre todo compartir experiencias nuevas que faciliten el desenvolvimiento de las actividades de acuerdo con la realidad que se vive aquí en la Unidad de Biblioteca y Documentación de la UPEL-IPB*”.

En tal sentido, es necesario destacar que el trabajo en equipo supone establecer metas comunes en torno a los requisitos de la institución, llevándonos a asumir roles que complementan las funciones de los demás miembros de la organización, los cuales van a generar un trabajo beneficioso para el proceso administrativo, aspecto que según los miembros del personal no se desarrolla de manera efectiva.

Quiero hacer notar que como personal de la Unidad de Biblioteca y Documentación de la UPEL-IPB, en este transitar investigativo, realice esta serie de observaciones de la manera más precisa posible, esto me permitió detectar situaciones organizacionales que posiblemente no se corresponden con una gerencia humanizadora necesaria en una universidad con vías de transformación institucional.

Por ello, considero, que en la Unidad de Biblioteca y Documentación de la UPEL-IPB no se puede permanecer indiferentes ante estos acontecimientos, y en ella es necesario poner en prácticas estrategias gerencial innovadoras que ayuden al personal administrativo a cumplir sus funciones de manera eficiente dentro de la organización y de utilidad para mejorar las relaciones interpersonales entre ellos así descubrir sus potencialidades no desarrolladas.

Al referirme a este aspecto, me apoyo en las ideas, Fegusson (2004), quien hace énfasis en la necesidad de superar ese paradigma al cual él denomina lineal, burócrata, y deshumanizador que caracteriza a la gerencia en las universidades venezolanas desde las últimas décadas. El autor plantea que una gerencia organizacional poco humanista, democrática y conciliadora trae como resultados desde el punto psicológico y social en los funcionarios de la universidad la predisposición disfuncional de un ambiente laboral hostil, con pocas relaciones interpersonales que podría traducirse en retraso en las tareas, menos rendimiento, falta de reciprocidad, tolerancia entre otros motivos.

Estas afirmaciones del autor, apoyan mis observaciones dentro de la organización, puesto que en conversatorios con el personal de la biblioteca, Informante Clave 4, con 11 años de servicio especialista en información manifiestan que: “ *creo que uno de los mayores problemas que tenemos aquí, es la falta de*

confianza en el trabajo realizado y en la toma de decisiones que se asumen en un momento determinado” otro miembro del personal manifiesta “ nos falta aprender como asumir decisiones en un momento determinado, para que funcionemos como un verdadero equipo”, asimismo, otro informante plantea “yo creo que el trabajo en equipo es importante pero la confianza en el personal es fundamental para tomar la mejor decisión en un momento determinado”.

El sentir del personal evidencian la necesidad de cambio, por cuanto siente que requieren de confianza, una buena toma de decisiones, un trabajo en equipo acorde a sus necesidades, lo cual parece generar desconcierto y cierta incomodidad por la manera como se gestiona dentro del entorno laboral, atendiendo a que si esta situación continua tendrá en un futuro consecuencias como discordias en el personal, a su vez se vuelve un ambiente laboral poco favorable, disminuye el desarrollo de las actividades diarias por las desorganizaciones generadas desde la dirección gerencial.

Lo anterior, se refleja en el planteamiento de Sánchez (2012), y Saldivia (2015), quienes consideran que una manera de lograr mayor efectividad y eficiencia en el trabajo corresponde con a la aplicación de enfoques gerenciales orientados a empoderar a las personas, que quizás sea una de las maneras de solventar las situaciones manifestadas por estos actores educativo que laboran en la Unidad de Biblioteca y Documentación de la UPEL-IPB, aspectos que es por lo considero necesario plantear una serie de interrogantes que darán nuevas luces para generar una nueva manera de enfocar la gerencia, sobre todo a aquella relacionada con el trabajo en equipos autodirigidos y el empowerment, desde la experiencia y las vivencias que se desarrollan a partir del problema que se presenta en la organización, de allí que sea necesario, conocer como es

¿Cuál es el significado que le asignan los informantes sobre al empowerment como herramienta gerencial para el fortalecimiento del trabajo en equipo autodirigidos en la Unidad de Biblioteca y Documentación (UPEL-IPB)?

¿Cuál es la importancia que tiene el empowerment como herramienta gerencial para fortalecer el trabajo en equipo autodirigidos?

¿Cuál es la necesidad de implementar el Empowerment como herramienta gerencial para el fortalecimiento del trabajo en equipo autodirigidos? Estas interrogantes permitirán Generar un constructor teórico del trabajo en equipo autodirigidos fundamentado en el empowerment en la Unidad de Biblioteca y Documentación de la UPEL-IPB? Los planteamientos de los autores, los informantes clave y las interrogantes, me llevan a establecer la intencionalidad del fenómeno en estudio, que a continuación presento

Intencionalidad

Develar el significado que le asignan los informantes sobre el empowerment como herramienta gerencial para el fortalecimiento del trabajo en equipo autodirigidos en la Unidad de Biblioteca y Documentación (UPEL-IPB).

Comprender la importancia que tiene el empowerment como herramienta gerencial para fortalecer el trabajo en equipo autodirigidos.

Interpretar la necesidad de implementar el Empowerment como herramienta gerencial para el fortalecimiento del trabajo en equipo.

Generar la visión fenoménica del empowerment para fomentar el trabajo en equipo autodirigidos fundamentado.

Pertinencia del Estudio

La gerencia como un proceso de organización y empleo de recursos para lograr objetivos predeterminados en la institución en particular busca mejorar los procesos administrativos y académicos a fin de procurar un servicio de calidad. Por tal motivo, este proceso requiere contar con un personal que posea de manera que adquiera compromisos conscientes y participativos en el logro de metas y objetivos de la organización.

Para lograr estos propósitos, tiene que contar con herramientas novedosa como el Empowerment, para lograr la transformación de los procesos organizacionales, la importancia de utilizar esta estrategia gerencial contribuye a que se fortalezcan el liderazgo de los directivos, permitiendo cambios en la cultura organizacional, la cual es deseable que pase a una cultura de apoyo, con equipos de trabajos autodirigidos y una visión orientada hacia el logro de metas y objetivos.

En este sentido, el empowerment es un proceso estratégico que romper con las viejas jerarquía, busca una relación de trabajo en equipo autodirigidos entre la organización y su gente, aumentar la confianza, responsabilidad, autoridad y compromiso para servir mejor a los usuarios. Es un elemento esencial para el talento humano que tomen la iniciativa y se comprometan mas con los objetivos planteados por la energía creadora para lograr revelar lo que se es capaz de hacer cada individuo de la organización.

Por consiguiente, dentro de las funciones del gerente de una organización la delegación de responsabilidades constituye una de las tareas más difíciles. El proceso requiere ejercer correctamente la autoridad y delinear la responsabilidad, comprender sus alcances y el comportamiento de los colaboradores.

Diversas personas trabajan por debajo de sus conocimientos y habilidades por lo que sería conveniente que se les diera la oportunidad de desarrollar y usar esas habilidades para su propio beneficio y el de la Unidad de Biblioteca y Documentación de la UPEL-IPB, el gerente debe transformar los antiguos paradigma para mejorar el ambiente interno de la organización y lograr cambios centrados en los valores, actitudes, relaciones y clima organizacional, tomando como punto de partida al talento humano de dichas instituciones hacia las metas para optimizar la calidad del trabajo en equipo.

De allí que la intencionalidad fundamental de este estudio sea generar un constructo teórico del trabajo en equipo autodirigidos fundamentado en el empowerment en la Unidad de Biblioteca y Documentación de la UPEL-IPB.

Lo antes expuesto, justifica el estudio del empowerment que busca asegurar el cambio, mejorando la efectividad y el desempeño del talento humano que intervienen en el proceso administrativo de la universidad, lo que permite la participación activa y brindarles soluciones que les afectan el desarrollo de las metas y objetivo propuesto por la organización.

Desde la perspectiva de la metodología cualitativa, es relevante, porque el fenómeno en estudio, se desarrollo tomando como base los criterios del paradigma

interpretativo, se hará, la investigación es relevante a nivel ontológico, epistemológico y metodológico.

Desde el ámbito ontológico, por que tomo en cuenta la naturaleza de la realidad como una construcción social, que depende de los significados que demás las personas. Es evidente que es a partir de las interacciones interpersonales y las proactivas colectivas que se construye la realidad; versionada a partir de la propia versatilidad histórica de los fenómenos o hechos vividos y del papel que juegan en ellos las convenciones lingüísticas de los actores sociales.

En el ámbito epistemológico me permite mayor acercamiento a los actores sociales como el estudio desde la construcción social, al conseguir conocer y comprender la realidad objeto de estudio, que me hace cavilar desde los significados manifiestos en la Unidad de Biblioteca y Documentación de la UPEL-IPB al tomar en cuenta la visión y experiencia del personal, con el fin de construir lo que de ella emerge con una realidad subjetiva propia de las vivencias y experiencias del personal.

En este sentido, el ámbito metodológico de la investigación fenomenológica que concibe a los actores sociales como el ámbito de estudio, no como objeto sino como sujetos que comparten ideas, pensamientos, conocimientos y experiencias, las cuales producen un intercambio significativo sus roles particulares del proceso de investigativo con el propósito de proponer el empoderamiento dentro de la organización y así mejorarla efectividad y el desempeño del talento humano que intervienen en el proceso administrativo de la universidad a través de equipos autodirigidos.

Asimismo, el estudio en su pertinencia epistémica se consolida como un aporte fundamental sobre el Empowerment como estrategia gerencial para promover el trabajo en equipo autodirigidos necesario dentro de la gerencia de la Unidad de Biblioteca y Documentación. Por lo tanto, me permitiría de esta manera revisar los cambios que exigen los nuevos paradigmas organizacionales. Por ello, que la aceleración de las nuevas tecnologías empresarial, que impulsan los cambios radicales dentro de la administración y cultura en las organizaciones, no solo en forma de enfrentar el mundo sino también en la toma de decisiones. El talento humano ya no

depende de la disposición de un jefe o superior para realizar algún trabajo, por cuanto, son responsables de sus propias acciones de trabajos en equipo y fungen como una pieza de gran importancia en el modelo de liderazgo en las organizaciones. Debido a que la nueva estructura empresarial, el líder de las instituciones ya delega poder y autoridad a sus personal a cargo. La toma de decisiones ya no depende de una supervisión, sino del talento humano que poseen la autoridad necesarias crítica y responsabilidad para llevar a cabo sus labores dentro de la misma.

Por otra parte, este trabajo cobra importancia desde el ámbito metodológico, puesto que el Empowerment como enfoque gerencial para fortalecer el trabajo en equipo, producto del cambio, podría construir para la jefatura de la Unidad de Biblioteca y Documentación, porque permite fortalecer el trabajo en equipo autodirigidos.

Asimismo, desde el ámbito científico podría construir su soporte a otras investigaciones referentes al tema en estudio, visto desde una perspectiva cualitativa, a través del método fenomenológico-hermenéutico al develar, comprender e interpretar la realidad estudiada para luego generar un producto final como lo es el constructo teórico del trabajo en equipo autodirigidos fundamentado en el empowerment en la Unidad de Biblioteca y Documentación de la UPEL-IPB.

Finalmente, el presente estudio se ubica en el área de gerencia, bajo la línea de investigación de comportamiento Organizacional y la Productividad en la Unidad de Biblioteca y Documentación (UPEL-IPB), y está sujeto al proceso de transformación organizacional en la búsqueda del desarrollo integral de las persona y el desempeño. Lo expuesto representa una alternativa de estudio de las realidades viven ciadas en la Institución, debido a que de acuerdo a la participación y observación realizadas, sostengo que en mi condición de investigadora, considere necesario la visión del trabajo en equipo y su fortalecimiento a través del Empowerment para optimizar las condiciones de trabajo en equipos autodirigidos en la organización), apoyando en el principio de aplicación y desarrollo de nuevos modelos gerenciales en las instituciones.

ESCENARIO II

FUNDAMENTOS EPISTEMOLOGICOS DE LA INVESTIGACION

Experiencia Precedente

Lo más hermoso del trabajo en equipo es que siempre tienes a otros de tu lado.

En la actualidad existen una serie de investigaciones que resaltan la importancia del trabajo en equipo en las organizaciones educativas a nivel universitario. A tal efecto, la sociedad moderna exige que el recurso más importante de una organización sea su capital humano y para ello se deben aprovechar las bondades del conocimiento, la inteligencia y la creatividad de las personas, indispensables para integrarse a las actividades cotidianas y enfrentarse con éxito a los retos del diario vivir. Bajo este enfoque de manera organizada se presentan a continuación los referentes teóricos investigativo que antecedieron a este estudio.

A nivel Internacional, Santa Cruz (2015), realizó la investigación que tiene como propósito determinar la relación que existe entre el empowerment (empoderamiento) y el desempeño docente en la institución educativa Javier Heraud de Trujillo, Perú. El estudio es un diseño descriptivo-correlacional, No Experimental, y su método es deductivo, tiene como muestra a cuarenta (40) docentes del nivel secundario. La recolección de datos se obtuvo a través de dos (2) cuestionarios (empowerment y desempeño docente).

Dentro del hallazgo de esta investigación, el autor indica que el empoderamiento tiene una relación directa, baja y significativa con el desempeño docente (si baja el empowerment, baja el desempeño laboral del personal). Por tal motivo se recomienda ejecutar un plan de gestión sobre el empowerment como un factor importante en la mejora del desempeño del recurso humano para favorecer a toda la comunidad educativa.

La relevancia para el estudio, se apoya en la implementación del empowerment será la satisfacción y la confianza del talento humano que integran la organización, tener un equipo de trabajo donde todos compartan responsabilidad, y la importancia de involucrar al personal en las tomas de decisiones. Todos estos beneficios serán satisfactorios porque se al recurso humano satisfechos, más contentos y comprometidos con la calidad de una buena institución educativa.

Por otra parte, Giraldo (2012), realizó un trabajo de investigación que tiene como propósito determinar como el empoderamiento genera compromiso organizacional en las aseguradoras nacionales de la ciudad de Manizales de Colombia, el estudio es de tipo cualitativo y se llevó a cabo mediante la técnica de entrevista estructurada, en el cual participaron tres (3) aseguradoras que cumplieron con los criterios de selección establecidos, mediante una muestra intencional. Para lo cual fue necesario identificar los condicionantes del empoderamiento que unidos o de forma individual fomentan el compromiso organizacional en los funcionarios, en su dimensión afectiva, normativa y de continuación.

Los hallazgos encontrados por el investigador, lograron mostrar cómo se presenta el empoderamiento en cada una de las empresas abordadas y a su vez, como genera éste, compromiso organizacional, aunque es claro que el alcance no es determinar resultados generalizables al sector asegurador, ni a la relación entre ambos elementos, si no al comportamiento de estos en las empresas estudiadas.

Por lo tanto, es recomendable que los líderes de las organizaciones creen estrategias que proporcionen un equilibrio entre la vida laboral y personal de sus colaboradores, para con ello alcanzar altos niveles de empoderamiento que motiven el compromiso organizacional en su equipo de trabajo. Al igual que se les recomienda la utilización de estrategias que favorezcan el desarrollo profesional y laboral, así como la fidelidad de ellos hacia las mismas.

Es importante destacar la relevancia del estudio por cuanto aporta aspectos tales como que, los líderes de las organizaciones sean objeto de estudio, que creen, desarrollan y gestionen prácticas organizacionales, que busquen la generación del

compromiso afectivo en sus funcionarios, potencializando el talento humano para así estar a la vanguardia con las exigencias competitivas de las organizaciones.

En Colombia Montaña (2012), plasmó en su trabajo de investigación para establecer desde la teoría, que el empoderamiento es una herramienta de desarrollo del talento humano en las organizaciones, partiendo de las competencias principios y valores en las personas. La tesis desarrollada por el autor toma como base una investigación de tipo cualitativo. El estudio permitió establecer que la aplicación del empoderamiento efectivamente logra movilizar a los trabajadores de una organización a formar equipos autogestionados y auto gestionables, no solo enfocados a cumplir con las planteadas, permitió recomendar varias alternativas como fomentar el liderazgo. Estimular la toma de decisiones, capacitar en el desarrollo profesional al recurso humano, evaluar periódicamente los programas de capacitación, entre otras.

La importancia de la investigación, se basa en aplicar un modelo por aptitudes en las organizaciones, justifica enfocar los esfuerzos en pro de facilitar la incorporación de un modelo como herramienta clave para la gestión del talento humano. Y se perciben grandes ventajas cuando se implementa un modelo por competencias en las organizaciones correctamente y se vuelven aliados y organizadores del mismo.

Los hallazgos internacionales se consideran relevantes para el estudio, porque con toda la información obtenida, acerca del empoderamiento indican que como es una estrategia gerencial, no debe implementarse de manera independiente, es importante involucrar a todo el capital o el talento humano que hacen vida en la organización que traduce en una nueva cultura organizacional y apoya en un mejor bienestar para la misma, dado que cada persona sentirá una mayor eficiencia, calidad y nivel de vida en todos los aspectos para la organización, se puede decir que el empoderamiento sería básicamente una nueva forma de gerenciar en la que se comparten cierta autoridad y poder entre jefes y participantes.

En conclusión, se considera que el empoderamiento se basa en ubicar a las personas en una tarea o actividad que este acorde a su perfil y a sus funciones y que le den la confianza para la toma de decisiones, esto crea un ambiente en el cual los

empleados de cada nivel de la organización sienta que tienen una autoridad real sobre la calidad, el servicio y la eficiencia de la organización. El recurso humano tiene la responsabilidad de sus acciones y tareas, a través del empoderamiento que sirve como herramienta para lograr que los resultados mejoren constantemente.

A nivel Nacional, Frías (2015), presenta su investigación que tuvo como finalidad conocer el Clima Organizacional y como este influía en el Desempeño Laboral de los trabajadores de la Gerencia Regional INCES Aragua. Se desarrolló a través de un estudio descriptivo y de campo por lo que fue necesario diseñar un instrumento de recolección de datos (Cuestionario), basado en veinticinco (25) preguntas bajo la escalas tipo Lickert, tomando como referencia las dimensiones de clima organizacional el cuestionario fue aplicado a una muestra constituida por diecisiete (17) personas.

De acuerdo, a la aplicación del instrumento se concluyó que los trabajadores conocen poco la estructura organizacional, por otra parte las condiciones generales de trabajo no son las más favorables, lo que afectó significativamente el desempeño laboral. En relación a identificar las variables que incidían en el clima organizacional en la gerencia regional, se comprobó que el ambiente de trabajo, la falta de liderazgo del jefe, la insatisfacción con el equipo de trabajo, la falta de confianza con los compañeros influía significativamente en la comunicación. Todas estas variables antes mencionadas y que están estrechamente relacionadas con el clima organizacional afectaron el desempeño laboral porque originaron insatisfacción en el trabajador.

Por consiguiente, la profundización en el proceso del clima organizacional, permitirá lograr una gerencia efectiva, que conduzca a un trabajo administrativo con altos niveles de eficiencia y contribuya a una búsqueda constante de la excelencia de los trabajadores y por ende de la organización.

La relevancia para el estudio, está dentro del clima organizacional existen otros aspectos importantes que hacen que no se fomente en los trabajadores el compromiso, desarrollo de carrera, el sentido de pertenencia y manejo de conflictos dentro de la

institución, así mismo existe la falta de equipos de trabajo y comunicación, ocasionando una poca motivación y desempeño laboral.

Otra investigación importante, fue la realizada es por Maldonado (2014), tiene como propósito proponer el Empowerment como estrategia para el fortalecimiento de la acción gerencial en los directivos del Servicio Autónomo de Rentas del Estado Portuguesa, la metodología se estructuró bajo un estudio de naturaleza cuantitativa, con características de un proyecto factible apoyado en una investigación de campo de tipo descriptiva, en la cual considero como sujeto de estudio a seis (06) gerentes. A los cuales les aplicó un cuestionario, con respuestas bajo el escalamiento de Lickert, el cual permitió dar respuestas a los objetivos planteados.

Es conveniente señalar, que los directivos, no ajustan con efectividad sus funciones en las distintas dimensiones de la acción gerencial, conjuntamente con su equipo de trabajo, mostrando debilidad en la habilidad para delegar funciones, tareas u otra responsabilidad, asimismo en el ejercicio del poder, autoridad, compromiso, liderazgo y la participación, afectando directamente a los miembros de la institución. Por lo que se recomienda proponer el empowerment como estrategia para fortalecer la acción gerencial y así optimizar sus competencias gerenciales, capacidades de respuestas asertivas y trabajo en equipo dentro del Servicio Autónomo de Rentas del Estado Portuguesa.

La relevancia del estudio, demuestra que el desarrollo de las habilidades en el trato a los demás, Así que para lograrlo, es primordial un liderar motivador, además de personal altamente comprometido, el gerente debe conocer diversidades de técnicas y estrategias para vigilar por buen funcionamiento o desempeño de los funcionarios, que les permitan cambiar sus debilidades en fortalezas y sus amenazas en oportunidades, los directivos de las organizaciones debe hacer uso racional, pleno del conocimiento de las herramientas gerenciales dando como resultado una gestión acorde a los exigencias del talento humano.

Por su parte Vega (2013) realizó una propuesta de un plan estratégico para optimizar las técnicas de empowerment en las instituciones educativas del municipio

escolar 6. Dabajuro estado Falcón. El propósito de la investigación consistió en la aplicación de un plan estratégico sobre técnicas de empowerment. La investigación fue de tipo descriptiva y proyecto factible, con un diseño no experimental transaccional. Con una población de diez (10) directivos y ciento cuatro (104) docentes.

Por consiguiente, se demuestran que existe la necesidad de aplicar en la organización un plan estratégico sobre las técnicas de empowerment, basado en talleres para capacitar a los directivos de las escuelas investigadas, que le permitan obtener conocimientos sobre el empowerment, que ayude a fortalecer los procesos gerenciales en la organización, por lo que propone el plan y su aplicación en la organización.

La relevancia de este estudio se evidencia la necesidad de diseñar planes estratégico para optimizar las relaciones entre el personal de dicha institución, en que se debe asignar acciones extensa a los docentes en cargos gerenciales, dado que en el recae la responsabilidad de la vida en las instituciones y, en este sentido, la función de estos docentes va más allá de criterios objetivos, concretos y medibles, se necesitan gerentes empoderadores que promueven cambios relevantes, encomiados a mejorar la calidad de los procesos que se llevan a cabo en las organizaciones.

A través de convivencias donde incorpore los diferentes docentes líderes de la institución.

En estas investigaciones, existe un denominador común, que es el estudio de las variable herramienta gerencial basada en el Empowerment, por ello se relacionan con el presente estudio, asimismo sus aporte fueron valioso para construir el marco referencial de esta investigación, los cuales permitieron ampliar conceptos, técnicas, elementos de empowerment, entre otros; igualmente es de notar que en las conclusiones de los estudios la función directiva del gerente educativo se muestra reactiva ante los cambios tecnológicos, asimismo, no promueve las técnicas del empowerment lo que obstaculiza el cambio organizacional.

A Nivel Regional, fue el de Quiñones, (2015), quien llevó a cabo una investigación en el Centro de Educación Inicial “Antonio José de Sucre”, ubicado en

la Parroquia Concepción de Barquisimeto estado Lara, su propósito develar la significación del empowerment como herramienta gerencial en el fortalecimiento del trabajo en equipo. Este estudio se ubica en el paradigma interpretativo fundamentado en la postura cualitativa del método fenomenológico aplicado a un grupo de versionante estuvo conformado por el Siete (7) personal docente, tres (3) administrativo y tres (3) obreros

Los hallazgos obtenidos fue reflexionar acerca de la relevancia del empowerment como herramienta gerencial para el fortalecimiento del trabajo en equipo, lo cual es visto como una alternativa de crecimiento de la organización en cuanto al logro de sus metas de acuerdo a la efectividad y eficiencia del trabajo en equipo.

Como investigadora destaco la importancia de desarrollar jornadas de interacción e intercambio en torno a las visiones del empowerment como herramienta gerencial en el fortalecimiento del trabajo en equipo. La investigación percibe la gran necesidad de la aplicación de nuevas estrategias gerencial en la organización así mismo permiten inferir que la herramientas que ofrece el empowerment es un recurso valioso para conocer el trabajo en equipo y así optimizar los procesos administrativos.

Las investigaciones antes referidas, se evidencia que el uso del empowerment es una herramienta importante y de calidad y necesaria en las organizaciones, que se puede aplicar en cualquier ámbito y es considerado premisa fundamental para que los directivos fortalezcan el trabajo en equipo y transmitan una cultura inspiradoras en valores y conductas para realizar con libertad, iniciativa y autonomía los roles en el trabajo de la organización.

Otro estudio vinculado con este trabajo, el de Espinoza, (2014), en su trabajo basado en el Empowerment como herramienta estratégica gerencial. Dirigidos a los docentes del Liceo Bolivariano “Omaira Sequera Salas” ubicado en la Parroquia Concepción de Barquisimeto estado Lara fundamental para mejorar el proceso de toma de decisiones, dicho estudio se ubica en una investigación de campo de carácter descriptivo, bajo el paradigma positivista y el enfoque cuantitativo. Los sujetos de estudios estuvieron conformados por veintisiete (27) docentes y tres (3) directivos.

Además, se determinó la importancia del uso del empowerment como herramienta estratégica gerencial para el mejoramiento de la gestión organizacional. Por otra parte se observó, que líder educativo debe incluir las nuevas tendencias gerenciales a fin de crear una organización moderna, dinámica, democrática y estrategia para fortalecer la misión institucional. Asimismo, recomienda a los gerentes educativos que deben propiciar cambios, para una gerencia efectiva. En efecto, se requiere encargados que estén actualizados con las técnicas y herramientas administrativas modernas. Se hace necesaria la sensibilización al cambio de paradigmas gerenciales, se plantea la actualización y reforzamiento de conocimientos teóricos prácticos sobre el empowerment.

El referido trabajo es considerado un aporte a la investigación que se pretende llevar a cabo, puesto que utilizó una herramienta estratégica como el empowerment, con el propósito de enmarcar la participación activa del capital humano, a través del uso de sus habilidades y capacidades, permitiendo el surgimiento de un nuevo esquema de trabajo gerencial en los procesos administrativos. Considerando una estrategia útil al empowerment un recurso valioso para la optimización de los procesos administrativos gerencial.

Por otra parte Torres (2012), llevó a cabo una investigación con el propósito de analizar el empowerment como herramienta de gestión aplicada por los directivos para optimización de la convivencia organizacional en la Escuela Bolivariana “Las Matías” en Río Claro estado Lara. El estudio metodológico fue apoyado en el paradigma positivista bajo el enfoque cuantitativo, sustentado en la investigación de campo tipo descriptiva con diseño no experimental transaccional contando con una población finita integrado por veinte (20) educadores.

Por lo que la investigación analizada llevó a concluir que los directivos presentan debilidades respecto a la aplicación durante su desempeño de herramienta como el empowerment para facilitar la convivencia organizacional entre los educadores. En este sentido, se recomienda a las instancias gerenciales municipales y zonales propiciar encuentros dirigidos a la actualización permanentes de los gerentes

educacionales a fin de mantenerlos capacitados para lograr desempeños eficientes en ambientes armónicos donde prevalezca la paz, la equidad y el respecto la tolerancia.

La investigación evidencia que el empowerment es la estrategia gerencial que se puede aplicarse en cualquier ámbito y es considerado premisa fundamental para que los directivos fortalezcan el trabajo en equipo transmitan una cultura inspiradas en valores y conductas para realizar con libertad, iniciativa y autonomía los roles en el trabajo de las organizaciones.

Para concluir, los estudios relacionado con la investigación sirven de base para la presente estudio, porque se evidencia la necesidad del cambio gerencial de la unidad de Biblioteca y documentación de la UPEL IPB donde se busca nuevas herramientas como lo es el empoderamiento que conlleve a mejorar el proceso de toma de decisiones y aplicación de técnicas que conduzcan a mejorar la actividad administrativa dentro de las institución, como técnica que refuerza el trabajo en equipo entre el personal de la institución.

Fundamentos Teóricos

Para realizar esta investigación fue necesario recopilar información sobre los fundamentos teóricos, que sirvan de sustento y apoyo al desarrollo del estudio. Además, que permitirá conformar el basamento que ayude en un orden de ideas lógicas de lo general a lo particular. De allí resaltarán los aspectos más importantes del presente estudio.

Gerencia

La palabra gerente etimológicamente proviene del latín “genere” que traduce dirigir, en general se asocia a las empresas, desde esta perspectiva el termino gerencia se ha utilizado positivamente en las organizaciones que utilizan recursos humano, Etehevanez, (2000), afirma que la gerencia es básica y esencial para las organizaciones, implica la necesidad de mejorar el servicio que presta a la comunidad y realiza el propósito con que se construyo, señala también tiene que coordinar a los entes involucrados, para el logro de los objetivos de acuerdo a los valores preestablecidos, creando la motivación grupal en base a la innovación y creatividad.

Se puede decir, que la gerencia actual juega un papel fundamental dentro de las organizaciones porque enfrentan cambios, tanto estructurales como organizacionales y que se encuentran comprometido con su trabajo, habitualmente, en las organizaciones se habla del gerente del cumulo de problemas y decisiones que debe afrontar durante su labor diaria.

Cabe destacar que, la gerencia se desarrolla en el campo laboral de una manera sistemática, con claros y valiosos objetivos organizacional, sin embargo, la problemática existente no sólo debe ser abordada desde este plano sino que también incluye el contexto social y es aquí donde la institución constituye en prioridad nacional. En este sentido, los avances que se logren en esta materia deben ser puestos al servicio de las organizaciones con el fin de acelerar la evolución de las organizaciones como base de su desarrollo, para ello requiere de gerentes con conocimientos actualizados sobre la aplicación de estrategias gerenciales que le permitan cumplir a cabalidad sus funciones en el ámbito laboral donde se desenvuelven.

Por lo tanto, Fermín (2005), al referirse al gerente, lo define:

Como un individuo capaz de orientar, dirigir, tomar decisiones y lograr objetivos, de él depende su éxito personal, el de la organización y el del grupo que está dirigiendo. De allí que resulte necesario que además de una formación gerencial, el individuo actué como gerente, tenga un patrón de criterios y una filosofía clara de la administración, de la concepción del hombre y una idea del trabajo que le permitan ganar apoyo efectivo partidario comprometidos con una misión cuyo significado y trascendencia merece entrega. (p. 23).

De acuerdo con lo planteado por el autor, se refiere a un gerente que está en la capacidad de asumir la responsabilidad y la tarea de guiar y dirigir a su equipo de trabajo y lograr que las cosas se hagan para cumplir con el objetivo planeado en la organización. Se puede decir, que el desempeño depende de la calidad y buen uso de enfoques gerenciales para aprovechar el talento y reconocimiento del talento humano y alcanzar así su máximo nivel de actuación, asimismo su función está dirigida a detectar las características que poseen los individuos de la organización como medio

para superar las deficiencias y amenazas aprovechar oportunidades y fortalezas presente en el desarrollo de su labor.

Al respecto, Brand (2000), considera que para lograr el establecimiento de una buena gerencia, se requiere que el directivo de la organización busque siempre mejorar profesional y laboralmente, proponga ideas a los individuos y escuche la de éstos, perfeccionando sus conocimientos, pensando antes de hablar, verificando que los dicho no sea sobre la base de suposiciones infundadas delegando con sabiduría, otorgándole méritos a los empleados cuando así lo requieren.

Por otra parte cabe destacar, que la gerencia cumple un rol decisivo en la transformación en las organizaciones para ponerlas a tono con los nuevos escenarios, por lo que el gerente en su rol de supervisor debe incorporarse a estos procesos novedosos y contribuir así a la formación de un individuo integral con permanente actitud visionaria. Ya que el gerente representa la figura más importante de una organización, y que este se considera como un estratega cuya principal responsabilidad es hacer que personas, organización y negocio crezcan.

Lo antes expuesto, contribuye a que el gerente se plantee una serie de elementos, soportes importantes para el establecimiento enfoque empowerment que le permita lograr grandes niveles de eficacia, eficacia y desarrollo de las actividades a su cargo, aprovechando así la creatividad de su personal. Con el propósito de generar un servicio de a retroalimentación.

Empowerment

El empowerment es útil y necesario en cualquier organización, para poder lograr nuevas generaciones de líderes que trabajen con honestidad, gran desempeño. Según Blanchard y Hersey (1997), contribuyen a enriquecer la ciencia o el arte de obtener los mejores resultados de las personas en sus organizaciones, entre los que se encuentran el empowerment. Es una herramienta que le permite al gerente delegar y dar autoridad a los subordinados, de darle el sentido de que son dueños y que puedan tomar sus propias decisiones y de este modo crear una mejor relación entre jefe y el personal. Es una forma fácil de administrar el talento humano dentro de las

organizaciones. Dado a los cambios que ocurren a nivel mundial, basado en el paradigma organizacional, tales como Calidad Total, Reingeniería y el justo a tiempo.

Desde esta perspectiva más que un modelo, representa a un comportamiento organizacional gerencial, que implica un estilo de liderazgo que se desarrolla en la gente una capacidad de autonomía en su desempeño laboral, y además que demuestren sus habilidades para asumir riesgos y tomar decisiones sin la necesidad de la presencia de una autoridad o la presión de una supervisión. Para Randolph (2002), es todo un concepto, una filosofía, una nueva forma de administrar la organización que integra todos los recursos, capital, manufactura, producción, ventas, mercadotecnia, tecnología, equipo, y a su gente, haciendo uso de comunicaciones efectiva y eficiente para lograr así los objetivos de la organización.

El empowerment no solo es el delegar poder y autoridad a los gerenciados y concederles el sentimiento de que son propietario de su propio trabajo; sino que es una herramienta utilizada tanto en la calidad total, como en reingeniería, que provee de elementos para fortalecer los procesos que llevan a las organización a su apropiado desarrollo.

De igual forma, Murrell y Meredith (2002), lo define como:

El movimiento que busca dar poder a la gente vía entrenamiento; lleva la decisión a la gente que está en el frente, además de ser una herramienta estratégica que fortalece el quehacer del liderazgo, que da sentido al trabajo al equipo y que permite que la calidad total deje de ser una filosofía motivacional y se convierta en un sistema radicalmente funcional. (p. 23).

En este sentido, se puede decir que el Empowerment es un procedimiento donde se sustituye la vieja jerarquía por equipos autodirigidos, y donde los empleados le permiten asumir mayores responsabilidades, y de dar lo mejor de sí. Y decisiones donde se puede alcanzar los objetivos y metas planteada por las organizaciones.

Es importante destacar que compartir la autoridad y el poder con los empleados para promover el fortalecimiento de los procesos que llevan a cabo las empresas en su desarrollo, por lo cual se infiere con su aplicación una gerencia eficaz basada en la confianza mutua, sustentada en la transmisión de los empleados de la

información pertinente para el desarrollo de sus tareas y que se otorgue a personas capaz de lograr los objetivos planteados.

La importancia del empowerment en la gerencia arranca con las antiguas estructuras organizacionales, jerárquicas y culturales, ya que las relaciones de trabajo se basan en cooperación, responsabilidades compartida y en la toma de decisiones, busca el fortaleciendo a través del reconocimiento de logros alcanzados por los mismo. Sobre este aspecto, Chiavenato (2012), el facultamiento en la toma de decisiones o delegación de autoridad por parte de la idea de otorgar a las personas poder, la libertad y la información que necesitan para tomar decisiones y participar activamente en la organización. Las personas poseen un poder el cual viene dado por sus conocimientos, por tanto, el mismo no significa darle un poder que ya tienen, sino proporcionarles la oportunidad para que logren sacar el poder oculto.

Cabe señalar que, el estilo gerencia logra mejorar la distribución y aprovechamiento del recursos humano que están dentro de las organizaciones, por consecuente, la gerencia demuestra como la integración de las necesidades de las persona en materia de crecimiento, tanto a nivel personal como profesional y esto se logra cuando se asignan cuotas de poder a los empleados delegando responsabilidad para un trabajo efectivo.

Por tal motivo, la importancia del empoderamiento para tener una buena gerencia es cumplir con ciertas condiciones y al respecto, Ackoff (2000) considera que el gerente de hoy cumple tres funciones principales: en primer lugar, crear un ambiente en el cual los empleados puedan hacer su trabajo tan bien como saben hacerlo; en segundo lugar, capacitar a los empleados para que mañana hagan las cosas mejor de la que las pueden hacer hoy; la tercera función, gerencial las interacciones de aquellos por quienes y para quienes son responsables, las interacciones de sus unidades con otras unidades dentro de la organización y las interacciones de sus organizaciones con otras de su entorno.

Por lo planteado, por los autores, se evidencia que el directivo como líder de toda organización , debe ser una persona con la capacidades suficientes para valorar el talento humano que tiene a su cargo, con la intención de brindarles confianza en el

empoderamiento de sus funciones para maximizar el rendimiento organizacional, y de esta manera, enaltecer el desarrollo de la gestión del líder en cuanto a sus capacidades gerenciales, debido a que por medio del empoderamiento, persiguen una correcta y eficaz abordaje de las situaciones y actividades que se presentan en el día a día de una institución con funciones directivas

Como lo expuesto, se puede señalar que el empoderamiento es una estrategia que exige el esfuerzo de las el talento humano que posee la organización, permitiendo que las mismas se encuentren motivadas y así den lo mejor de sí, para lograr los objetivos de la organización. Es importante acotar que la tarea del gerente es brindar oportunidad de demostrar que está capacitado para resolver situaciones que le permitan hacer cada día mejor su labor, por consiguiente la persona no puede tener éxito si no tiene oportunidades o si la organización le impide tomar la iniciativa y no toma en cuenta sus capacidades y potencialidades que posee el trabajo en equipo basado en el empowerment.

Gerencia y Empowerment

Con la llegada de la nueva gerencia a partir del siglo XXI, desde allí todas las organizaciones tienen como objetivo fundamental enlazar los esfuerzos de las personas para lograr los propósitos de la organización. La tarea del gerente, según Carrasquel (2013), es inspirar y ayudar a sus colaboradores para que realicen cada día mejor su trabajo, por cuanto uno de sus roles es administrar las interacciones y no las acciones entre los integrantes del sistema, entendiéndose por sistemas una serie de actividades articuladas hacia el logro de una meta común.

De allí que, la gestión gerencial reúne a todos sus miembros al delegar autoridad y tomar decisiones por aprobación, en la búsqueda de la calidad organizacional, logrando así aumentar la eficiencia y la efectividad en el proceso gerencial. Para establecer estrategias que permitan mejorar la calidad en los procesos gerenciales, requieren aumentar las necesidades de saber dirigir y realizar una buena planificación estratégica y cumplir la visión y misión establecida en la organización.

Por su parte, Ackoff (ob.cit.), considera que el gerente de hoy cumple tres funciones principales: en primer lugar, crear un ambiente en el cual los empleados

puedan hacer su trabajo tan bien como saben hacerlo; en segundo lugar, capacitar a los empleados para que mañana hagan las cosas mejor de la que las pueden hacer hoy; la tercera función, gerenciar las interacciones de aquellos por quienes y para quienes son responsables, las interacciones de sus unidades con otras unidades dentro de la organización y las interacciones de sus organizaciones con otras de su entorno.

El autor citado, se refiere que el gerente debe tomar en cuenta las tres funciones fundamentales mencionadas porque le permitirá negociar para brindarles condiciones adecuadas en el establecimiento de realizar las tareas con eficiencia y eficacia tomando en cuenta el talento humano que posee la organización, y siempre está orientado a las capacidades y habilidades en beneficio de la misma

Al respecto, Alves de Costa (ob.cit.), considera que los gerentes deben orientar el trabajo gerencial hacia la delegación de autoridad, es decir, al relacionarlo con el proceso de empoderar, implica dar poder a otros, estableciendo estrategias que desarrollen el potencial humano y el logro de objetivos propuestos; de este modo, el gerente aprende a redimensionar correctamente los retos, estableciendo metas factibles de ser alcanzadas en compañía del capital humano empoderado para cumplir con las funciones asignadas.

Es necesario realizar cambios en las organizaciones mediante el uso del empowerment ya que, permite la participación activa del talento humano al brindar alternativas y soluciones a las situaciones que afecta el desarrollo y logro de los objetivos propuesto de la organización.

Para concluir, la gerencia fundamentada bajo el enfoque del empoderamiento en los procedimiento donde el directivo es el líder que garantizara los proceso que formara un elemento primordial que se traduce en un proceso amplio y flexible, consolida la responsabilidad para garantizara el fortalecimiento de las organización y el talento humano, definiendo e interviniendo sobre los procesos culturales y a partir de la gerencia de generar conocimientos.

Por lo tanto, debe orientarse hacia una administración autónoma llevando a la organización a un proceso eficiente y eficaz para alcanzar con éxito las metas propuestas, tomando en cuenta enfoques como el empowerment como una

herramienta gerencial que ayude a distribuir poder de una manera creativa en la búsqueda de soluciones efectivas en la organización educativa.

En fin, la gerencia basada en el empoderamiento donde el directivo es el líder garante del proceso organizacional que constituye un elemento primordial que se traduce en un proceso de consolidando, responsabilidad para garantizar el buen desempeño del talento humano, que la formación de un ciudadano capaz de generar discernimientos; por lo tanto, debe orientarse hacia una administración autónoma llevando a la organización a un proceso eficiente y eficaz para alcanzar con éxito las metas propuestas, tomando en cuenta enfoques como el empowerment como una propuesta gerencial que ayude a distribuir poder de una manera efectivas en los trabajos de grupos.

De esta manera, la función de todo gerente es apoyar al equipo y facilitar su funcionamiento, por ello, es importante que los miembros del equipo entiendan lo que ocurre en otros departamentos. Para Senge (1992), el trabajo en equipo es “el proceso de alinearse y desarrollar las capacidades de un equipo para crear los resultados que los construyen, bajo la disciplina de desarrollar una visión compartida” (p.90), según este concepto, es un grupo de personas que trabajan con mucha responsabilidad colectiva, dirigiendo sus propias actividades sin interrupción de la gerencia. Tienen la potestad sobre la organización, planificación de las actividades, el presupuesto y la organización de sus labores.

En ocasiones, incluso están facultados para contratar y despedir personal, la autoridad se ejerce de una forma rotativa, aunque la mayoría es la que decide el último. Este tipo de participación es muy avanzada y, aunque ha demostrado funcionar muy bien, requiere una cultura de la participación muy bien asentada y un alto grado de confianza ente la gerencia y los empleados.

Como lo afirma Russel (1998), un grupo con empoderamiento usa el talento de todos sus miembros comparten el liderazgo, colaboran en el mejoramiento continuo del procesos de trabajo. Por lo que se refiere que el empowerment es una de las principales herramienta para aprovechar al máximo el talento humano para manejar los procesos con mayor eficiencia, resolver problemas y lograr mejores

resultados es la capacidad para trabajar en equipo que se detecta en la mayoría de las organizaciones.

El trabajo en equipo implica un arduo trabajo conjunto y de colaboración de manera sistemática, no es sencillo llegar a la colaboración, pues implica un cambio general o de cultura, y para lograrlo se requiere de cambios decisivos en las relaciones interpersonales; es decir un cambio de cultura organizacional que para algunos les parece muy difícil llevarla a la práctica. Algunas de las restricciones a las que puede enfrentarse el trabajo en equipo, es la carencia de ciertos valores bien fundamentados, como el compromiso, la humildad, la solidaridad y la responsabilidad y para ello, deben ser un grupo autodirigidos.

Equipos autodirigidos

Un grupo de personas organizadas, que trabajan conjuntamente para alcanzar unas metas comunes, es considerado un equipo autodirigidos, según Gross (2010), se forma con la convicción de que las metas propuestas puedan ser conseguidas poniendo en juego los condicionamientos, capacidades, habilidades, información y, en general, las competencias de distintas personas que lo integran. El termino que se asocia con esta combinación de conocimientos, talentos y habilidades de los miembros del equipo en un esfuerzo común.

El autor, señala la importancia que las relaciones entre los sujetos de un grupo permitan al individuo actuar libremente, donde todos interactúan conscientemente en un clima de responsabilidad, trabajo en equipo y colaboración, siempre tomando en cuenta los sentimiento, idea, deseos, expectativas y motivaciones de cada uno de los miembros. Por tanto, para que un grupo de trabajo sea exitoso y congruente entre los objetivos del grupo de trabajo y la organización y otro de los factores radica en la reproducción al máximo de la competencia entre los integrantes del equipo, a partir desde allí se puede mejorar la comunicación que influye el respeto y entendimiento mutuo, necesario par al participación total de los miembros.

Es por ello, que el trabajo en equipo autodirigidos es una oportunidad de humanizar las tareas en una organización y potenciar no solo en la obtención de rendimiento y productividad sino también en formación permanente del capital

humano que esta se gestiona. Al respecto, Sequera, (2007), opina que en este tipo de trabajo su función fundamental es valorar los demás, confiar en sus capacidades y potencialidades, lo cual fomenta la libertad mutua que permita la creación del espacio psicológico y social en el que desarrolla la percepción de las cosas, de la persona; proceso que favorece ejecutar las acciones inherentes a cada cargo de la institución.

Se puede decir, que el trabajo en equipoautodirigidos puede formar parte de las políticas de una gestión, que se debe promover en la administración del capital humano, este representa una potente unidad de actuación colectiva que permite la formación de un liderazgo compartido entre otras oportunidades de crecimiento personal de su gente y crecimiento profesional.

Al respecto, que los grupos de trabajo autodirigidos pasa por una serie de etapas que desarrollan actitudes, emociones y conducta en sus integrantes que deber ser asimiladas y comprendidas para poder aplicar las repuestas adecuadas, a cada paso, lo establece que una de las finalidades del empowerment es transformar a las instituciones con equipos de trabajo que sean participativos, democrático, eficientes, comprometidos, honestos y ejemplares. En las cuales debemos tener muy encuentra ciertos criterios tales como:

Motivación. Esta dentro del ambiente laboral es un elemento muy importante, ya que dependerá el beneficio laboral y la productividad que generen las organizaciones, la motivación es la fuerza que impulsa al ser humano a desarrollar tareas óptimas en su desempeño laboral y así alcanzar las metas y objetivos que se proponga en la vida.

Compromiso. Se le da la oportunidad y responsabilidad de dar lo mejor de sí mismo.

Ideas. Se produce cuando las personas trabajan juntas tiene como resultado la producción de un mayor número de ideas que cuando una persona trabaja en solitario.

Creatividad. Brinda estimulación y retroalimentación adecuada, mantiene un comportamiento democrático y no impositivo, acepta ideas.

Comunicación. Es imprescindible para establecer una relación satisfactoria entre las personas y obtener la información para llegar a conocerse mejor.

Mejores resultados. Estos responden cuando las personas trabajen en equipo, es decir, que la productividad alcanzada por un equipo es mayor que la sumas de los trabajos individuales.

Según Robbins (ob.cit.), este resultado del esfuerzo de un colectivo que se manifiesta de forma individual, en función de alcanzar una meta común, el cual conlleva un compromiso donde las estrategias, la responsabilidad, la creatividad, la voluntad, la organización y la cooperación se combinan para desarrollar de forma eficientes las tareas que han acordado como metas del equipo.

Por consiguiente, trabajar en equipo autodirigidos es una capacidad que debe ser desarrollada para lograr que todos los miembros de la organización canalicen sus esfuerzos en una misma dirección bajo un sistema de trabajo de empoderamiento en el que se aprovechan al máximo las capacidades de cada uno. Por tal motivo genera un cambio en la cultura del trabajo de allí que los rasgos más interesantes de los equipos de trabajo son sus características.

Características del Trabajo en Equipo Autodirigidos

Toda organización debe responde a las necesidades del mismo y, el trabajo en equipo juega un rol importante en el fortalecimiento de la cultura organizacional. Al respecto Gross (2010), refiere que para lograr alto rendimiento en los equipos de trabajo, en necesario que estos se caractericen por las siguientes condiciones:

Liderazgo. El buen liderazgo hace posible que los empleados realicen su trabajo con dedicación, los líderes hacen formación de grupo de amistad de relaciones cordiales entre ellos. También pasan a desarrollar comunicaciones espontaneas, hay sentido de responsabilidad y de compromiso personal además de una impresionante integración dentro de un grupo de satisfacción.

Por su parte, Hicks y Peters (1999) establecen que un equipo auto dirigido es un grupo de trabajo que se desenvuelve con autonomía, los cuales se encargan de realizar su trabajo y las funciones administrativas que lo respaldan. Es una forma de dirigir, donde se capacita para administrar, se entrena al talento humano 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 organización y respalden los objetivos y funciones de la misma.

Metas específicas, cuantificables. Sin una meta, no hay equipo. ¿Por qué es importante para un equipo tener un propósito, una meta? Porque ayuda a sus miembros a saber hacia dónde van, les proporciona una dirección. Un equipo tendrá más probabilidad de alcanzar el éxito en la medida en que todos sus componentes conozcan y comprendan su propósito y metas. Sin existe confusión o desacuerdo, el éxito del equipo será más difícil de conseguir.

Para Soubel (s/f).Las metas que establezcas para tu equipo deberían ser específicas y cuantificables, alcanzables y limitadas en tiempo. Las metas específicas ofrecerán a tu equipo una misión clara y mensurable. También tendrán un límite de tiempo, para darle a tu equipo una sensación de urgencia.Se puede decir que el talento humano debe ser capaz de ver resultados en sus metas diariamente. Hacer esto les permite entender cómo están progresando y qué cambios deben realizar para conseguir los objetivos a largo plazo dentro de la organización. También establecen metas claras y alcanzables que se comuniquen claramente con tu equipo

Mientras la claridad y precisión se involucren en los objetivos y propósitos de la organización, los resultados serán de mayor beneficio. Siempre es importante tener claro hacia dónde vamos y que queremos alcanzar, sobre todo, en las instituciones educativas ya que la comprensión de los procesos administrativos por parte de todos sus miembros va a ofrecer el ambiente para el mejor desempeño administrativo de los planes y recursos previstos en la labor gerencial.

*Comunicación eficaz.*El líder y los miembros del equipo deben intercambiar información y retroalimentación. Deben preguntar: ¿Cómo lo estoy haciendo? ¿Qué es correcto y qué es incorrecto? ¿Cómo lo puedo hacer mejor? ¿Qué necesitas para hacer mejor el trabajo? La comunicación eficaz es una pieza clave en el éxito de las instituciones educativas. Los líderes y el resto de la organización deben mantenerse en contacto permanente para escucharse entre sí y prever posibles desaciertos o fortalecer los logros establecidos en los propósitos de la gerencia.Según Sastre (2008), define que, quienes son capaces de trabajar en equipo

entienden la riqueza de entablar relaciones humanas adecuadas en los diferentes campos de la vida. Por ello, que se puede decir que la comunicación asertiva es la habilidad para poder comprender y saber transmitir la información a los demás miembro de la organización.

Pensamiento positivo. Permitir tener nuevas idea para asumir riesgos que deben ser valorados y estimulados. Los errores deben ser vistos como oportunidades de crecimiento y aprendizaje, no como ocasiones para la censura y la represión. Ministerio de Industria (s/f), El espíritu emprendedor supone saber lanzar nuevos proyectos con autonomía, capacidad de asumir riesgo, con responsabilidad, con intuición, con capacidad de proyección al exterior y con capacidad de reaccionar y resolver los problemas. Es el líder planificador organizador que lleve a cabo diversos propósito, también supone saber llevar a cabo proyectos con el mismo espíritu de innovación, responsabilidad y autonomía.

Las buenas ideas siempre van a permitir las buenas intenciones, valorar y estimular a los miembros de la organización abre el camino al compromiso y el sentido de pertinencia con la organización, y de esta manera. El trabajo se hace con mayor entusiasmo y entrega con las labores administrativas establecidas en cada puesto de trabajo.

Reconocimiento. Reconocer el desempeño y logros de los empleados, ayuda a mejorar la satisfacción y mejora la productividad, es una herramienta que refuerza la relación e integración y cuando reconocen la labor de una persona, estos se esfuerzan y producen cambios positivos dentro de la organización. Según Torres (ob.cit.) señala que el reconocimiento es uno de los factores más importantes en la motivación de los empleados y que, en muchas ocasiones, es incluso más valorado que el sueldo o que el mismo ascenso. Representa el orgullo que siente las personar por realizar las actividades idóneamente y saber que estas son significativas para la organización.

En relación a estas características, se deduce que a través del empowerment, se pueden romper antiguos paradigmas de años anteriores y que aun se siguen implementando en algunas organizaciones generando pérdidas de tiempo y del talento

humano. De allí que para las organizaciones lo ideal sería sumir el reto de utilizar esta valiosa herramienta y estar dispuestos a correré riesgo de enfrentar este proceso, pero dirigido por los equipos autodirigidos en el empowerment.

Equipos autodirigidos desde el empowerment

Para la conformación de estos equipos autor dirigidos las organizaciones tienen que estar diseñado a no trabajar con la jerarquía y burocracia tradicional, y son lo más parecidos al proceso que se hace para dotar del empowerment, en donde cada miembro del equipo realiza su propia tarea según su puesto de trabajo. Y donde reparten las funciones a los deseos de cada miembro del equipo. Las decisiones se toman conjuntamente con el equipo de trabajo ya que no hay jefe o líder que tenga mayor poder que los mismos miembros del grupo.

Los equipos autodirigidos, fueron diseñados en las organizaciones para que vayas más allá de la calidad o la resolución de problemas. Es donde el equipo es un grupo de empleados que aportan sus conocimientos, sus habilidades, ideas que tienen la responsabilidad de todo un proceso donde planean, ejecutan y dirige el trabajo desde el comienzo hasta el final, donde todos comparten por igual las responsabilidades.

Como lo alega Russell (ob.cit.), un grupo con empoderamiento usa el talento de todos sus miembros, comparten el liderazgo. Colaboran en el mejoramiento continuo del proceso de trabajo, planean y toman decisiones relacionadas con los métodos de trabajo, las prioridades y tareas, resolviendo todos aquellos aspectos que presenten dificultades. Cabe resaltar, que los equipos autodirigidos exige a las personas a pensar un conjunto de factores que componen la cultura organizacional. Para que existan los equipos autodirigidos, tienen que haber un clima laboral que fomente el Empowerment, la toma de decisiones de los empleados con referencia a su trabajo diario, debe darse un cambio en la supervisión y control, se trabaja por el desempeño no por horarios o tareas asignadas, entre otras cosas.

Capacidad de Repuesta del equipo. La capacidad del talento humano ante las repuesta ante cualquier persona ya sea interno o externo para contribuir a la consecución de la misión del mismo y empresarial, para crear e innovar con el fin de

de añadir valor a la productividad del servicios, y para tomar iniciativa para su propio desarrollo. Se puede decir que, estos son grupos con la capacidad de enfrentar y resolver cualquier problemas, la función del líderes está más asociado al desarrollo del talento humano de los equipos, con el fin que puedan solucionar los problemas cada vez más difíciles, más que al control de las actividades particulares que realizan.

Si crea un entorno de trabajo que tolere los errores estimule al aprendizaje a partir de los mismos, que identifique el éxito más con un aprendizaje y un desarrollo de las posibilidades profesiones que con un movimiento ascendente a lo largo del escalón jerárquico y que compense adecuadamente a los trabajadores, estar potenciarlo la responsabilidad.

Liderazgo Empowerment en el equipo autodirigidos. El líder juega un papel muy importante dentro de un equipo. El líder es alguien que desarrolla, asesora y planifica. Así pues, un directivo se define por lo que es. El mismo imparte conocimiento o técnicas, comparte el significado de la información, forma a los empleados en el desempeño de sus labores, y asume mayor responsabilidad y autoridad mediante la formación, confianza y el apoyo.

Asimismo, Pérez, (2004), Define al liderazgo como la capacidad de una persona para influir en el comportamiento de los demás, contando este con un carácter circunstancial, dependiendo de las actividades, conocimiento y habilidad que utilice para hacerlo (p.76). También se considera, que un individuo con experiencia de la toma de decisiones y el liderazgo desde una perspectiva del Empowerment es diferente para cada directivo. Ya sea la naturaleza de la organización, se puede hacer algunas transformaciones en las creencia y valores organizativo mediante un liderazgo basado en Empowerment.

De hecho, Alvarado (2011), considera que el Empowerment es la manera más directa y simple de otorgar poder a los empleados en las organizaciones, para la toma de decisiones. De otra manera, que la gente use su propia inteligencia, experiencia, intuición para ayudar a que la organización mejore y tenga el éxito esperado. El autor sostiene que el empowerment es una nueva forma de administrar, donde se capacita, se entrena para darle responsabilidades y poder para la toma de decisiones, además se

comparte la información con todos para que estos entiendan la dirección de la organización y respalden los objetivos y funciones de la misma.

En consecuencia, se puede apreciar la importancia que representa la organización en el uso del Empowerment para la optimización de los procesos administrativos, porque permite principalmente que los empleados sean autodirigidos y se encaminen hacia el trabajo en equipo. Basado en responsabilidad y alineación con los objetivos de la organización, impulsados por un líder participativo y respetando los valores de la misma.

Responsabilidad Compartida. Es cuando la organización bajo la dirección del Empowerment, la responsabilidad es compartida, sin presiones e imposiciones que puedan limitar la autonomía y toma de decisiones compartidas. Es la participación y armonización del ambiente de trabajo e involucrar a los gerentes en todas aquellas decisiones que lo afectan la organización, para incrementar su autonomía y control sobre sus tareas laborales, de esta forma se sentirán más motivados y comprometido con la organización y serán más eficientes.

Según para Sastre (2008), se refiere a que estos equipos requieren de los miembros una solida autodirección, autocontrol y auto-percepción de “yo puedo”, a fin de hacerse cargo de uno como persona responsable, de ser líder del propio desempeño y del logro de las etas compartidas. Es elementalmente, en un equipo de estas particulares se requiere gente con mucha seguridad personal, gente líder de sí misma, dispuesta a aceptar la responsabilidad por las acciones que realiza y por los resultados que produce, que sabe pedir ayuda sin complejos cuando la necesita y que, también, se envuelve en tareas para fortalecer al equipo, sobre todo en tareas que no son de su responsabilidad, pero que al hacerlas fortalecen al equipo.

En términos reales, se trata de avanzar hacia la consecución de una gerencia más humana, que trae beneficios como aumento de la productividad y menos ausentismo, que la toma de decisiones se comparte con aquellos gerenciados cuya experiencia se ajusta a las necesidades del caso, los éxitos se celebran y los fracasos se convierten en oportunidades, la organización confía en la capacidad del equipo y esta a su disposición para atender la consultas que desean formularse.

Fomentar el Trabajo. Debe ser en un ambiente de trabajo adecuado a sus necesidades, que puedan crear un sentido de unión entre ellos, en mejorar la producción y lograr la satisfacción de los mismos. Establecer los objetivos para formar un equipo de trabajo idóneo, esclarecer roles y las responsabilidades del talento humano, organizar reuniones regularmente de equipo y realizar las actividades sociales son unas maneras efectivas para incrementar la confianza y la cooperación. Lo ideal es que las lecciones que se aprendan durante los ejercicios para fomentar el trabajo en equipo se reflejen en las acciones diarias, lo que hará que todas las personas trabajen mejor y efectivamente. Según Días (s/f), reseña que el acércate a ellos y conoce sus inquietudes y necesidades. Esto los motivará a que confíen plenamente en ti y en el negocio. Se debe asumir medidas desde que realizas la selección de tu personal y hasta en la manera en que lo motivas para poder conseguir los objetivos en común.

A través del recorrido de los equipos autodirigidos en el empowerment, se puede evidenciar la importancia que representa para una institución de educación superior de alto prestigio, el uso del empoderamiento como una herramienta gerencia para la optimización de los procesos administrativos, porque permite principalmente que el talento humano sean autodirigidos y se encaminen hacia el trabajo en equipo, basados en responsabilidad y conocimiento, alineados estratégicamente con los objetivos de la organización, impulsado por la implementación de la Gerencia empowerment en la Unidad de Biblioteca y Documentación de la UPEL-IPB.

Breve Reseña de la Unidad de Biblioteca y Documentación De la UPEL-IPB

La Unidad de Biblioteca y Documentación de la UPEL-IPB desde su inicio un 28 de mayo de 1960 fue concebida como un centro de estudios, consultas y documentación dirigida no solo a cubrir necesidades bibliográficas, de investigación e información de la comunidad upelista sino también a fomentar hábitos de trabajo y el desarrollo del pensamiento crítico de todos los usuarios.

Para su creación se constituyó una comisión por-biblioteca formada por la Sra. Prisca Jiménez, primera bibliotecaria, una trabajadora social y dos representantes estudiantiles, los cuales se abocaron a solicitar donación de diferentes entes culturales y empresariales de la región logrando reunir doscientos treinta y siete (237) volúmenes. Además, se consolidaron los aportes del Ministerio de Educación con un envío de 346 libros y la institución compró ciento setenta y cuatro (174) textos.

Inicialmente, la Biblioteca funcionaba donde actualmente tiene su sede la Gobernación del Estado Lara, luego fue mudada al sector de la Av. Las Palmas, frente al Hospital Central Antonio María Pineda de Barquisimeto, donde funcionó hasta el año 1974 contando para ese momento con 23.924 volúmenes. Después de esta fecha la Unidad de Biblioteca y Documentación es dividida y ubicada en las dos sedes que ocupa la Universidad Pedagógico Experimental Libertador-Instituto Pedagógico Barquisimeto “Luis Beltrán Prieto Figueroa” en la ciudad Sector oeste, (Av. Los Horcones con Av. Las Palmas), En este momento el fondo bibliográfico con que cuenta la Biblioteca es aproximadamente de 104.536 Ejemplares y 24.635 Títulos clasificados según el Sistema Dewey y la Tabla de Cutter.

En la actualidad, la Unidad de Biblioteca y Documentación de la UPEL-IPB posee un valioso acervo documental conformado por libros, obras de referencias, trabajos de grado, trabajos de maestría, tesis doctorales, trabajos de ascenso, proyectos de investigación al igual que las publicaciones periódicas y revistas especializadas que cubren todas las áreas del conocimiento para alcanzar metas y objetivos de nuestra Alma Mater.

La Unidad es el órgano ejecutor de la gestión de información y del conocimiento necesario para el quehacer intelectual de los miembros de comunidad universitaria de acuerdo a los requerimientos académicos de la institución consolidándose gracias al esfuerzo y aporte de los ciudadanos Prisca Jiménez, Cecilia Vegas, Lic. Libia Hernández, Prof. Nelson Rodríguez Vargas, Lic. Falviel Quintana Chacón, Prof. Fanny Osorio de López y en la actualidad la Profesora Luz Marina Rondón Mora.

Las funciones y la importancia que tiene la Unidad de Biblioteca y Documentación es proporcionar servicio de información que satisfagan, los requerimientos educativos de la comunidad universitaria ofreciendo información docencia, investigación extensión de la UPEL-IPB para apoyar y contribuir al logro de los objetivos de estudios docencia, investigación extensión de la UPEL-IPB. Y nuestra visión está orientada a la prestación de servicios de excelencia, facilitando a los usuarios y usuarias recursos de informativos y herramientas tecnológicas pertinentes para la generación y transmisión del conocimiento, apoyando así el desarrollo constante del individuo.

Cabe destacar, que la relación que tiene la implementación de empoderamiento del talento humano en la Unidad de Biblioteca y Documentación de la UPEL-IPB, porque presentan debilidades en el uso de herramientas gerenciales moderna y novedosas, siendo las constante quejas, la falta de confianza de los directivos hacia los funcionarios de la Unidad en el poco trabajo en equipo, aspectos que fueron observados por la investigadora y obtenidos de conversaciones informales en las cuales algunos de los funcionario manifiestan que no son tomados en cuenta para la toma de decisiones, que no se delegan responsabilidades para solucionar algunas de los problemáticas que se presentan, y no muestran estimulación a la ayuda mutua como equipo de trabajo, no son estimulado de manera efectiva ni asertiva.

Consideran además, que esto influye en el trabajo, trayendo como consecuencia apatía, desconfianza y falta de interés por parte del personal, lo planteado por el personal, se ve reflejado en el planteamiento. Para lograr estos propósitos, según Canelón (2003), considera que en lo personal y profesional la idea de gerencia es aquella donde los líderes naturales adquieren una conciencia práctica acerca del desarrollo de su rol, acorde con las necesidades del entorno; implica tener un amplio conocimiento en la formación de trabajos en equipos, motivación, comunicación efectiva, toma de decisiones y liderazgo.

Por tal razón, el autor se refiere que sedebe transformar los antiguos paradigma para mejorar el ambiente interno de las instituciones y lograr cambios centrados en los valores, actitudes, relaciones y clima organizacional, tomando como

punto de partida a las personas y dichas instituciones hacia las metas para optimizar la calidad del personal.

Consideran además, que esto influye en el trabajo en equipo, lo que trae como consecuencia apatía, desconfianza y falta de interés por parte del talento humano de la Universidad. Lo antes expuesto, justifica el estudio de la implementación de herramientas gerenciales como el empowerment que busca asegurar el cambio, mejorando la efectividad y el desempeño de los actores que intervienen en el proceso administrativo de la misma.

ESCENARIO III

ABORDAJE METODOLÓGICO

*“No somos un equipo porque trabajamos juntos. Somos un equipo porque respetamos, confiamos y nos preocupamos por el resto del equipo.”
– Vala Afshar*

La metodología de este estudio estuvo vinculada con la sustentación ontológica, epistemológica y metodológica presentada, desde el método fenomenológico, el cual contempló una forma de estudiar la realidad, explorar un ámbito social, con la finalidad de proponer el fortalecimiento y acciones que develo los conflictos en los momentos para dialogar y construir con los espacios compartidos. En este estudio, se abordó en la Unidad de Biblioteca Documentación de la UPEL-IPB, que busca la construcción del trabajo en equipo autoguidados fundamentado en el Empowerment, lo cual busca cambios con el comportamiento del talento humano de la Unidad.

Como realidad plano *Ontológica*, esta se refiere de manera como cada sujeto llena de sentido las cosas que ve, los acontecimientos del orden cotidiano, las cosas que le pasan y suceden la existencia de la realidad. Aquí se reconoce la naturaleza de la realidad social como una construcción social, que depende de los significados que demas las personas. Es evidente que, es a partir de las interacciones interpersonales y las proactivas colectivas que se construyó la realidad; versionada a partir de la propia versatilidad histórica de los fenómenos o hechos vividos y del papel que jugaba en ellos las convenciones lingüísticas de los actores sociales.

En relación y con la realidad que se estudio, en este fenómeno se desarrolla desde interacciones y representaciones colectivas que se construyeron en el lenguaje, cimentadas en el dialogo transformador y recreadas en el significados emergente de la dialéctica en escenarios sociales y culturales como la práctica.

Por otra parte, el plano epistemológico es la forma de conocer la realidad, los hechos y los objetos que puedan convertirse en conocimiento. Se considero que la realidad asume una epistemología objetiva, me refiero a la manera que es la realidad

que asume objetivista, comprender y explicar cómo se conoció lo que sabemos el tipo de conocimiento que obtendremos, sus características y el valor de sus resultados.

Según, Sandín (2003), es decir que al abordar una realidad el investigador asumió una postura epistemológica que le permitió explicar cómo se obtuvo el conocimiento de la misma, el estatus que se le debe asignar a las interpretaciones y comprensiones que se alcanzaron, todo lo cual depende de cómo vio esa realidad y su interacción con ella. Crotty (citado por el autor), señala que las tres perspectivas fundamentales son: el objetivismo, el constructivismo y el subjetivismo.

De la misma, fuente sostuvieron que el objetivismo epistemológico implica que la realidad y su significado existieran independientemente del sujeto que la aprehende; Por otra parte, en el subjetivismo el significado no emerge de una interacción entre el sujeto y el objeto sino de la imposición del primero sobre el último; pero, por el contrario, en la epistemología constructivista, la realidad se construye o emerge de la interacción entre el sujeto y el objeto; el conocimiento es contingente a prácticas humanas, se construye a partir de la interacción entre seres humanos y el mundo, se desarrolla y transmite en contextos netamente sociales.

En este sentido, en el plano metodológico. Corresponde al camino recorrido, que me lleva a descubrir lo cognoscible acerca de los trabajos en equipos autodirigidos, por lo cual abordé la investigación con la observación, el cual busca encontrar con la realidad desde la visión de los actores de los hechos. Para el logro de los objetivos planteados, se utilizó un tipo de estudio fenomenológico, con el cual se caracteriza un fenómeno o situación concreta, al indicar los rasgos más diferenciadores o peculiares. El medio que se implementó para la recolección de la información fue la técnica de la entrevista dialógica, que Coolican, (2005), que permitió asegurar que los resultados sean comparables, ya que este tipo de entrevistas se presentan en una conversación dialógica, garantizando una consistencia de la información recolectada además de asegurar que se cubriera todo el tema, por cada entrevistado, preservando el contexto conversacional de cada entrevistado.

Naturaleza de la Investigación

La investigación, se sitúa en el paradigma interpretativo, según Leal (2007), humanista, entre otros y se basa en la credibilidad y transferibilidad, su validez es más interna que externa y a diferencia del paradigma empírico analítico que busca la generalización de los hallazgos, este se sumerge en inducir la transformación local y sus descubrimientos solo son transferibles en contextos sociales. Con relación al paradigma interpretativo. Parra (2005), menciona que permite entender al mundo como algo no acabado, en constante construcción en tanto los sujetos que lo viven son capaces de modificarlo y darle significado. Este paradigma se entiende como método y como una manera de ver el mundo.

Es de hacer notar que la génesis de este paradigma se remonta a los inicios del siglo XX, cuando Husserl adhiere a la corriente filosófica del Idealismo en la forma de la fenomenología, el cual postula que los objetos físicos no pueden tener existencia aparte de una mente que sea consciente de ellos. Enfatiza, en sus diversas vertientes, en la relevancia central dada a la conciencia, a las ideas, al pensamiento, al sujeto, al yo, en el proceso de conocimiento. Sin embargo, Husserl (citado por Leal, ob.cit) no niega la existencia de un mundo real, sólo lo ha puesto entre paréntesis. En la conciencia pura se realiza la constitución del sentido de los fenómenos captados, pero reducidos por ella.

Con relación, al paradigma interpretativo, también conocido como fenomenológico, no se preocupa de las cosas en sí, sino de las cosas para la conciencia, lo que ha dado lugar a diversas concepciones entre ellas la de Ferrater (2004), el ser humano tiene la posibilidad de preguntar y preguntarse sobre el sí mismo, ese es justamente lo que caracteriza su modo de ser. Así mismo, Gadamer (2003), quien toma como base la interpretación y la convierte en dimensión constitutiva de toda la existencia, el propuso una verdadera y auténtica ontología hermenéutica, enfocando en este paradigma, la hermenéutica como fenomenología de la existencia, entendimiento e interpretación de la realidad.

Por lo planteado, considere que el paradigma interpretativo pretende adelantar las distintas corrientes identificadas con la hermenéutica, parte de reconocer como principio, la posibilidad de interpretar cualquier texto, en una de dos formas principalmente. La primera, como una interpretación literal y la segunda, como una interpretación a partir de la reconstrucción del mundo del texto; remontar de un signo a su significado.

Para Gadamer (ob.cit), una interpretación es aceptable cuando cumple con las siguientes condiciones tales como explicar toda la información relevante disponible; si alguna acción o significación importante es excluida o difusamente reconstruida la interpretación debe ser desechada. También se acepta si la interpretación planteada es la más expedita para explicar los eventos o fenómenos interpretados.

Cabe destacar que, la intencionalidad del estudio fue generar un constructor teórico del trabajo en equipo autodirigidos fundamentado en el empowerment en la Unidad de Biblioteca y Documentación de la UPEL-IPB

Su carácter interpretativo es generado por la necesidad de dar sentido a expresiones del sujeto estudiado, cuya significación para el objeto del estudio es implícita, esta interpretación es un proceso que tiene como meta integrar, reconstruir y presentar construcciones de trabajo en equipos e integradoras mediante los indicadores, o unidades de análisis generadas durante la investigación.

De esta perspectiva, considere que el estudio lo dirigió desde el paradigma interpretativa, puesto que a través de ella se interpreto los significados forjados a partir de la de las experiencias de los actores sociales sobre el trabajo en equipo autodirigidos fundamentado en el empowerment en la unidad de Biblioteca y Documentación de la UPEL-IPB. Para ello, se utilizo la metodología del análisis inductivo para construir categorías emergentes a partir de la información concreta, mediante la cual construí las categorías generales que me permitieron hacer interpretaciones y construí la teoría. Para Pérez Serrano (2004), el paradigma interpretativo, permite:

Describir el hecho en el que se desarrolla el acontecimiento, en el que el uso de la metodología cualitativa permite hacer una rigurosa descripción

contextual de estas situaciones que posibilitan la intersubjetividad en la captación de la realidad, a través de una recogida sistemática de los datos que admite el análisis descriptivo. Se apuesta por la pluralidad de métodos y la utilización de estrategias de investigación específicas y propias de la condición humana. (p.45)

Respecto al enfoque se baso en una investigación de tipo cualitativo, porque es la que mejor se adecua al propósito de la investigación realizada, le concede una notaria importancia a la comprensión de la realidad, dentro de un contexto específico, captándola como un todo unificado, sin fragmento ni divisiones, con especial significación de las experiencias, vivencias y percepciones de actores sociales que forman parte activa dentro del proceso investigativo. Características que la ubican dentro del paradigma humanístico al facilitar la comprensión de una realidad social, donde según Cook y Reichardt (1997) “los individuos son conceptuales como agentes activos en la construcción y determinación de las realidades en que se encuentran” (p.63). Por otra parte Martínez (2006):

La investigación cualitativa valora la importancia de la realidad como es vivida y percibida por el hombre; sus ideas, sentimientos y motivaciones; trata de identificar la naturaleza profunda de las realidades, su estructura dinámica, aquellas que dan razón plena de su comportamiento y manifestaciones, De aquí lo cualitativo es el todo integrado. (p.63).

De acuerdo con lo que expresaron los autores, la naturaleza cualitativa de la indagación implicara, entonces, que existió un interés para el manifiesto por la experiencia directa que se tendrá con los actores sociales para interpretar la realidad, el cual se calificara según Sandín (ob.cit) “como una actividad sistemática que busca comprender en profundidad los fenómenos sociales, con la intención de transformar prácticas y escenarios en la organizaciones” (p. 91), es el que mejor se conforma para el estudio del trabajo en equipo autodirigidos fundamentado en el empowerment puesto que se integran al investigador como serán los actores sociales que son los funcionarios y el jefe del departamentos de la Unidad de Biblioteca y Documentación de la UPEL-IPB, para que , juntos orquesten un corpus teórico sobre el trabajo en

equipo desde la perspectiva de los directivos de la UPEL-IPB. Por lo tanto, la naturaleza de la investigación cualitativa será el que me permitirá apoyarme en el método fenomenológico-hermenéutico.

Método Fenomenológico-Hermenéutico y sus Etapas

El método que se aplicó para el desarrollo de la investigación tuvo como base el paradigma que orienta a la investigación, en este sentido el método fenomenológico-Hermenéutico. En atención a las características epistemológicas el estudio se orientó hacia el trabajo en equipo autodirigidos fundamentado en el empoderment en la unidad de Biblioteca y Documentación de la UPEL-IPB, se utilizara por considerarse el más adecuado para aproximarlo al conocimiento de la realidad social.

Al respecto, Martínez (1999) lo define como “el método que estudia la realidad como fenómeno que es percibido por el hombre en su experiencia y vivencia, es decir, en un mundo de vida” (p.90). Desde esta perspectiva epistémica del autor, pude ir conociendo la realidad a partir de los hechos o fenómenos del quehacer cotidiano (mundo de vida), dirigido al contexto histórico cultural por la intervención del sujeto, se transforma en vivencia sus experiencias como un acto de conciencia.

En este orden discursivo, cito a Hurtado (ob.cit), para quien la fenomenología intenta entender el mundo del hombre mediante la intuición. Como investigadora, este método me permitiría el trabajo en equipo autodirigidos fundamentado en el empoderment en la unidad de Biblioteca y Documentación de la UPEL-IPB desde el punto de vista de otras personas e interpretarlas bajo la luz del paradigma seleccionado, como base la hermenéutica, como lo afirma Martínez (ob.cit), siempre es utilizada en las investigaciones, porque conlleva necesariamente a una interpretación de los fenómenos estudiados, toda acción humana puede ser interpretada de múltiples formas sin perder su esencia.

Es de hacer notar, que la fenomenología estudio las realidades cuya naturaleza y estructura peculiar solo pueden ser captadas desde el marco de referencia interno del sujeto que las vive y experimenta, desde este método. En este caso, el fenómeno

desde una realidad cuya esencia depende del modo como los actores sociales viven y perciben la realidad interna, personal, única y propia el trabajo en equipo autodirigidos fundamentado en el empowerment en la unidad de Biblioteca y Documentación de la UPEL-IPB, y como dice Husserl (1997) se convierte en su mundo de vida, o mundo vivido, con su propio significado.

Desde otra perspectiva, Leal (ob.cit) menciona que la fenomenología articula la hermenéutica al contexto de la temporalidad y la historicidad de la existencia humana. El significado de las experiencias constituye el núcleo base de este método, siendo Gadamer (ob.cit.) uno de sus representantes. Por ello como un hilo conductor asumí la perspectiva hermenéutica descrita por el autor citado como:

El carácter fundamentalmente móvil de estar ahí, que constituye su finitud y su especificidad, por tanto, abarca el conjunto de su experiencia del mundo. El que el movimiento de la comprensión sea abarcar y universal no es arbitrariedad ni inflación constructiva de un aspecto unilateralismo que está en la naturaleza misma de la cosa (p.12).

Al interpretar sus supuestos, encontré que siempre estará influido por nuestra condición de ser socio histórico, con nuestras percepciones, actitudes, concepciones, lenguaje, valores y códigos de normas socioculturales y estilos de pensamiento. De allí que, la interpretación de Gadamer (ob.cit), implica la fusión de horizontes, interacción dialéctica entre las expectativas del intérprete y el significado del texto o acto humano.

En este sentido, la importancia del contexto social, asignándole relevancia al análisis estructural en la investigación social, el cual se enfocó los eventos particulares ubicándolos para dar el valor justo, valor de la influencia del contexto en la determinación de la acción humana.

Las etapas que tomaré en cuenta para el desarrollo de la investigación serán las planteadas por Martínez (ob.cit), para el método seleccionado, el cual está conformado por etapas y pasos, las cuales describo a continuación:

Etapa previa. Clarificación de los presupuestos

Para comprender la investigación se realizó un proceso indagatorio en el cual se determino el curso de la investigación, fin de suspender los juicios relativos a cualquiera de los supuestos creencias y otros aspectos de la vida subjetiva originada antes del inicio de la misma. Del análisis de las observaciones que llevo cabo al inicio, relacionados con el trabajo en equipo autodirigidos fundamentado en el empowerment en la unidad de Biblioteca y Documentación de la UPEL-IPB, desde los fundamentos teóricos y la perspectiva de los informantes clave, con los cuales hubo encuentros de dialógicos que permitieron posteriormente dar explicación a profundidad del escenario estudiado, esto fue presentado en el Escenario I

De esta manera, un conjunto de unidades de análisis (o clases de fenómenos o hechos) a partir de las teorías que estudie ese fenómeno las cuales quedaron plasmadas en el Escenario II, seleccionaré solo aquellas que tienen relación con el trabajo en equipo autodirigidos fundamentado en el empowerment en la unidad de Biblioteca y Documentación de la UPEL-IPB.

En tercer lugar, una vez que establezca todo este proceso, a los actores sociales, el método y todo proceso que me permitió llevar a cabo toda la investigación, aquí establecí categorías emergentes sobre las observaciones y las entrevistas, a partir de lo que la gente dice o hace. Con respecto a los actores sociales, estuvieron conformados por tres (03) funcionarios y un (1) Jefe del departamento de la Unidad de Biblioteca y Documentación de la UPEL-IPB y los denominaré versionantes.

Etapa descriptiva

El objetivo de esta etapa, es lograr una descripción del fenómeno en estudio, que resulto lo más completa y no prejuiciada posible y al mismo tiempo refleje la realidad vivida por cada una de las voces directivas que colaboraron con la investigación, su mundo, su situación, en la forma más auténtica. En esta etapa se procedió a realizar el trabajo de campo, donde ejecutaré los procedimientos para el

desarrollo del estudio, realizaron contactos con los versionantes en las instituciones para presentar el *Leitmotiv* (motivo central de mi investigación), hacer negociaciones, para su participación en el mismo, tener acceso y estancia en el campo de estudio, realizar la entrevista a través del encuentro dialógico con los actores sociales y recolección de evidencia. Sin embargo, cada aspecto aquí señalado lo desarrollaré a través de tres pasos:

Primer paso: elección de la técnica o procedimiento apropiado. El centro de atención del trabajo de campo fue la recolección de las evidencias o hallazgos. La investigación cualitativa bajo la metodología fenomenológica-hermenéutica hace uso de una variedad de técnicas para la recogida de la información. Rodríguez (1999), destaca como técnicas la observación, la entrevista semiestructurada o la dialógica.

En esta paso llevé a cabo una entrevista coloquial o dialógica, a través de los laboratorios vivenciales, idea que tomaré de Leal (ob.cit), donde se abrió la jaula del conocimiento, la cual se estructuró en sus partes esenciales para obtener máxima colaboración de los actores sociales participantes, la cual fue grabada en su totalidad, permitiendo disponer un rico contenido de experiencias, vivencias y nuevos conocimientos que facilitaron el análisis de las evidencias obtenidas.

Segundo paso: realización de la entrevista coloquial o dialógica. La entrevista comprende un esfuerzo de inmersión (más exactamente re-inmersión) del entrevistado frente a/o en colaboración con el entrevistador que asiste activamente a este ejercicio de representación casi teatral. En apoyo a lo planteado, Gil y García (1996) la definen, como una conversación libre en la que el investigador poco a poco va introduciendo en el contexto de la conversación otros elementos que ayudan al informante a comportarse como tal, la finalidad según estos autores es acercarse a las ideas o creencias y supuestos mantenidos por otros, que ayudarán a reforzar su proceso de investigación.

En este sentido utilidad que posee esta técnica, me permitió aportar como base del conocimiento la experiencia subjetiva inmediata de los hechos tal como se perciben por los actores sociales, teniendo en cuenta su marco referencial y el interés por conocer cómo experimentan e interpretan el mundo del trabajo en equipo

autodirigidos fundamentado en el empowerment en la unidad de Biblioteca y Documentación de la UPEL-IPB, que construyen en interacción en el escenario organizacional.

Para la ejecución de este proceso, se realiza una entrevista que me sirvió de guía para los espacios de reflexión que surgirán de los participantes los conceptos y otros elementos del trabajo en equipo autodirigidos fundamentado en el empowerment, las entrevista estuvo conformada por aspectos clave a conocer e indagar para luego interpretar y comprender lo que significa para los actores sociales, las evidencias y hallazgos se reflejan en el Momento IV de la investigación.

Tercer paso: Elaboración de la descripción protocolar. En esta parte elaboré los protocolos producidos por la descripción fenomenológica la cual consta de los relatos escritos de las grabaciones de audio obtenidas durante los encuentros con los versionante.

Etapa Estructural

En esta etapa realice el análisis de la información, para lo cual me apoyé en las sugerencias de Martínez (ob.cit), para ello realicé el primer paso correspondiente a la lectura de las transcripciones de las entrevistas y documentos relacionados con la temática. Para llevar a cabo el análisis de la categoría me apoyaré en el método de las comparaciones constantes propuesto por Glasser y Strauss(1967), por cuanto es un método generativo en el que se combina la codificación de categorías con la comparación constante de ellas" (P. 151).

Por consiguiente, los fenómenos de las diferentes categorías que emergerán, las cuales serán comparadas entre sí para refinarlas y hacerlas más fiables. Para el análisis e interpretación de la información el acto de interpretación y análisis será la construcción de perfiles que emergerán de la representación de extractos de las declaraciones seleccionadas y agrupadas en categoría durante el proceso investigación. Igualmente, el análisis hermenéutico o de interpretación se basará en que no hay tesis absolutas sino, como señala Lefebvre (citado en Martínez, ob.cit), una tesis es "verdadera por lo que afirma relativamente y que en toda acción humana puede ser interpretada de múltiples formas "(p.78).

Por tal motivo, la información recolectada tuvo algunos significados dentro de la presente investigación se hizo necesario introducir un conjunto de operaciones en la fase de análisis e interpretación cualitativa de las evidencias obtenidas de los actores sociales, con el propósito de organizarlos e intentar dar respuesta a los objetivos planteados en el estudio, evidenciando los principales hallazgos encontrados y conectándolos de manera directa con los fundamentos teóricos que acompañan la investigación.

Por su parte, Ricoeur (1969), propone la hermenéutica como el método más apropiado para las ciencias sociales; porque la misma trata de introducir al investigador por medio de la interpretación, en un proceso de ir y venir del todo a las partes y viceversa, buscando estructurar una interpretación coherente del todo. Es una espiral que va cambiando de dirección a cada paso, aumentando el nivel de penetración y profundidad de la temática en estudio.

En esta etapa de carácter técnico pero a su vez de mucha indagación y reflexión, conlleva la introducción de ciertos tipos de operaciones ordenadas y estrechamente relacionadas entre sí, las cuales me permitieran realizar interpretaciones significativas de las evidencias recogidas, en función de los fundamentos teóricos que orientan el sentido de la investigación y el fenómeno estudiado. Comprende además de la consideración de algunos elementos generales para el análisis e interpretación de las evidencias establecimientos de nexos y relaciones entre los diferentes hechos conductuales para ver como encajan en el contexto del tema objeto de estudio, lo cual contribuirá a la consolidación de las estructuras teóricas y explicativas.

En este aspecto se utilizó como técnica heurística la interpretación, categorización (delimitando las unidades temáticas según el segundo paso) y triangulación en el análisis de información, siguiendo la concepción de Martínez (ob.cit), el cual consiste en detectar las intersecciones o coincidencias partiendo de las diferentes fuentes de información. La credibilidad de una investigación cualitativa es determinada por la precisión con que se identifica y describe el objeto de estudio, ésta persigue la subjetividad en las significaciones humanas, además tiene como finalidad

comprender la realidad estudiada de una manera holística; para evaluar los criterios aplicados en mi investigación.

De esta manera tomé en cuenta a Martínez (ob.cit), quien plantea que la investigación cualitativa por ser un estudio orientado hacia la comprensión de realidades complejas, no tiene un criterio concluyente para valorar el proceso de investigación, pero si existen algunos soportes teóricos y procedimentales que pueden ayudar al investigador en este proceso.

En esta investigación fue abordada en una metodología desde el aspecto observación, comunicación, diálogos, intersubjetivos y emergentes del contexto a estudiar y, por consiguiente, se empleo las técnicas cualitativas más pertinentes a la naturaleza del objeto de este estudio. De modo que las técnicas para acopiar la información, por su naturaleza cualitativa, permitió la expresión libre de las ideas, los pensamientos, las relaciones entre los actores sociales influidos por su historia y la cultura del entorno universitario. Estas, según Martínez (2004), pueden ser artesanales y flexibles, lo que permitirá la validación de las variaciones discursivas de los actores sociales en el transcurso de la investigación.

Para este estudio, la recolección de la información la ejecuté en forma individual, utilizando en primera instancia la observación, puesto como investigadora soy como co-participante activa en la planificación, ejecución y evaluación de las acciones a desarrollar. De acuerdo con Pérez Serrano (ob.cit.), en esta técnica “el observador participa e a vida del grupo y organización de estudio. Entrando en la conversación con sus miembro y estableciendo un estrecho contacto con ellos” (p.25). De este modo, la investigación tendrá como propósito un acto natural en el que las acciones para obtener la información no interfieren con el dialogo intersubjetivo; de esta forma, se registrará y descubrirá todos los sucesos.

Como instrumento de registro, se manejará con los diarios de campo y/o los cuadernos de notas. El diario de campo, tal y como es reseñado por Taylor y Bogdan (s/f.) “incluyen descripciones de personas acontecimiento y conversaciones, tanto como las acciones, sentimientos, intuiciones o hipótesis de trabajo del observador”

(p.75). En este caso, se organizaran de forma sistemática los eventos, actividades y sucesos que se puedan desarrollar durante las observaciones.

Las técnicas, y recursos que utilice para acopio de la información cualitativa, y se convirtió en parte estratégicas para las actividades en cuanto a la descripción, comprensión e interpretación de los hechos y eventos en sus respectivos contexto naturales.

Versionantes. La investigación se da en un espacio geográfico de la organización donde se evidencia el fenómeno del objeto de estudio. Además los actores sociales que la conformará dentro la organización; como son los (03) Tres funcionarios y (1) un Jefe de departamento, y darán grandes aportes a la investigación aspectos fundamentales que ayuda a comprender como se percibe la conflictividad en la Unidad de Biblioteca y Documentación de la UPEL-IPB, Ubicada en a la Av. los Horcones con calle 64, en la ciudad de Barquisimeto estado Lara.

Codificación y Categorización e interpretación de la Información.

En este ámbito de estudio, emergerán los significados de las narraciones de lo co-investigadores, quienes harán aportes al objeto de estudio a partir de su potencial intelectual e intercambio intersubjetivo con la investigadora. Por lo tanto, las categorías se originaran a partir de la información que se acopio directamente de la Unidad de Biblioteca y Documentación de la UPEL-IPB.

Codificación .Para Colmenares. Citado por Pérez (2004) el análisis e interpretación que emergen en el marco de la perspectiva cualitativa, constituye una fuente de riqueza que requiere por parte del investigador una preparación académica y una amplitud a que el análisis y la interpretación no necesitan cerrarse a un solo enfoque o a un conjunto de técnicas adecuadas, sino que es imaginativo, sagaz, reflexivo, además metódico y con rigor intelectual (p.14).

En términos generales el proceso de análisis e interpretación es una tarea de cada investigador desarrolla a su manera, así como también las creencias y

pensamientos del investigador de alguna manera determina la forma en que se realiza.

Categorización. Para Hernández, Fernández y Baptista (2001) las categorías conforman temas de información básica que permiten comprender los fenómenos al que se hacen referencia, y que son extraídas información recolectadas a través de entrevistas, observaciones y otras técnicas cualitativas de recolección. De allí que se organiza en categorías y atributos, lo que permitirá la sistematización y la interpretación de la misma. La interpretación de la información se hará desde las perspectivas de un proceso particular, en una continua búsqueda de respuestas. Como lo acota Sánchez de Valera (2003).

Observación activa por parte del investigador o de la investigadora, quien coloca información en un conjunto, de hacer invisible obvio, de reconocer lo significativo a partir de lo insignificante, de poner junto con todo el bagaje de información emergente aparentemente no relacionada lógicamente, de fusionar, construir y reconstruir categorías hasta la saturación (p.14)

Este proceso sistemático de percepción subjetiva consistió en incorporar la reflexión dinámica de significantes al momento de analizar e interpretar la información, lo que generará unidades de sentido conocidas como categorías para conocer nuevas y más complejas dimensiones de la realidad estudiada.

De igual modo, se realizó la triangulación entre la información reportada por los coinvestigadores, las fuentes teóricas y el capital cultural de la investigadora. En dicha triangulación según Paella S. (2012), “Se recoge la información desde puntos de vista distintos, lo que permite realizar múltiples comparación de un problema utilizando perspectivas y procedimientos diversos” (p.148).

Vista de esta manera, la información recabada en ese momento permitió la interpretación y la comprensión del objeto de estudio a partir de la situación contextual y la sunción de recursos durante la observaciones, con la fundamentación que deriva de los aportes teóricos considerandos para el presente estudio.

Triangulación de la Información. Consiste en determinar ciertas intersecciones o coincidencias a partir de diferentes apreciaciones y fuentes informáticas o varios puntos de vistas del mismo fenómeno. De acuerdo con Denzin (s/f), es una combinación de dos o más teorías, fuentes de datos, métodos de investigación, en el estudio de un fenómeno singular.

En tal sentido, trabajé con la triangulación de fuentes, la cual es una modalidad donde comparan una variedad de datos provenientes de diferentes fuentes de información. En este caso, las fuentes son las denominadas informantes clave por cuanto darán su versión de la realidad cotidiana y de sus conocimientos al respecto. Por lo tanto, se tiene que la triangulación de fuentes, tal como lo plantea Cerda (1990), la técnica conlleva a corregir los sesgos producto de los juicios de valores que aparecen cuando el fenómeno es examinado por un observador. En la misma se consideran tres modalidades específicas manejo de fuentes múltiples, variedad de método y diversidad de investigadores las cual al articularse se complementan permitiendo alcanzar un alto grado de información del fenómeno que se investiga.

Discusión de las evidencias

En esta etapa relacioné las evidencias obtenidas durante la investigación con las conclusiones de otros investigadores para compararlas y contraponerlas, entendiendo lo mejor posible las diferencias o convergencias y llegar a la integración mayor y a un enriquecimiento del cuerpo de conocimientos que emergieron del encuentro con los actores sociales.

ESCENARIO IV

HALLAZGO

Los grupos autodirigidos son equipos de trabajo que se manejan de una forma autónoma y casi independiente a la hora de tomar decisiones para resolver o llegar a una meta dispuesta por la empresa.

El presente capítulo contiene el análisis e interpretación de los hallazgos obtenidos de la entrevista que llevé a cabo a los informantes clave participantes de la investigación, esto me permitió comprender e interpretar como perciben y experimental el empowerment como una manera de fomentar el trabajo en equipo autodirigidos, aspecto característico de este enfoque gerencial en la Unidad de Biblioteca y Documentación de la UPEL-IPB. Los hallazgos obtenidos me permitieron desarrollar una serie de interpretaciones a cada una de las respuestas dadas por los informantes clave, quienes perciben la importancia de empoderar el personal como un cambio dentro de la Unidad, considerándolo como una manera de actuar diferente, y es esta visión interpretativa de la realidad la que permitió reflexionar acerca de la visión de la realidad percibida del fenómeno estudiado.

Al tomar en cuenta todas estas percepciones y maneras de vivir y experimental el empoderamiento y el trabajo a partir de grupos autodirigidos que procedí a categorizar e interpretar las ideas centrales que emergieron de la entrevista, una conversación, en la cual puede percibir la concepción de todos los informantes clave.

En este sentido, destaca la importancia que tiene la implementación del empowerment dentro de la Unidad de biblioteca y documentación, ya que todos son profesionales en el área de Licenciados en Ciencias de la Información y están en la capacidad de asumir cualquier reto, además, que la gerencia tome en cuenta esta estrategia gerencial, por cuanto ella va a permitir promover acciones que estimulen el compromiso de parte de todos los funcionarios así como, comunicar las metas, crear equipos de trabajos autodirigidos, formar al personal en asuntos de liderazgo, la delegación, con el fin de lograr el éxito de la unidad, A continuación presento la sistematización de los hallazgos, en ella hago referencia a la categoría de análisis

inicial, narrativa de los informantes clave, las categorías y subcategorías, los aspectos relevantes, en el siguiente cuadro:

Cuadro 1.

Percepción de los informantes clave con respecto al empoderamiento para el trabajo en equipos autodirigidos en la Unidad de Biblioteca y Documentación de la UPEL-IPB.

Categoría	Línea	Entrevista	Subcategorías
Empoderamiento de equipos autodirigidos en	1	<p>Investigadora. En la actualidad existe un enfoque gerencial que permite el trabajo en equipo de una manera auto dirigida, es decir que sus integrantes pueden tomar decisiones porque fueron empoderados por el jefe. A hacerlo, en relación con lo señalado ¿En su unidad de trabajo se aplica este tipo de enfoque? y por qué?</p> <p>IC1: Considero que no, Porque no existe esta herramienta gerencial en la unidad ya que las decisiones no son compartidas por la gerente y es necesario aplicarlas para mayor efectividad de las mismas.</p> <p>IC2: Dentro de la Biblioteca de la UPEL-IPB lamentablemente no se ejecuta esta importante herramienta ya que las decisiones generalmente se ejecutan a nivel superior, es decir, se remite exclusivamente a la jefa de la Unidad.</p> <p>IC3: Es muy limitado de hecho no existe, aunque sería importante que el personal se constituyeran en el principal factor el rendimiento de la biblioteca como organización.</p> <p>IC4: Aunque no se aplica, considero que es importante que las personas desarrollen capacidades y habilidades para que puedan hacer velar su rol y mejorar su autoconfianza, lograr un buen desempeño, además de llevar con eficiencia el trabajo con la colectividad de la Unidad de Biblioteca y Documentación.</p>	<ul style="list-style-type: none"> -No existe el empoderamiento como herramienta gerencial. -Decisiones no compartidas. -No ejecuta -Decisiones la ejecuta la jefa de la Unidad -No existe -Personal como factor principal para el rendimiento de las funciones. -Desarrollo de capacidades y habilidades. -Autoconfianza -Buen desempeño -Eficiencia
	2		
	3		
	4		
	5		
	6		
	7		
	8		
	9		
	10		
	11		
	12		
	13		
	14		
	15		
	16		
	17		
	18		
	19		
	20		

En relación al empoderamiento de equipos autodirigidos en la Unidad de Biblioteca y Documentación del a UPEL-IPB, presento los siguientes hallazgos:

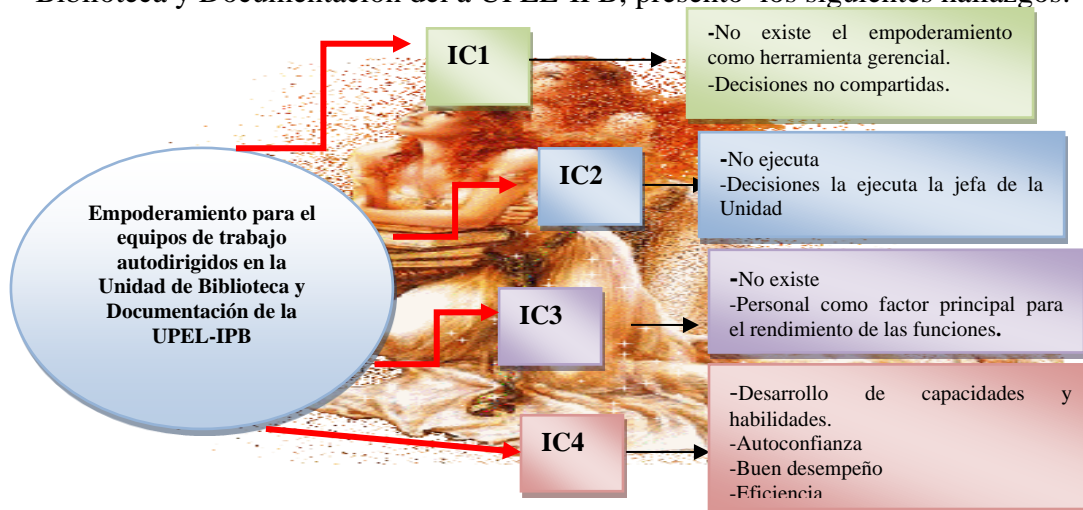


Gráfico 1. Aspectos Relevantes que emergieron la percepción de los informantes clave con respecto al empoderamiento para el equipo de trabajo autodirigidos en la Unidad de Biblioteca y Documentación de la UPEL-IPB.

Los hallazgos obtenidos de la entrevista acerca del empoderamiento de los equipos autodirigidos según los informantes clave, los presento a continuación en el siguiente

Cuadro 2.

Interpretación y contrastación de los hallazgos con respecto empoderamiento para el equipo de trabajo autodirigidos en la Unidad de Biblioteca y Documentación de la UPEL-IPB

Categoría	IC	Subcategorías	Interpretación
Empoderamiento de equipos autodirigidos en la Unidad de Biblioteca y Documentación de la UPEL-IPB	IC1	-No existe el empoderamiento como herramienta gerencial. -Decisiones no compartidas	Según la percepción de los informantes clave, se puede apreciar que este tipo de empoderamiento no se aplica en la organización, esto implica que no se lleva a cabo una toma de decisiones compartidas, en el cual el líder que no toma en cuenta a los miembros de la organización fracasará en sus pretensiones debido a que esta actitud debilita a la organización para alcanzar el éxito. Por tal razón, la importancia de la Aplicación del empowerment como herramienta gerencial radica en fomentar la participación y el rendimiento en los funcionarios, así como es una responsabilidad y la delegación de funciones y autoridad que se le pueda proporcionar al personal, para que desarrollen sus capacidades, habilidades y destrezas necesarias para llevar a cabo un buen desempeño laboral con eficacia, eficiencia y a la vez tener autoconfianza de sí mismo.
	IC2	No ejecuta -Decisiones la ejecuta la jefa de la Unidad	
	IC3	-No existe -Personal como factor principal para el rendimiento de las funciones.	
	IC4	.Desarrollo de capacidades y habilidades. -Autoconfianza -Buen desempeño -Eficiencia	
Contrastación			
<p>Los hallazgos proporcionados por los informantes clave se refieren en la entrevista que no existe el empoderamiento como una herramienta gerencial dentro de la Unidad de Biblioteca y Documentación. Por cuanto las decisiones no son compartidas solo son ejecutadas por la Jefa de la misma. Esto, en razón la participación, es poco satisfactoria para los empleados, bien sea porque la jefa no encuentra las fortalezas de su personal o por la ausencia de la comunicación que permita el mejor funcionamiento de la Unidad. Al referirme a este aspecto, tome en consideración lo planteado por Fegusson (2004), cuando hace énfasis en la necesidad de superar ese paradigma al cual él denomina lineal, burócrata, y deshumanizador que caracteriza a la gerencia. El referido autor plantea que una gerencia organizacional poco humanista, democrática y conciliadora trae como resultados desde el punto psicológico y social en los funcionarios la predisposición de un ambiente laboral hostil, con pocas relaciones interpersonales que podría traducirse en retraso en las tareas, menos rendimiento, falta de reciprocidad, y poca tolerancia entre otros. Como Investigadora, enfatizo en la necesidad de implementar la herramienta gerencial en la unidad de Biblioteca y Documentación, con la idea de mejorar la calidad de los procesos de gestión informacional y donde el empoderamiento representa una innovación para fomentar el trabajo en equipo, y de hecho delegar poder y autoridad a los funcionario y de conferirles de que sean dueño de su propio trabajo. El empoderamiento impulsa la autoconfianza la asertividad de la autoevaluación, la capacidad para la toma de decisiones donde los logros se puedan evidenciar en la Unidad al poder implementar esta herramienta se puedan ver a través del cumplimiento de las metas, la mejora del clima de la laboral.</p>			

Cuadro3.

Percepción de los informantes clave acerca de aplicabilidad del empowerment en la Unidad de Biblioteca y Documentación de la UPEL-IPB

Categoría	Línea	Entrevista	Subcategoría
Aplicabilidad del empowerment en el centro de trabajo	1	Investigador:	
	2	¿Cuál es su percepción sobre la importancia de la aplicación del empowerment en la Unidad de Biblioteca y Documentación de la UPEL-IPB?	
	3		
	4		
	5	IC1: Es una herramienta gerencial muy importante ya que permite ser a los empleados autosuficiente a la hora de tomar decisiones.	-Personal autosuficiente para la toma de decisiones
	6		
	7		
	8	IC2: Obviamente en todas las organizaciones la toma de decisiones es un aspecto fundamental para el desarrollo de la misma, por tal motivo es imprescindible formar el personal y más aun dar poder a través de esta herramienta; por ello, estoy completamente de acuerdo y presta a aplicar en el departamento al cual dirijo.	-Toma de decisiones. -Formación del personal en el Empoderamiento. -Actitud Positiva.
	9		
	10		
	11		
	12		
	13	IC3: Si las personas están capacitada para tomar decisiones que lo haga acorde a la situaciones presente.	-Capacitación para la toma de decisiones.
14			
15	IC4: Considero que es importante ya que esta herramienta ayuda a mejorar la organización en el desempeño profesional, para llevar un control estratégico y toma de decisiones oportunas eficaces en todo lo que engloba a dicha organización.	-Desempeño profesional. -Mejoramiento de la organización. -Tomas de decisiones oportunas. -Control estratégico.	
16			
17			
18			
19			
20			

En el siguiente gráfico presento los hallazgos más significativos que emergieron de la percepción de los informantes clave con respecto a la importancia del empowerment en la Unidad de Biblioteca y Documentación de la UPEL-IPB

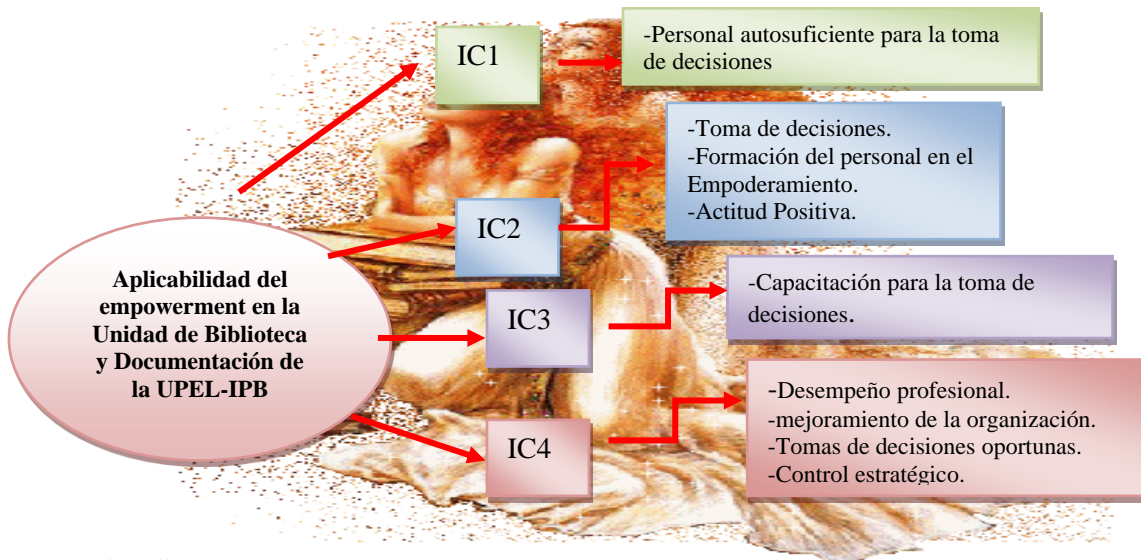


Gráfico 2.

Percepción de los informantes clave en relación con la aplicabilidad del Empowerment en la Unidad de Biblioteca y Documentación de la UPEL-IPB

Los hallazgos encontrados con respecto a la temática relacionada con la importancia de la aplicabilidad del empowerment en la Unidad de Biblioteca y Documentación de la UPEL-IPB, representados en el cuadro 2A generaron una serie de subcategorías las cuales interpreté y contraste a la luz de los teóricos que han escrito sobre el tema, aspectos relevantes que presento a continuación en el siguiente cuadro:

Cuadro 4.
Interpretación y contrastación de los hallazgos con respecto a la categoría la aplicabilidad del empowerment 1a Unidad de Biblioteca y Documentación de la UPEL-IPB.

Categoría	IC	Subcategorías	Interpretación
Aplicabilidad del empowerment la Unidad de Biblioteca y Documentación de la UPEL-IPB	IC1	-Personal autosuficiente para la toma de decisiones	La importancia de la aplicabilidad del empowerment de acuerdo con lo expresado por los informantes clave, que requiere la Unidad de Biblioteca y documentación de la UPEL-IPB, desde su percepción, tiene su base en la formación de un personal que sea autosuficiente permitiéndoles tomar las decisiones cuando así se requiera, además se basa en la formación y capacitación del personal basado en el empoderamiento para la autosuficiente que los lleve a asumir una actitud positiva. Esta herramienta les ayudará no solo incrementar la satisfacción y la credibilidad del desempeño profesional sino también mejorar el servicio dentro de la organización con un control estratégico, mucho más efectivo.
	IC2	-Toma de decisiones. -Formación del personal en el Empoderamiento. -Actitud Positiva.	
	IC3	-Capacitación para la toma de decisiones.	
	IC4	-Desempeño profesional. -mejoramiento de la organización. -Tomas de decisiones oportunas. -Control estratégico.	
Contrastación			
<p>Los hallazgos proporcionados por los informantes clave se orientan a la importancia del empowerment basado en la formación y capacitación del personal tomando en cuenta el empoderamiento, para mejorar el desempeño laboral y organizacional. En ellos se destaca el significado que le asigna el personal a la aplicabilidad en la Unidad de Biblioteca de la UPEL-IPB, por cuanto consideran que esta acción permitirá tener un personal autosuficiente, además del desarrollo de un proceso toma de decisiones mucho más efectiva y la formación de un personal plenamente empoderado, así como la necesidad de capacitarlos en estos dos aspectos antes mencionados, logrando así un control estratégico de calidad. Contrastando estos hallazgos producto de la perspectiva de los informantes, tiene relación con lo planteado por Valdés (2005), cuando expresa que el empowerment es donde se alcanzan los beneficios óptimos de la tecnología, los miembros, equipos de trabajo y la organización, tendrán completo acceso así como también el uso de información crítica, poseerán la tecnología, habilidades, responsabilidad y autoridad para utilizar la información y llevar a cabo el negocio de la organización. El autor referido, define que los equipos de trabajo dentro de una organización son tan responsables los unos como los otros para establecer el empowerment y también les permite a los gerentes desarrollar su labor más abierta y flexible, por tan solo el hecho de trabajar en grupos coordinados. Como investigadora, considero que la implementación del empowerment en la Unidad de Biblioteca y Documentación de la UPEL-IPB, permitirá trabajar de la mano con el liderazgo efectivo que se pueda aplicar tomando como base fundamental el empoderamiento, ya que es vital al momento de delegar poder y autoridad, con el fin de fortalecer los procesos a través del trabajo en equipo, logrando que el perfil de cada uno de los funcionario se enfoquen en las metas y necesidades de la misma. Por cuanto considero que esta herramienta gerencial influye y tiene en cuenta todos los</p>			

relacionados al ambiente de trabajo. Sabiendo que los jefes y el grupo de trabajo tiene la autonomía en la toma de decisiones sin que se requiera de autorización de un supervisor.

Cuadro 5.

Percepción de los informantes clave acerca de la visión del trabajo en equipo en la Unidad de Biblioteca y Documentación de la UPEL-IPB.

Categoría	Línea	Entrevista	Subcategorías
Visión del trabajo en equipo en la Unidad de Biblioteca y Documentación de la UPEL-IPB	1	Investigadora: ¿Cómo debe ser el trabajo en equipo en la Unidad de Biblioteca y Documentación de la UPEL-IPB?	
	2		
	3		
	4	IC1: Debe ser compartido entre todos los miembros de la unidad, deber ser armónico.	-Trabajo compartido. -Trabajo armónico
	5		
	6	IC2: Como en todas las organizaciones es importante utilizar las herramientas gerenciales que están al alcance de todos, por tal motivo el empoderamiento debe estar enfocado en cada uno de los equipos que conforman la unidad y de esta manera pueda fluir con más libertad y armonía la resolución de conflicto y solución de problemas.	-Utilizar todas las herramientas gerenciales. -Empoderamiento para conformar los equipos de trabajo.
	7		
	8		
	9		
	10		
	11		
	12		
	13		
	14	IC3: Coordinado para involucrar a cada uno de los trabajadores.	-Libertad y armonía. -Resolución de conflicto. -Solución de Problema. -Trabajo coordinado.
	15		
	16	IC4: Debemos mejorar el clima laboral para desarrollar un buen desempeño de equipo. Es importante la motivación, estar presente en todos los aspecto asimismo como también la integración.	-Involucrar a todos los miembros del equipo. -Mejoramiento del clima laboral. -Buen desempeño del equipo. -Motivación. -Integración
	17		
	18		
	19		
	20		

Los hallazgos en relación con el deber ser del trabajo en equipo en la Unidad de Biblioteca y Documentación en la UPEL-IPB, se representan en el siguiente gráfico:

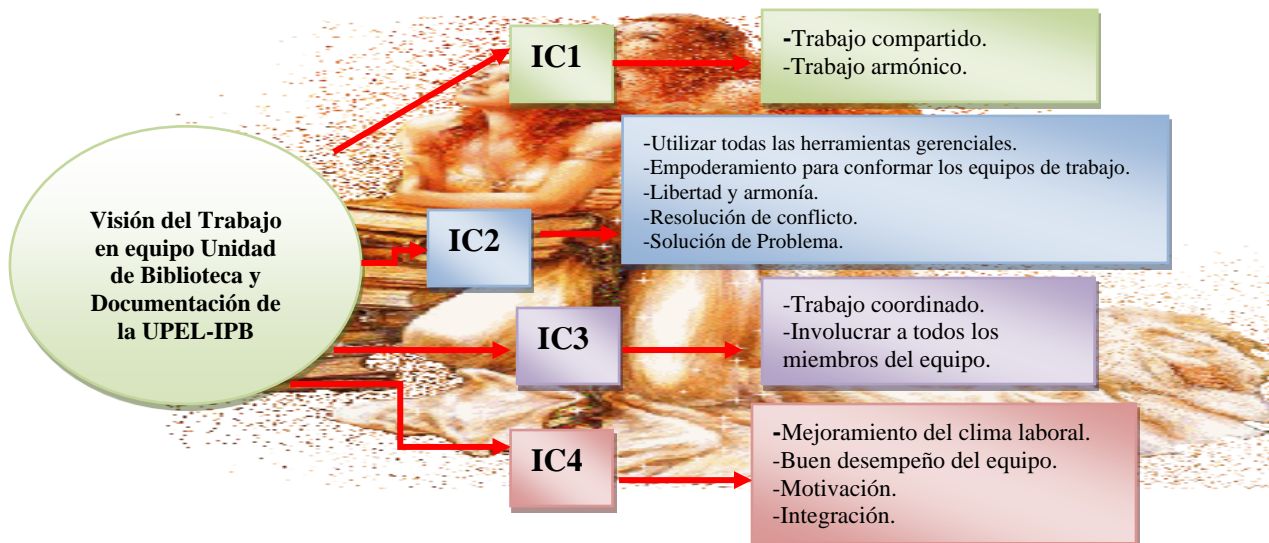


Grafico 3:

Percepción de los informantes clave en relación con a la visión del Trabajo en equipo de la Unidad de Biblioteca y Documentación de la UPEL-IPB.

Los hallazgos encontrados con respecto a la temática relacionada con la visión del trabajo en equipo en la Unidad de Biblioteca y Documentación de la UPEL-IPB, representados en el cuadro 3 generaron una serie de subcategorías las cuales interpreté y contraste a la luz de los teóricos que han escrito sobre el tema, aspectos relevantes que presento a continuación en el siguiente cuadro.

Cuadro 6.

Interpretación y contrastación de los hallazgos percepción de los informantes clave acerca la visión del trabajo en equipo en la Unidad de Biblioteca y Documentación de la UPEL-IPB.

Categoría	IC	Subcategorías	Interpretación
Visión del trabajo en equipo de la Unidad de Biblioteca y Documentación de la UPEL-IPB	IC1	-Trabajo compartido. -Trabajo armónico.	La visión del trabajo en equipo que tienen los informantes claves sobre el trabajo en equipo tiene que ver con el empowerment es una herramienta gerencial para empoderar los empleados conformando por los equipos de trabajos autodirigidos ya que estos les permite asumir roles y tener libertad y autonomía en la toma de decisiones y demostrar el buen desempeño del equipo en un ambiente de armonía con motivación y integración. De esta manera, el trabajo en equipos tal como lo visionan los informantes clave involucran a todos los miembros de la organización para trabajar coordinadamente para mejorar el clima laboral con motivación e integración de los mismos, esto implica la utilización del empowerment, que tiene como base el trabajo en equipo.
	IC2	-Utilizar todas las herramientas gerenciales. -Empoderamiento para conformar los equipos de trabajo. -Libertad y armonía. -Resolución de conflicto. -Solución de Problema.	
	IC3	-Trabajo coordinado. -Involucrar a todos los miembros del equipo.	
	IC4	-Mejoramiento del clima laboral. -Buen desempeño del equipo. -Motivación. -Integración.	
Contrastación			
Los hallazgos que son proporcionados por de los informantes clave, reflejan la visión del empoderamiento que tiene relación con lo que se conoce como los equipos autodirigidos, aunque hacen referencia a los trabajos en equipo, estos tienen la característica de autodirigidos, porque hacen referencia a la responsabilidad y la delegación de autoridad que se le proporciona al talento humano para que lleven a cabo sus funciones con eficacia y eficiencia. Eso significa que los jefes pueden dedicar más tiempo a mejorar el crecimiento de la unidad. Las funciones de control disminuyen, generando en la organización un clima laboral óptimo, por lo tanto, el trabajo de equipos deben ser autodirigidos. Al respecto, menciono a Robbins (2009), cuando plantea que los equipos de trabajo autodirigidos son grupos de empleados que llevan trabajos altamente relacionados o interdependientes y que se hacen cargo de muchas de las responsabilidades de su antiguo supervisor. Para este tipo de equipos la relación con el objetivo es de forma elevada. Por ello, el autor, considera que es importante para la organización, crear un sentido de pertenencia en los trabajadores, porque estar al tanto que la organización cuenta y necesita con el apoyo del equipo de trabajo autodirigidos para alcanzar las metas propuestas. Porque si existiese una conciencia individualista y el equipo falla, el líder se va con él. Como investigadora considero que los equipos de trabajo organizados por los funcionarios de forma tal que sean comprometidos por su con su trabajo muchas de las responsabilidades que eran asumidas por los supervisores, esta es una excelente forma de involucrar al personal, y motivarlos a mejorar en cuanto al desempeño laboral, que sepan tomar de decisiones, resolver situaciones, porque son empoderados por el jefe y sobre todo que tengan conciencia de lo que significa la			

autodirección que se refleja en sus opiniones con respecto al trabajo en equipo, con una visión desde el empowerment

Cuadro 7.

Percepción de los informantes clave acerca del trabajo en equipo autodirigidos en el ambiente laboral de la Unidad de Biblioteca y Documentación de la UPEL-IPB.

Categoría	Línea	Entrevista	Subcategorías
Trabajo en equipo Auto dirigido en el ambiente laboral en la Unidad de Biblioteca y Documentación de la UPEL-IPB	1	Investigador: ¿Cuál es su idea del trabajo en equipo autodirigidos en el contexto laboral en el cual usted se desenvuelve? IC1: Es fundamental los equipos de trabajo ya que con ellos pueden mejorar la eficiencia y eficacia en la Unidad de Biblioteca y Documenta. IC2: Que falta integración y toma de decisiones. IC3: Tareas coordinadas y con planificación estratégicas IC4: Mejorar la calidad del desempeño laboral trabajar en equipo y crear incentivo motivadores que alimental el ánimo del trabajador. Incrementar innovaciones y lineamientos que desarrollen las destrezas y capacidades en los equipos de trabajo.	Los equipos de trabajo. -Mejoramiento. -La eficiencia y eficacia. -Falta de integración -la toma de decisiones. -Tareas coordinadas. -Planificación. -Estrategias. -Calidad del desempeño laboral. -Equipo de Trabajo. -Incentivo. -motivadores. -Destreza y capacidad.
	2		
	3		
	4		
	5		
	6		
	7		
	8		
	9		
	10		
	11		
	12		
	13		
	14		

Los hallazgos, en relación con el trabajo en equipo autodirigidos en el ambiente labora de la Unidad de Biblioteca y Documentación en la UPEL-IPB, se representan en el siguiente gráfico:

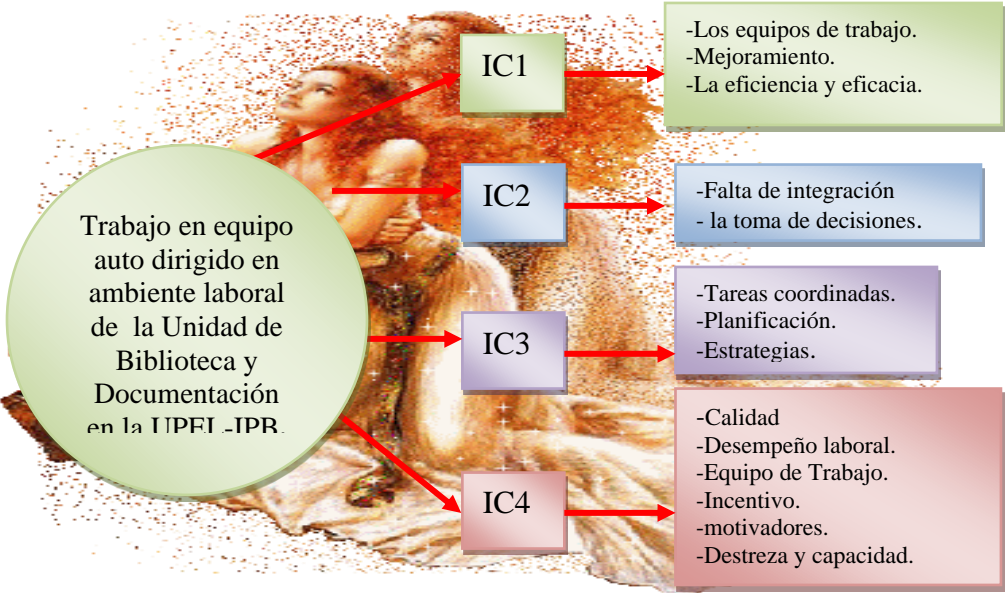


Grafico4:

Percepción de los informantes clave en relación con el Trabajo en equipo autodirigidos en el ambiente laboral de la Unidad de Biblioteca y Documentación de la UPEL-IPB.

Los hallazgos con respecto a la temática relacionada con la Integración en la toma de decisiones en la Unidad de Biblioteca y Documentación en la UPEL-IPB, representados en el cuadro 4A generaron una serie de subcategorías las cuales interpreté y contraste a la luz de los teóricos que han escrito sobre el tema, aspectos relevantes que presento a continuación en el siguiente cuadro.

Cuadro 8.

Interpretación y contrastación de los hallazgos percepción de los informantes clave acerca trabajo en equipos autodirigidos en ambiente laboral en la Unidad de Biblioteca y Documentación de la UPEL-IPB.

Categoría	IC	Subcategorías	Interpretación
Trabajo en equipo autodirigidos en el ambiente laboral de la Unidad de Biblioteca y Documentación de la UPEL-IPB	IC1	-Los equipos de trabajo. -Mejoramiento. -La eficiencia y eficacia.	La integración en la toma de decisiones de acuerdo con lo recolectado por los informantes clave, que requiere la Unidad de Biblioteca y documentación de la UPEL-IPB, desde su percepción en la implementación de los equipos de trabajos se caracteriza por el cumplimiento de las funciones y tareas coordinada a través de la planificación y estrategias, es fundamental para el desempeño laboral motivando al trabajo en equipo.
	IC2	-Falta de integración - la toma de decisiones.	
	IC3	-Tareas coordinadas. -Planificación. -Estrategias.	
	IC4	-Calidad. -Desempeño laboral. -Equipo de Trabajo. -Incentivo. -motivadores. -Destreza y capacidad.	
Contrastación			
Los hallazgos que son proporcionados por los episodios de los informantes claves, cabe destacar, que la implementación de los trabajo en equipo autodirigidos que poseen el poder para la toma de decisiones en sus labores diarias, esto implica aceptación de responsabilidad por sus acciones y tareas. Empowerment es una herramienta de la calidad total que en la mejora perenne y reingeniería, así como fortalecer los procesos que llevan a la unidad. Por otra parte, cuando hablamos de trabajo en equipo, podemos mencionar las afirmaciones de Robbins (1999), que destaca que este resultado del esfuerzo de un colectivo que se manifiesta de forma individual, en función de alcanzar una metas común, en el cual conlleva un compromiso donde las estrategias, la responsabilidad. La creatividad la voluntad, la organización la cooperación se combina para desarrollar de forma eficiente las tareas que han acordado como metas. La postura de la investigadora, sobre que la importancia de implementar el empowerment está en fomentar la participación de los equipos autodirigidos, así como es una responsabilidad y la delegación de poder y autoridad que le proporcionen a los funcionario lo necesario para que lleven a cabo sus funciones con eficacia y eficiencia. Eso significa que los jefes pueden dedicar más tiempo a los objetivos de sus cargos sin ningún tipo de problemas.			

Cuadro 9.

Percepción de los informantes clave del desempeño de los trabajo en equipo autodirigidos a través del empowerment en la Unidad de Biblioteca y Documentación de la UPEL-IPB.

categoria	Línea	Entrevista	Subcategoría
Desempeño de los equipos autodirigidos a través del empowerment	1	Investigadora: Desde su perspectiva laboral ¿Cómo fortalecería el gerente el desempeño del trabajo en equipo a través del empowerment en la Unidad de Biblioteca y Documentación (UPEL-IPB)?	
	2	Investigador:	
	3	IC1: Donde la relevancia e importancia a las diferentes opiniones que puedan tener los empleados de la Unidad.	-Tomar en cuenta las sugerencias del personal.
	4	IC2: El fortalecimiento se vería reflejado en los resultados y se la evaluación pertinente.	-no genera subcategoría
	5	IC3: Se fortalecería otorgando libertad de decisión en las actividades acorde de las capacidades de cada funcionario.	-Otorgar libertad de tomar decisiones.
	6	IC4: Toma liderazgo llevando a cabo a fortalecer y mejorar la calidad total que forma dentro de una organización o unidad de biblioteca y Documentación.	-Toma liderazgo.
	7		
	8		
	9		
	10		
	11		
	12		
	13		
	14		
	15		
	16		
	17		
	18		

En relación al desempeño Trabajo en equipo a través del empowerment en la Unidad de Biblioteca y Documentación del a UPEL-IPB, presento los siguientes hallazgos:

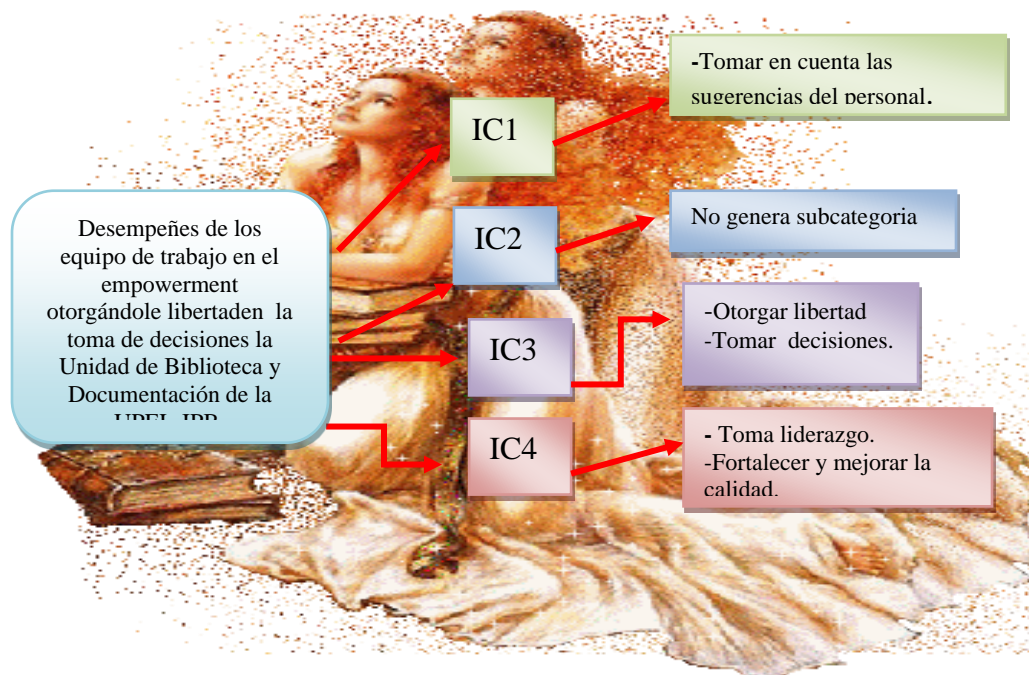


Gráfico 5: Percepción de los informantes clave en relación con el Desempeño del delos Equipos de trabajo autodirigidos en la Unidad de Biblioteca y Documentación de la UPEL-IPB.

Los hallazgos encontrados con respecto a la relacionada con el el desempeño de los equipos de trabajo autodirigidos a través del empowerment otorgándole libertad en la toma de decisiones la Unidad de Biblioteca y Documentación de la UPEL-IPB, representados en el gráfico 5A generaron una serie de subcategorías las cuales interpreté y contraste a la luz de los teóricos que han escrito sobre el tema, aspectos relevantes que presento a continuación en el siguiente cuadro.

Cuadro 10.

Interpretación y contrastación de los hallazgos sobre el trabajo en equipo a través del empowerment en la Unidad de Biblioteca y Documentación de la UPEL-IPB.

Categoría	IC	Subcategorías	Interpretación
Trabajo en equipo a través del empowerment en la Unidad de Biblioteca y Documentación de la UPEL-IPB.	IC1	-Tomar en cuenta las sugerencias del personal	El trabajo en equipo a través del empowerment de acuerdo con lo expresado por los informantes clave, que pretende la Unidad de Biblioteca y documentación de la UPEL-IPB, desde su percepción y la funcionalidad del Empowerment quieren decir potenciación o empoderamiento que es el hecho de otorgarles la libertad de poder y autoridad para la toma de decisiones y mejorar la calidad del trabajo en equipo. En este sentido, la función del líder es asumir la participación de los equipos con el propósito de solucionar problemas cada vez más difíciles.
	IC2	-No genera subcategoría	
	IC3	-Otorgar libertad -Tomar decisiones.	
	IC4	- Toma liderazgo. -Fortalecer y mejorar la calidad.	
Contrastación			
Los hallazgos que son proporcionados por los episodios de los informantes claves, cabe destacar, que las funciones de los equipos autodirigidos son las condiciones que más influyan de forma positiva porque permite que haya un compañerismo. Que puedan dar muy buenos resultados, ya que normalmente genera entusiasmo y produce satisfacción en las labores encomendadas, que fomentan entre el equipo de trabajo un ambiente de armonía y logran obtener buenos resultados. Lo aquí planteado tiene su apoyo en Ávila (2000), que si no se incorporan los factores fundamentales que toca el empowerment (satisfacción al cliente, mejora en los resultados financieros, y retener y atraer a los empleados adecuados), los gerentes obtendrán solamente resultados mediocres. En este sentido, el autor considera que la los líderes deben tomar retos para trabajar con efectividad con los equipos autodirigidos y ofrecerles mejores herramientas necesarias que le permitan conocer acciones para lograr la transformación y desarrollo de las actividades, sobre todo aquellas que se llevan a cabo. La postura de la investigadora, sobre las funciones del empowerment dentro de las organizaciones es donde se reemplaza la vieja jerarquía por los equipos autodirigidos, dándoles a los funcionarios la			

oportunidad de asumir retos con responsabilidad de dar lo mejor de sí mismo.

Cuadro 11.
Percepción de los informantes clave acerca de la implementación de los equipos autodirigidos a través del empowerment en la Unidad de Biblioteca y Documentación de la UPEL-IPB.

Categoría	Línea	Entrevista	Subcategoría
Implementación de equipos autodirigidos a través del empowerment en la Unidad de Biblioteca y Documentación de la UPEL-IPB.	1	Investigador:	
	2	¿Qué opinas acerca de implementar equipos autodirigidos en la cual labora?	
	3		
	4		
	5	IC1: Me parece muy importante ya que de esta manera se pueden delegar funciones a todos el personal de la Unidad-	-Delegar funciones al personal.
	6		
	7	IC2: Es importante para que sea realmente efectivo debe haber un entrenamiento claro y preciso del personal sobre el empoderamiento.	-Capacitar al personal sobre el empoderamiento.
	8		
	9		
	10		
	11		
	12	IC3: Seria positivo y eficiente para la resolución de conflictos.	-Actitud positiva. -Resolución de conflictos.
	13		
	14	IC4: Es necesario implementarlo para llevar a cabo un mejor control, tomando buenas decisiones en la organización.	-Implementar lineamientos. -Llevar un control. -Toma de decisiones oportunas.
	15		
	16		

Los hallazgos encontrados, en relación de la Implementación de equipos autodirigidos a través del empowerment en la Unidad de Biblioteca y Documentación en la UPEL-IPB, se representan en el siguiente gráfico:

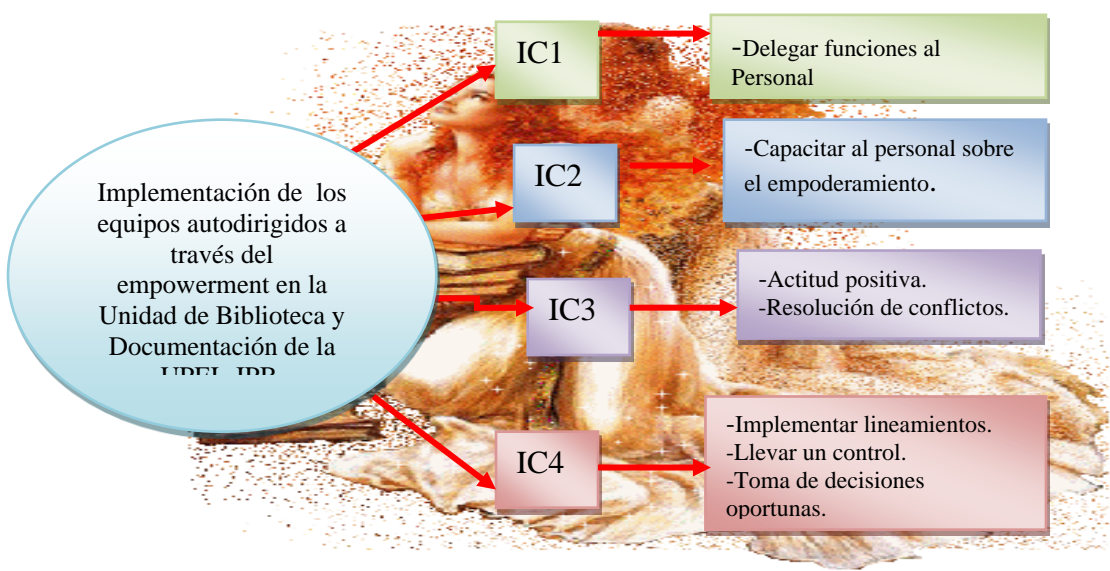


Grafico 6: Percepción de los informantes claves en relación con la implementación de los equipos autodirigidos a través del empowerment en la Unidad de Biblioteca y Documentación de la UPEL-IPB.

Los hallazgos encontrados con respecto a la temática relacionada con la implementación de los equipos autodirigidos a través del empowerment en la Unidad de Biblioteca y Documentación de la UPEL-IPB, representados en el cuadro 6A generaron una serie de subcategorías las cuales interpreté y contraste a la luz de los teóricos que han escrito sobre el tema, aspectos relevantes que presento a continuación en el siguiente cuadro.

Cuadro 12.

Interpretación y contrastación de los hallazgos Ppercepción de los informantes clave acerca dela implementación de los equipo autodirigidos través del empowerment en la Unidad de Biblioteca y Documentación de la UPEL-IPB.

Categoría	IC	Subcategorías	Interpretación
Implementación de equipos autodirigidos a través del empowerment en la Unidad de Biblioteca y Documentación de la UPEL-IPB.	IC1	-Delegar funciones al personal.	La implementación de los equipos autodirigidos a través del empowerment de acuerdo con lo expresado por los informantes clave, que requiere la Unidad de Biblioteca y documentación de la UPEL-IPB, desde su percepción un líder es el responsable de delega funciones, asesora y planifica comparte el significado de la información, donde capacita y forma a los empleados en el desempeño de sus labores bajo el empoderamiento con una actitud positiva para solucionar los conflictos implementando lineamientos, llevando un control con la toma de las decisiones.
	IC2	-Capacitar al personal sobre el empoderamiento.	
	IC3	-Actitud positiva. -Resolución de conflictos	
	IC4	-Implementar lineamientos. -Llevar un control. -Toma de decisiones oportunas.	
Contrastación			
<p>Los hallazgos que son proporcionados por los episodios de los informantes claves, cabe destacar, que la importancia de los trabajos en equipos autodirigidos el empowerment radica en fomentar la participación de los equipos autodirigidos, esto hace que los líderes hagan posible que los empleados realicen su trabajo con orgullo, estas personas escuchan y se ganan el respeto de los demás y que les permite dirigir, un líder adecuado debe tener la visión de hacia dónde va la organización, debe ser capaz de comunicarse con su equipo las metas de la organización para que los esfuerzos se dirijan hacia la dirección correcta.</p> <p>Al respecto, Díaz (ob. cit.) señala que empowerment quiere decir 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 solo en los altos niveles de la organización. La postura de la investigadora, sobre la implementación del empowerment es importante para el fortalecimiento de los equipos de trabajo, es de mejorar la acción gerencial a través del empowerment, radica en elaborar una propuesta que permita al gerente saber si tiene la capacidad de delegar para así saber si conoce su equipo de trabajo y desarrollar canales eficientes y eficaces de comunicación. Por lo tanto, la mejor forma de aprovechar los aspectos positivos de los funcionarios de la unidad, es otorgándole poder hacerlo parte de la organización y trabajar en conjunto.</p>			

Cuadro 13.

Percepción de los informantes clave acerca de la importancia de los equipos autodirigidos en el empoderamiento del personal en la Unidad de Biblioteca y Documentación de la UPEL-IPB.

Categoría	Línea	Entrevista	Subcategoría
Importancia de los equipos autodirigidos en el empoderamiento del personal en la Unidad de Biblioteca y Documentación de la UPEL-IPB	1	Investigadora: ¿Cuál es la importancia de los equipos autodirigidos en cuanto al empoderamiento del personal?	
	2		
	3		
	4	Investigador:	
	5	IC1: Es muy importante ya que cada quien pueda tomara decisiones que buscan mejorar el trabajo en equipo.	-Toma de decisiones -Mejorar el trabajo en equipo.
	6		
	7		
	8	IC2: Es importante tener la capacidad de tomar decisiones y que se puede dar un servicio de calidad y eficiencia en la Unidad de Biblioteca.	-Tener la capacidad de la Toma de decisiones. -Calidad y eficiencia.
	9		
	10		
	11		
	12	IC3: Permite la autoeficiencia del funcionamiento y la resolución de conflicto y la realización de tarea a tiempo.	-Permitir la autoeficiencia. -Resolución de Conflictos -Entrega de tareas a tiempo.
	13		
	14		
	15	IC4: Es importante tener la capacidad destreza y habilidades para llevar un buen liderazgo para autodirigir la organización.	-Importante tener capacidades y destrezas. -Un buen liderazgo autodirigidos.
	16		
	17		

Los hallazgos la importancia de los equipos autodirigidos en el empoderamiento del personal en la Unidad de Biblioteca y Documentación de la UPEL-IPB.se representan en el siguiente gráfico

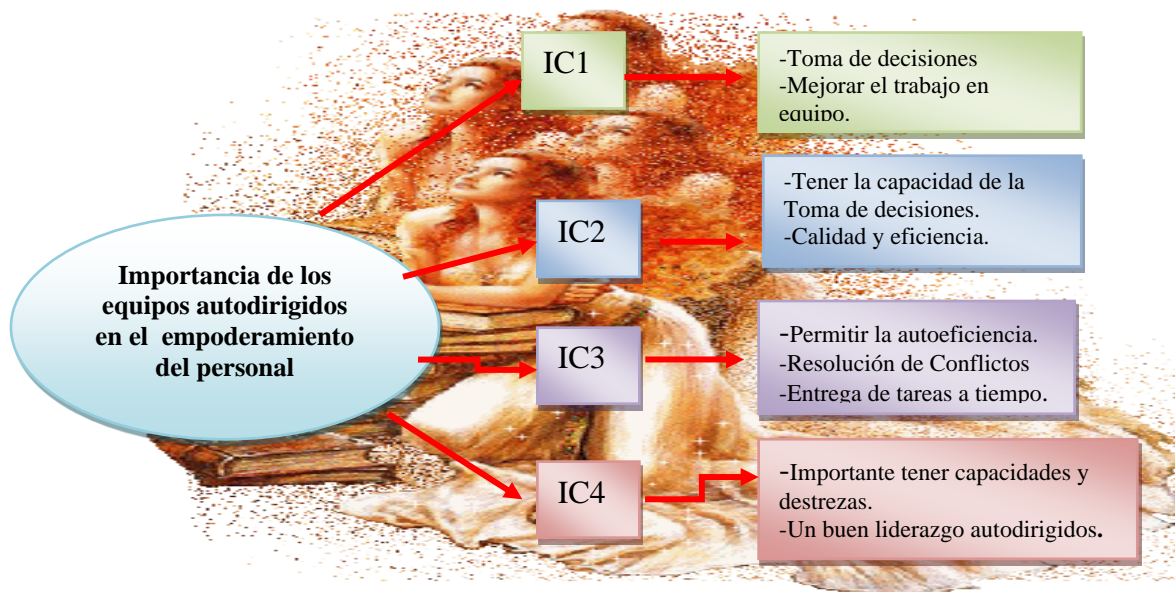


Grafico 7: Percepción de los informantes claves en relación con la importancia de los equipos autodirigidos en el empoderamiento del personal en la Unidad de Biblioteca y Documentación de la UPEL-IPB.

Los hallazgos con respecto a la temática relacionada con la Importancia de los equipos autodirigidos en el empoderamiento del personal UPEL-IPB, representados en el grafico 7 generaron una serie de subcategorías las cuales interpreté y contraste a la luz de los teóricos que han escrito sobre el tema, aspectos relevantes que presento a continuación en el siguiente cuadro.

Cuadro 14.

Interpretación y contrastación de los hallazgos importancia de los equipos autodirigidos en el empoderamiento del personal en la Unidad de Biblioteca y Documentación de la UPEL-IPB.

Categoría	IC	Subcategorías	Interpretación
Importancia de los equipos autodirigidos en el empoderamiento del personal en la Unidad de Biblioteca y Documentación de la UPEL-IPB	IC1	-Toma de decisiones -Mejorar el trabajo en equipo.	La importancia de los equipos autodirigidos en el empowerment de acuerdo con lo expresado por los informantes clave, que requiere la Unidad de Biblioteca y documentación de la UPEL-IPB, desde su percepción de la importancia que urge de implementar los equipos autodirigidos con el empowerment y el liderazgo, cabe destacar que la misma tienen que ver con el compartir autoridad y poder para la toma de decisiones, para promover la autoconfianza, sustentada en la transmisión de información partiendo del desarrollo de sus tareas con calidad y eficiencia.
	IC2	Tener la capacidad de la Toma de decisiones. -Calidad y eficiencia.	
	IC3	-Permitir la autoeficiencia. -Resolución de Conflictos -Entrega de tareas a tiempo.	
	IC4	-Importante tener capacidades y destrezas. -Un buen liderazgo autodirigidos.	
Contrastación			
Los hallazgos que son proporcionados por los episodios de los informantes claves, cabe destacar, que la implementación de los trabajo en equipo autodirigidos para promover y resolución de los conflictos dentro de la unidad, debido a que no existe la misma cooperación entre los funcionarios, en esta razón de que no se promueve la participación, bien sea porque el directivo no toma en cuenta la fortaleza del personal o por la ausencia de la comunicación que permitiría el mejor desenvolvimiento del personal en la organización. Por parte Aguilar (2008) indica que este es un enfoque gerencial donde los lideres deben capacitar, delegar, conferir autoridad, comprometer y permitir la toma de decisiones entres sus subalternos cuando así un equipo más sinérgico creativo y productivo (p.61). El gerente debe estar preparado para afrontar cualquier obstáculo con una responsabilidad compartida, esto permitirá al directivo tenga una carga mas aliviado. La postura de la investigadora, sobre la importancia del empowerment en la Unidad de Biblioteca y Documentación de la UPEL-IPB, permite alcanzar la eficiencia y eficacia en la unidad debido a que sus miembros están comprometidos bajo un mismo fin, involucrando deseos e interés de cada uno de los interesados.			

Cuadro 15.

Percepción de los informantes clave acerca Caracterización de los equipos autodirigidos a través del empowerment en la Unidad de Biblioteca y Documentación de la UPEL-IPB.

Categoría	Línea	Entrevista	Subcategoría
Caracterización de los equipos autodirigidos a través del empowerment en la Unidad de Biblioteca y Documentación de la UPEL-IPB.	1	<p>¿Cuáles son las acciones más importantes que deben caracterizar los equipos autodirigidos en su organización?</p> <p>Investigador:</p> <p>IC1: responsabilidad y supervisión, empoderados</p> <p>IC2: En cuanto al desarrollo y desenvolvimiento de las tareas cotidiana de la Unidad de biblioteca y Documentación.</p> <p>IC3: Tener habilidades desenvolvimiento en equipo. Debe poseer el conocimiento requerido.</p> <p>IC4: Tener habilidades, destrezas, conocimiento, liderazgo y toma de decisiones para llevar a una organización con eficiencia y excelencia.</p>	<ul style="list-style-type: none"> -Toma de decisiones -Responsabilidad. -Supervisión. -Desarrollo y desenvolvimiento de las tareas cotidianas. -Tener habilidades. -Poseer conocimiento. -Desenvolvimiento en equipo. -Poseer habilidades. -Toma de decisiones. -Eficiencia y excelencia.
	2		
	3		
	4		
	5		
	6		
	7		
	8		
	9		
	10		
	11		
	12		
	13		
	14		
	15		
	16		

Los hallazgos encontrados, al respectó de con la Caracterización de los equipos autodirigidos en la Unidad de Biblioteca y Documentación en la UPEL-IPB, se representan en el siguiente gráfico:

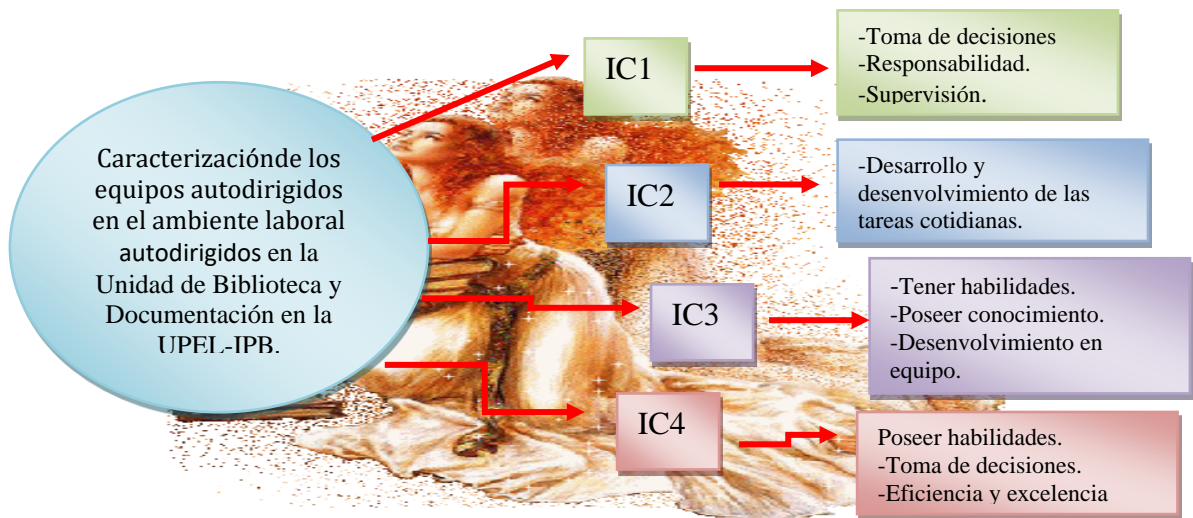


Grafico 8: Percepción de los informantes claves en relación con la Caracterización de los equipos autodirigidos a través del empowerment en la Unidad de Biblioteca y Documentación de la UPEL-IPB.

Los hallazgos encontrados con respecto a la caracterización de los equipos autodirigidos dentro de la Unidad de Biblioteca y Documentación de la UPEL-IPB, representados en el grafico 8 generaron una serie de subcategorías las cuales interpreté y contraste teóricos que han escrito sobre el tema, aspectos relevantes que presento a continuación en el siguiente cuadro.

Cuadro 16.

Interpretación y contrastación de los hallazgos Caracterización de los equipos autodirigidos a través del empowerment en la Unidad de Biblioteca y Documentación de la UPEL-IPB.

Categoría	IC	Subcategorías	Interpretación
caracterización los equipos autodirigidos a través del empowerment en la Unidad de Biblioteca y Documentación de la UPEL-IPB	IC1	-Toma de decisiones -Responsabilidad. -Supervisión.	La caracterización de los equipos autodirigidos a través del empowerment de acuerdo con lo expresado por los informantes clave, que requiere la Unidad de Biblioteca y documentación de la UPEL-IPB, desde su percepción los equipos de trabajos autodirigidos representan una manera de afrontar cambios retos en la toma de decisiones, responsabilidad y supervisión para el desarrollo y desenvolvimiento de las tareas cotidianas en las cuales deben poseer capacidades de decisión y habilidades de conocimiento para el desenvolvimiento y poder dirigir equipos con eficiencia y excelencia.
	IC2	-Desarrollo y desenvolvimiento de las tareas cotidianas.	
	IC3	-Tener habilidades. -Poseer conocimiento. -Desenvolvimiento en equipo.	
	IC4	-Poseer habilidades. -Toma de decisiones. -Eficiencia y excelencia. -Aprender a trabajar en equipo.	
Contrastación			
Los hallazgos que son proporcionados por los episodios de los informantes claves, cabe destacar, que es importancia que caracterizan los equipos de trabajo autodirigidos ya que esto le permite a los funcionarios actuar con mayor libertad, donde todos interactúan conscientemente en un clima de responsabilidad, trabajando en equipo y colaboración siempre tomando en cuenta la habilidades y destrezas de los miembros del grupo. Por su parte Davis (2000), refiere que este proceso ofrece mejor autonomía a los empleados compartiendo con ellos la información relevante dándole control sobre los factores que influyen en su desempeño laboral. De la misma manera Wilson (2000), señala que el empowerment significa potenciación, facultad, habilidades, empoderamiento entre otros, refiriéndose a los empleados que colaboren con la organización. Además también, a delegar sin perder el control de la situación y de la gente. Se puede decir, que los empleados consideran que en los equipos de trabajo tienen el poder para tomar decisiones, sin tener que requerir la autorización de sus superiores. La postura de la investigadora, sobre la importancia del empowerment en los equipos de trabajo dentro de la Unidad de Biblioteca y Documentación de la UPEL-IPB, es necesario saber que debe tener en cuenta que los miembros conozcan que se necesitan los unos a los otros y que sin esa necesidad que tienen es para poder llevar a cabo los objetivos previstos. En este sentido de interdependencia, Además es necesario que el equipo tenga una identidad propia que le defina y le de coherencia, porque va a ser precisamente ese sentido que le va a identificar como equipo de trabajos autodirigidos.			

Validación de la Información

El procesamiento de los datos de la información recabada a través de las entrevistas y la observación obtenida por cada informante clave, se procedió a delimitar las unidades temáticas de las ideas centrales, en el siguiente cuadro se presentaran los aspectos resaltantes de los discursos obtenidos:

Cuadro 17.
Triangulación de fuentes (informantes clave) elementos coincidente de la información.

Información Categoría	Informantes Clave				INTERSECCION (Elementos coincidentes) Cromatización Informantes			
	IC1	IC 2	IC 3	IC 4	1	2	3	4
	A Percepción de los informantes clave con respecto al empoderamiento para el trabajo en equipos autodirigidos.	No existe el empoderamiento como herramienta gerencial	No ejecuta	-No existe				
	Decisiones no compartidas	-Decisiones la ejecuta la jefa de la Unidad						
B. Percepción de los informantes clave acerca de aplicabilidad del empowerment.	-Personal autosuficiente para la toma de decisiones	Toma de decisiones	Capacitación para la toma de decisiones	-Tomas de decisiones oportunas.				
Percepción de los informantes clave acerca de la visión del trabajo en equipo.	Trabajo compartido. -Trabajo armónico.	-Empoderamiento para conformar los equipos de trabajo. -Libertad y armonía	-Trabajo coordinado. -Involucrar a todos los miembros del equipo	Buen desempeño del equipo. Integración				
D. Percepción de los informantes clave acerca del trabajo en equipo autodirigidos en el ambiente laboral.	-Los equipos de trabajo. -Mejoramiento. -La eficiencia y eficacia.			Equipo de Trabajo				
		Falta de integración.	-Tareas coordinadas.	-Calidad del desempeño laboral. -Destreza y capacidad.				

E. Percepción de los informantes clave del desempeño de los trabajo en equipo autodirigidos a través del empowerment.	-Tomar en cuenta las sugerencias del personal.		-Otorgar libertad -Tomar decisiones.	-Toma liderazgo.				
F Percepción de los informantes clave acerca de la implementación de los equipos autodirigidos a través del empowerment.	Delegar funciones al personal.	-Capacitar al personal sobre el empoderamiento.	-Actitud positiva.	-Implementar lineamientos. -Toma de decisiones oportunas				
G. Percepción de los informantes clave acerca de la importancia de los equipos autodirigidos en el empoderamiento del personal.	-Toma de decisiones	-Tener la capacidad de la Toma de decisiones.		-Un buen liderazgo autodirigidos.				
	-Mejorar el trabajo en equipo.	-Calidad y eficiencia.	-Permitir la autoeficiencia. -Entrega de tareas a tiempo.	-Importante tener capacidades y destrezas.				
H. Percepción de los informantes clave acerca Caracterización de los equipos autodirigidos a través del empowerment.	-Toma de decisiones			-Toma de decisiones.				
	-Responsabilidad.	-Desarrollo y desenvolvimiento de las tareas cotidianas.	Desenvolvimiento en equipo.	-Eficiencia y excelencia				
			-Tener habilidades. -Poseer conocimiento.	-Poseer habilidades.				

En fin el producto final correspondiente a la visión fenoménica Fenoménica del Empowerment para Fomentar el Trabajo en Equipo Autodirigidos en la Unidad de Biblioteca y Documentación UPEL-IPB, quedó estructura de la siguiente manera:

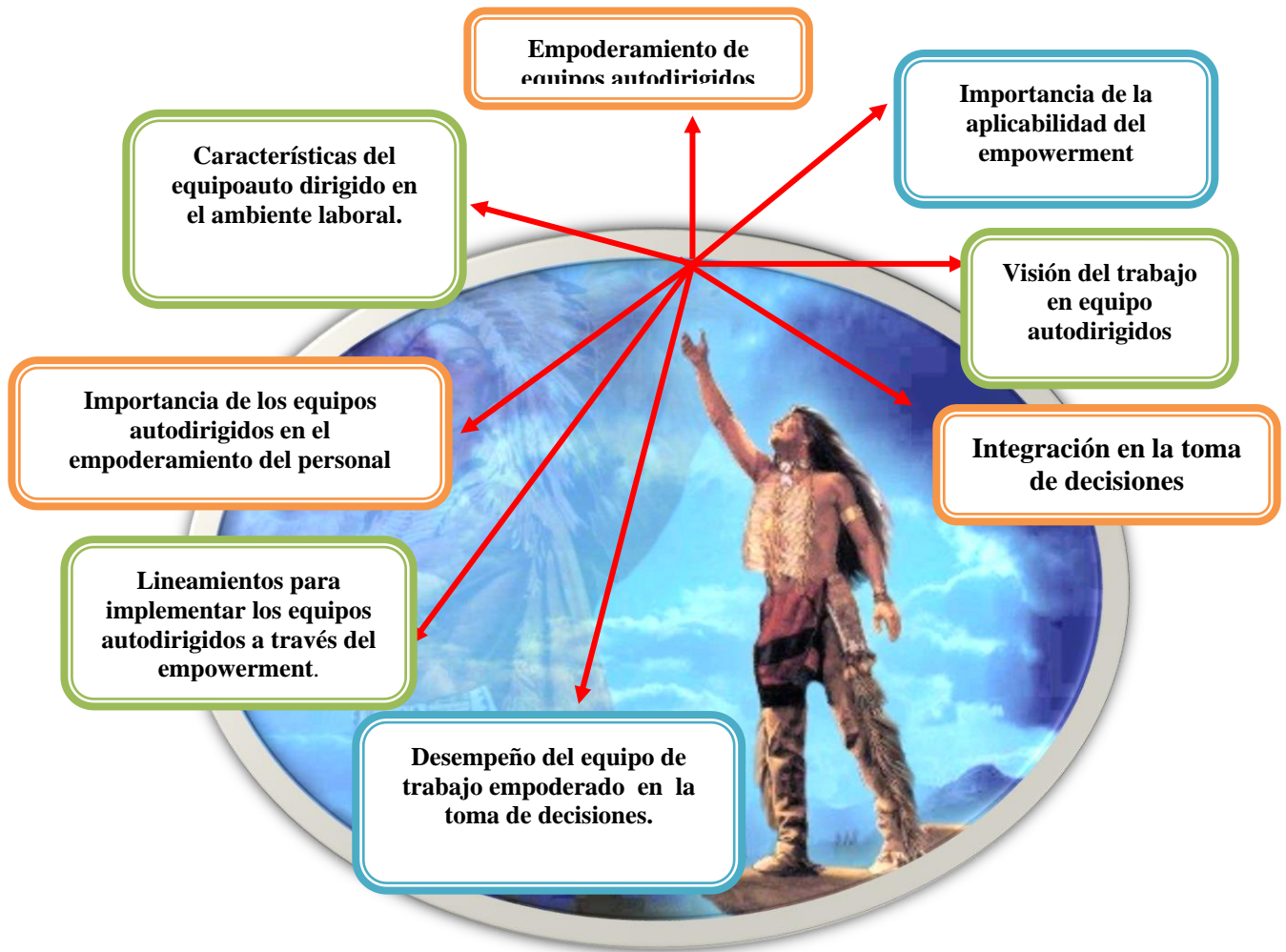


Gráfico 9. Estructura General de la Visión Fenoménica del Empowerment para Fomentar el Trabajo en Equipo Autodirigidos en la Unidad de Biblioteca y Documentación UPEL-IPB

ESCENARIO V

EPISODIO REFLEXIVO DE LA INVESTIGACIÓN.

“Los equipos autodirigidos es una herramienta gerencial ofrece el potencial de explorar una fuente subutilizada de capacidad humana que tiene que utilizarse para que las organizaciones sobrevivan en este mundo cada día más complejo-”
K. Blanchard

Visión Fenoménica

En el quinto escenario, la investigación tuvo los hallazgos aportados por los informantes clave, mi interpretación y el aporte de los teóricos, sobre el objeto en estudio, referido a la Visión fenoménica del empowerment para fomentar el trabajo en equipo autodirigidos, en su contexto cotidiano, me fue posible presentar de forma lógica y coherente las reflexiones que emergieron de la interacción y vivencias de cuatros especialistas de Información experiencia que otorgan un gran significado a la visión al tomar en cuenta el fenómeno estudiado.

En este sentido, la visión fenoménica, corresponde al producto que emergió de todo el proceso indagatorio, una particular concepción teoría acerca de los aspectos en general y de los conceptos mentales en particular que emergieron de los informantes clave conformándose como la "visión teórica" de los conceptos producto de las vivencias, experiencias, perspectiva y conocimiento de este grupo con el cual interactúe durante toda la investigación.

Por consiguiente, presento a continuación la esencia del empoderamiento como un elemento de relevancia en la Unidad de Biblioteca y documentación de la UPEL-IPB. El cual está conformado por una serie de aspectos antes señalados en el

gráfico 9, presentado al final del capítulo IV y que contiene toda la estructura de los conocimientos obtenidos de la entrevista realizada a cada uno de los informantes participantes de la investigación

Visión Fenoménica del Empowerment para Fomentar el Trabajo en Equipo Autodirigidos

La visión fenoménica del empowerment para fomentar el trabajo en equipo autodirigidos en la Unidad de Biblioteca y Documentación UPEL-IPB, surge de la necesidad de poner en prácticas estrategias gerencial innovadoras que ayuden al personal administrativo a cumplir sus funciones de manera eficiente dentro de la organización y de utilidad para mejorar las relaciones interpersonales entre ellos, así descubrir sus potencialidades, lo cual me llevó a entender que establecer metas comunes en torno a sus exigencias, llevan a asumir roles que complementan las funciones de los demás miembros de la organización. Por tal motivo genera un cambio en la cultura del trabajo de allí que los rasgos y los propósitos de los equipos de trabajo.

De allí que, su propósito, está orientado a fomentar el empoderamiento como herramientas novedosas como lo es el trabajo en equipo autodirigidos en la Unidad de Biblioteca y Documentación UPEL-IPB, para lograr la transformación de los procesos organizacionales, por ello, es importante la utilización de esta estrategia gerencial porque contribuye a fortalecer el liderazgo de los directivos, permitiendo cambios en la cultura organizacional, la cual es deseable que pase a una cultura de apoyo, con equipos de trabajos autodirigidos y una visión orientada hacia el logro de las metas en común.

De acuerdo con lo antes citado, la conformación de equipos autodirigidos a través del empowerment está diseñado para dejar a un lado la vieja jerarquía y burocracia tradicional, en donde cada miembro del equipo realiza su propia tarea según su puesto de trabajo, sin que tengan una relación directa en la toma de decisiones, que ayuden a fomentar el trabajo en equipo. De allí que el empoderamiento del personal les brinde la oportunidad de delegar poder a los

empleados, confiriéndoles autoridad, generar el sentimiento de que son dueños de su propio trabajo, consideran lo siguiente:

En este sentido, el gerente, distribuye las funciones a los miembros del equipo., quienes trabajan en armonía, tomando las decisiones conjuntamente para fortalecer el ambiente laboral y mejorar la productividad, eficacia y eficiencia en la labor realizada, ya que no hay jefe o líder que tenga mayor poder que los mismos miembros del grupo.

Con respecto a los equipos autodirigidos, fueron diseñados en las organizaciones para que vayan más allá de la calidad o la resolución de problemas. Es aquí cuando el equipo se consolida como un verdadero grupo empoderado, ya que aportan sus conocimientos, sus habilidades, ideas que tienen la responsabilidad de todo un proceso en el cual planean, ejecutan y dirige el trabajo desde el comienzo hasta el final y comparten por igual las responsabilidades, la toma de decisiones con referencia a su trabajo diario es más efectiva, generando un cambio en la supervisión y control, se trabaja por el desempeño de las tareas asignadas. Tal como lo señalan los informantes clave cuando menciona:

IC2: Obviamente en todas las organizaciones la toma de decisiones es un aspecto fundamental para el desarrollo de la misma, por tal motivo es imprescindible formar al personal y más aún dar poder a través de esta herramienta; por ello, estoy completamente de acuerdo y presta a aplicar en el departamento al cual dirijo.

IC3: Si las personas están capacitada para tomar decisiones que lo haga acorde a la situaciones presente.

IC4: Considero que es importante ya que esta herramienta ayuda a mejorar la organización en el desempeño profesional, para llevar un control estratégico y toma de decisiones oportunas eficaces en todo lo que engloba a dicha organización. (**Cuadro 3 línea de la 8 a la 25**)

Los aspectos señalados por los informantes clave, confirman la importancia del empowerment como una herramienta gerencial que llevan al empleado a ser autosuficiente en cuanto a la toma de decisiones se refieren, lo que implica un proceso de capacitación necesario para su implementación, además de fomentar todo

un control estratégico en beneficio de la organización y el fortalecimiento del trabajo realizado en este contexto.

Por otra parte, la importancia del empowerment para el desarrollo de equipos autodirigidos, también se basa en la formación y capacitación del personal, y al tomar en cuenta el empoderamiento, se puede mejorar el desempeño laboral y organizacional. Al respecto, menciono a Robbins (2009), cuando plantea que los equipos de trabajo autodirigidos son grupos de empleados que llevan trabajos altamente relacionados o interdependientes y que se hacen cargo de muchas de las responsabilidades de su antiguo supervisor. Para este tipo de equipos la relación con el objetivo es de forma elevada. Por ello, el autor, considera que es importante para la organización, crear un sentido de pertenencia en los trabajadores, porque estar al tanto que la organización cuenta y necesita con el apoyo del equipo de trabajo autodirigidos para alcanzar las metas propuestas.

Por consiguiente, esta acción permitirá tener un personal autosuficiente, como lo señala el informante clave(IC1), *“Es una herramienta gerencial muy importante ya que permite ser a los empleados autosuficiente a la hora de tomar decisiones”*.(Cuadro 3, línea 6y 7), además del desarrollo de un proceso toma de decisiones mucho más efectivo, fundamentada en formación de un personal plenamente empoderado, así como la necesidad de capacitarlos en estos dos aspectos antes mencionados, logrando así un control estratégico de calidad. Según Morales, (1994), cuando plantea que el empowerment es una herramienta que provee elementos para fortalecer todos aquellos procesos que se llevan a cabo en las organizaciones para el logro de sus objetivos, el autor, lo considera como el movimiento que busca dar poder a la gente vía entrenamiento; lleva la decisión a la gente que está en el frente.

En este sentido, es importante destacar que la implementación del empowerment permitirá trabajar en equipo, a través del cual se ejerce un liderazgo empoderado, que toma en cuenta el delegar poder y autoridad, para poder fortalecer los procesos a través del equipo autodirigidos, logrando que los funcionarios se encaminen en las metas y necesidades de la misma. En este orden de ideas, la visión

del empoderamiento que tiene relación con lo los equipos autodirigidos, enfatiza en la responsabilidad y la delegación de autoridad que se le proporciona al talento humano para que lleven a cabo sus funciones con eficacia y eficiencia.

Esto significa que los jefes pueden dedicar más tiempo a mejorar el crecimiento de la unidad. Las funciones de control disminuyen, generando en la organización un clima laboral óptimo, por lo tanto, el trabajo de equipos al ser autodirigidos, cada uno de sus miembros está consciente del rol que debe asumir para lograr un trabajo óptimo. De este modo, los informantes consideran:

IC1: Me parece muy importante ya que de esta manera se pueden delegar funciones a todos el personal de la Unidad-

IC2: Es importante para que sea realmente efectivo debe haber un entrenamiento claro y preciso del personal sobre el empoderamiento.

IC3: Sería positivo y eficiente para la resolución de conflictos.

IC4: Es necesario implementarlo para llevar a cabo un mejor control, tomando buenas decisiones en la organización. **(Cuadro 11, línea del 6 al 20)**

Los aspectos señalados por los informantes clave, confirman la importancia de hecho, Alvarado (2011), considera que el Empowerment es la manera más directa y simple de otorgar poder a los empleados en las organizaciones, para la toma de decisiones. De otra manera, que la gente use su propia inteligencia, experiencia, intuición para ayudar a que la organización mejore y tenga el éxito esperado. El autor sostiene que el empowerment es una nueva forma de administrar, donde se capacita, se entrena para darle responsabilidades y poder para la toma de decisiones, además se comparte la información con todos para que estos entiendan la dirección de la organización y respalden los objetivos y funciones de la misma.

De acuerdo con los señalado con los informantes, la implementación de los equipos autodirigidos, le permite a sus miembros poseer el poder para la toma de decisiones en sus labores diarias, esto implica aceptación de responsabilidad por sus acciones y tareas, y el uso del empowerment como una herramienta para la calidad total que permite la mejora perenne, así como también fortalece los procesos que llevan a la unidad, en el cual conlleva un compromiso donde las estrategias, la

responsabilidad y la cooperación se combinan para desarrollar de forma eficiente las tareas acordadas como metas. Todo lo cual se refleja en el desempeño que tenga el personal una empoderados.

Con respecto al desempeño de los trabajo en equipos autodirigidos son las condiciones que más influyan de forma positiva porque permite que haya un compañerismo. y los alcances de trabajar en equipo de una manera optima pueden lograr buenos resultados, por sus ideas, aportes, destrezas y capacidades trabajando por un objetivo en común, por consiguiente, genera entusiasmo y produce satisfacción en las labores encomendadas, fomentan entre el equipo de trabajo un ambiente de armonía y logran obtener buenos resultados.

En este sentido, los líderes deben tomar retos, para trabajar con los equipos autodirigidos y ofrecerles mejores herramientas gerenciales, necesarias que le permitan conocer acciones para lograr la transformación y desarrollo de las actividades, sobre todo aquellas que se llevan a cabo, tomen decisiones, para que sean autosuficientes y que resuelvan problemas de forma eficiente. Para ello, es necesario establecer ciertos lineamientos que permitirán mejores resultados en su labor. Así los informantes consideran que

IC1: Es fundamental los equipos de trabajo ya que con ellos pueden mejorar la eficiencia y eficacia en la Unidad de Biblioteca y Documenta.

IC2: Que falta integración y toma de decisiones.

IC3: Tareas coordinadas y con planificación estratégicas

IC4: Mejorar la calidad del desempeño laboral trabajar en equipo y crear incentivo motivadores que alimenten el ánimo del trabajador. Incrementar innovaciones y lineamientos que desarrollen las destrezas y capacidades en los equipos de trabajo. **(Cuadro 7, línea del 4 al 14)**

Los aspectos señalados por los informantes clave, se refiere que se debe transformar los antiguos paradigma para mejorar el ambiente interno de las instituciones y lograr cambios centrados en los valores, actitudes, relaciones y clima organizacional, tomando como punto de partida a las personas y dichas instituciones hacia las metas para optimizar la calidad del personal.

Al respecto, Russell (ob.cit.), un grupo con empoderamiento usa el talento de todos sus miembros, comparten el liderazgo. Colaboran en el mejoramiento continuo del proceso de trabajo, planean y toman decisiones relacionadas con los métodos de trabajo, las prioridades y tareas, resolviendo todos aquellos aspectos que presenten dificultades. Cabe resaltar, que los equipos autodirigidos exige a las personas a pensar un conjunto de factores que componen la cultura organizacional. Para que existan los equipos autodirigidos, tienen que haber un clima laboral que fomente el Empowerment, la toma de decisiones de los empleados con referencia a su trabajo diario, debe darse un cambio en la supervisión y control.

Es de hacer notar que la implementación de los equipos autodirigidos a través del empowerment en la organización, hace del gerente un líder, porque es el responsable de delega funciones, por lo cual asesora y planifica comparte el significado de la información, donde capacita y forma a los empleados en el desempeño de sus labores desde los elementos básicos del empoderamiento. Con una actitud positiva para solucionar los conflictos implementando lineamientos, llevando un control con la toma de las decisiones.

Estos lineamientos, son las pautas a seguir, para lograr establecer estos equipos, al lograr que los líderes hagan posible que los empleados realicen su trabajo con orgullo, estas personas escuchan y se ganan el respeto de los demás y que les permite dirigir, un líder adecuado debe tener la visión de hacia dónde va la organización, debe ser capaz de comunicarse con su equipo las metas de la organización para que los esfuerzos se dirijan hacia la dirección correcta.

Entre los lineamientos más significativos se tienen los siguientes: Delegar funciones al personal. (a) Capacitar al personal sobre el empoderamiento; (b) fomentar la actitud positiva; (c) establecer un proceso de resolución de conflictos adecuado a las necesidades de la organización; (d) llevar un control del trabajo realizado y (e) un proceso de toma de decisiones oportunas.

Así al tomar en cuenta, cada uno de estos aspectos, el gerente podrá fomentar y conformar un equipo de trabajo en cual sus miembros estarán conscientes de su responsabilidad y de la importancia del trabajo que realizan.

Uno de los aspectos fundamentales que emergieron de todo el proceso investigativo, es la importancia que tienen los equipo autodirigidos en el empoderamiento, en este punto es necesario que el gerente de la organización, comprenda que todo grupo humano pasa por estas períodos, los miembros del equipo deben aceptar los dificultades que se le puedan presentar como algo natural. Puede haber períodos de dificultades cuando se haya errores en los diferentes lapsos, pero a medida que el equipo aprende con la experiencia, éste se recupera y sale adelante. De este modo los informantes señalaron:

IC1: Es muy importante ya que cada quien pueda tomara decisiones que buscan mejorar el trabajo en equipo.

IC2: Es importante tener la capacidad de tomar decisiones y que se puede dar un servicio de calidad y eficiencia en la Unidad de Biblioteca.

IC3: Permite la autoeficiencia del funcionamiento y la resolución de conflicto y la realización de tarea a tiempo.

IC4: Es importante tener la capacidad destreza y habilidades para llevar un buen liderazgo para autodirigir la organización. (**Cuadro 13, línea del 5 al 17**).

Los aspectos señalados por los informantes clave, cabe destacar, que la implementación de los trabajo en equipo autodirigidos para promover y resolución de los conflictos dentro de la unidad, debido a que no existe la misma cooperación entre los funcionarios, en esta razón de que no se promueve la participación, bien sea porque el directivo no toma en cuenta la fortaleza del personal o por la ausencia de la comunicación que permitiría el mejor desenvolvimiento del personal en la organización.

Por parte Aguilar (2008) indica que este es un enfoque gerencial donde los lideres deben capacitar, delegar, conferir autoridad, comprometer y permitir la toma de decisiones entres sus subalternos cuando así un equipo más sinérgico creativo y productivo (p.61). El gerente debe estar preparado para afrontar cualquier obstáculo con una responsabilidad compartida, esto permitirá al directivo tenga una carga mas aliviado.

Es importante resaltar que , al implementar el trabajo en equipo auto dirigido en la Unidad de Biblioteca y Documentación UPEL-IPB, esto ayudará al personal a: Planear las actividades o tareas generando mejores resultados, asignar tareas de maneras que el miembro del grupo este preparadas para la misma, que permitan lograr el objetivo de la organización y se puedan permitir fortalecer el equipo y sus relaciones interpersonales, para ello debe tener en cuenta las características más resaltantes de los equipos autodirigidos

Desde esta perspectiva la caracterización de los equipos autodirigidos a través del empowerment tiene su base en la delegación de poder y autoridad a sus miembros, para que toman las decisiones importantes en el momento que así se requiera, por cuanto, les ayuda a un proceso de concienciación sobre la responsabilidad que tienen cada uno de las funciones que deben cumplir, a través de un proceso que llevan a cabo de manera independientes, con sus propios colaboradores, quienes son entrenados por los mismos grupos de trabajo para así asumir cualquier tipo de tareas con éxito. Tal como lo expresan los informantes cuando mencionan

Al respecto, Díaz (ob. cit.) señala que empowerment quiere decir 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 tomas de decisiones se hacía solo en los altos niveles de la organización. La postura de la investigadora, sobre la implementación del empowerment es importante para el fortalecimiento de los equipos de trabajo, es de mejorar la acción gerencial a través del empowerment, radica en elaborar una propuesta que permita al gerente saber si tiene la capacidad de delegar para así saber si conoce su equipo de trabajo y desarrollar canales eficientes y eficaces de comunicación. Por lo tal razón, la mejor forma de aprovechar los aspectos positivos de los funcionarios de la unidad, es otorgándole poder hacerlo parte de la organización y trabajar en conjunto.

IC1: Debe ser compartido entre todos los miembros de la unidad, deber ser armónico.

IC2: Como en todas las organizaciones es importante utilizar las herramientas gerenciales que están al alcance de todos, por tal motivo el empoderamiento debe estar enfocado en cada uno de los equipos que conforman la unidad y de esta manera pueda fluir con más libertad y armonía la resolución de conflicto y solución de problemas.

IC3: Coordinado para involucrar a cada uno de los trabajadores.

IC4: Debemos mejorar el clima laboral para desarrollar un buen desempeño de equipo. Es importante la motivación, estar presente en todos los aspecto asimismo como también la integración. **(Cuadro 5, línea del 4 al 20).**

Los aspectos señalados por los informantes clave, reflejan la visión del empoderamiento que tiene relación con lo que se conoce como los equipos autodirigidos, aunque hacen referencia a los trabajos en equipo, estos tienen la característica de autodirigidos, porque hacen referencia a la responsabilidad y la delegación de autoridad que se le proporciona al talento humano para que lleven a cabo sus funciones con eficacia y eficiencia. Eso significa que los jefes pueden dedicar más tiempo a mejorar el crecimiento de la unidad. Las funciones de control disminuyen, generando en la organización un clima laboral óptimo, por lo tanto, el trabajo de equipos deben ser autodirigidos.

Al respecto, menciono a Robbins (2009), cuando plantea que los equipos de trabajo autodirigidos son grupos de empleados que llevan trabajos altamente relacionados o interdependientes y que se hacen cargo de muchas de las responsabilidades de su antiguo supervisor. Para este tipo de equipos la relación con el objetivo es de forma elevada. Por ello, el autor, considera que es importante para la organización, crear un sentido de pertenencia en los trabajadores, porque estar al tanto que la organización cuenta y necesita con el apoyo del equipo de trabajo autodirigidos para alcanzar las metas propuestas. Porque si existiese una conciencia individualista y el equipo falla, el líder se va con él.

De esta manera, el empowerment a través de estos equipos, significa potenciación, facultad, habilidades, empoderamiento entre otros, refiriéndose a los empleados que colaboren con la organización. Además también, a delegar sin perder

el control de la situación y de la gente. Se puede decir, entonces, que los empleados a través de los equipos de trabajo tienen el poder para tomar decisiones, sin tener que requerir la autorización de sus superiores cuando estos no estén presentes, sin que esto le quite responsabilidad ni debilite su función como jefe de la Unidad.

La importancia del empowerment en los equipos de trabajo se basa en saber que debe tener en cuenta que los miembros conozcan que se necesitan los unos a los otros y que tiene para poder llevar a cabo los objetivos previstos de manera efectiva, sin restarle importancia a la gerencia. Este sentido de interdependencia, ayuda al equipo a poseer una identidad propia que le defina y le de coherencia a sus labores, porque va a ser precisamente ese sentido que le va a identificar como equipo de trabajos autodirigidos.

Reflexiones Concluyentes

En el transcurso de mi investigación pude develar los significados que le dan los funcionarios a la sustentabilidad de la Visión Fenoménica del Empowerment para Fomentar el Trabajo en Equipo Autodirigidos en la Unidad de Biblioteca y Documentación UPEL-IPB, que me dio a encontrar en ella diversos actores sociales, para recordar que la experiencia me permio comprender el estudio como parte de la vida del hombre, tiene un lugar privilegiado, al tiempo de dejarme ver la complejidad de su abordaje y lo necesario de encontrar adeptos a esa tarea

En tal sentido, la investigación me llevó a entender que, la realidad del estudio es una necesidad para la toma de decisiones que pueda tener losfuncionariocomo equipos autodirigidos,ya que son especialista en el área de Ciencias de la Informacion, y aquellos que están en proceso de serlo, en el cual el conocimiento deben ser incorporados a las experiencias y saberes, por lo tanto los funcionarios, permitirán contribuir a ese cambio tan necesario para un nuevo liderazgo, para ellos y las generaciones futuras a las cuales le dejaremos un precedente a través del tiempo.

Como investigadora cualitativa en procesos gerenciales, aprendí a escuchar en silencio, mi primera y más importante tarea, aun trabajo en ello. La otra no menos crucial, dejar hablar y actuar mi propia subjetividad, herramienta fundamental en el arte de comprender e interpretar los fenómenos sociales. Confieso que se ha convertido en mi asignación preferida de un tiempo para acá.

Por último, como investigador durante el estudio, me sentí muchas veces increpada por los funcionaria de la Unidad de Biblioteca y Documentación de la UPEL-IPB, porque me hacían sentir que la delegación de toma de decisiones a los

funcionaria era y sería la mejor forma de hacer las cosas bien. Sus discurso insistían el cumplimiento de dicha propuesta y el apoyo hacia ellos, pero lejos de incomodarme, con humilde pude comprender y hacerme solidaria con sus anhelos al respecto. Mi compromiso ha sido fortalecido.

Luego del recorrido por el fenómeno en estudios los hallazgo develados producto de las interacciones del dialogo con los actores sociales, sustentando con el aportes teórico pertinentes con la investigación y mi percepción como investigadoras me permite generar la Visión Fenoménica del Empowerment para Fomentar el Trabajo en Equipo Autodirigidos en la Unidad de Biblioteca y Documentación UPEL-IPB, por cuanto la visión implica la transformación en la toma de decisiones de la misma.

En relación con lo anterior, la narrativa con los actores sociales me permitieron valora todos los aspectos indispensables para el desarrollo de la Visión del empoderamiento de los funcionarios, logre una experiencia enriquecedora de nuevas perspectivas del conocimiento en cuanto a las concepciones y creencias que tienen los actores sociales sobre el fenómeno en estudio.

Es importante resaltar que, el ambiente dentro de la Institución impulse a los funcionarios a ser eficientes, desarrollar habilidades y aprovechar capacidades así como también introducir cambios significativos en la cultura y en el clima de la Unidad, el cual llevará a la maximizar las capacidades del mismo.

En este sentido, considero que el empoderamiento juega un papel importante, dado que ofrece a los funcionarios explotar su capacidad humana que tiene que aprovecharse para que la Institución sea cada día más eficiente, y tales actitudes favorecen directamente a ellos y los usuarios.

En todo el contexto de mis reflexiones puedo afirmar el empowerment es una herramienta de gran envergadura para el desarrollo de la organización y de los mismo funcionarios para el fortalecimiento del liderazgo, que da sentido al trabajo en equipo en función de la calidad total desde la perspectiva humana.

A tal efecto, es propicio resaltar que esta experiencia se dio gracias a la disposición, receptividad, carisma, esmero, de los funcionario de la Unidad al

suministrar información concerniente a objeto de estudio, quienes a su vez les informe del propósito de razonamiento, demostraron actitud positiva sin ningún tipo de restricción para brindare su apoyo y poder realizar un constructo teórico a partir de sus saberes, experiencias y vivencias entrelazadas con mi forma de pensar, mas el soporte que sustentada la fenomenología de la teoría que allí emerge.

A manera de cierre, considero que el recorrido por el campo del objeto de estudio me permitió adquirir experiencia y enriquecer la praxis pedagógica tanto personal como profesional. Esta investigación me llevo a comprender y asociar que el liderazgo compartido es para mejorar la calidad del desempeño y el proceso de trabajo. El equipo proporciona ideas para mejorar el funcionamiento de la institución, Optimizan la honestidad, la relaciones con los demás y la confianza, además tienen una actitud positiva y son entusiastas con relación a las tareas a realizar.

REFERENCIAS

- Ackoff, R. (2000). *Recreación de las Corporaciones un diseño Organizacional para el siglo XXI*. Madrid: Narcea.
- Aguilar (2008) *Lideres para el siglo XXI*. Impreso en México. Programa Educativo, S.A.
- Alvarado, Y. Figueredo, C. Torres, A. y Vivas, Y. (2011). *La Gerencia Educativa*. [Documento en línea] disponible en: <http://postgradogerenciaeducativa2011.blogspot.com/2011/01/la-gerencia-educativa.html>. [Consulta: 2017, Marzo 8].
- Alves de Costa, E. (2000). *Delegación, competencia humana y gerencial*. Revista Calidad Empresarial. Vol. 1, Núm. 3, Pp. 31-40.
- Ávila, R. (2005). *Empowerment* (Documento en línea). Disponible: <http://www.monografias.com>. [Consulta: 2017, Febrero 22 en línea).
- Blanchard, K. (1997). *Empowerment*. Colombia: Grupo Editorial Norma.
- Brandt, B. (2000). *¿Quién ha dicho que gerenciar es fácil?* Revista Gala. Barquisimeto.
- Canelón, D. (2003). *Gerencia participativa*. Colombia: Serie Empresarial. Legis.
- Carrasquel, A. (2013). Empoderamiento: estrategia para operatividad la gerencia del conocimiento en organizaciones educativas. [Publicación en línea], disponible en <http://www.publicaciones.urbe.edu/index.php/REDHECS/article/view/1162>. [Consulta: 2017, Marzo 5]
- Cerda, H. (1990). *La investigación total*. Bogotá; Cooperativa Editorial Magisterio.
- Chiavenato, J. (2012). *Administración de Recursos humano en las organizaciones*. 8va Edición. Mc Graw-Hill. México.

- Cook, T y Reichardt, CH (1997). *Métodos cuantitativos y cualitativos de la investigación evaluativa*. Madrid: Morata.
- Coolican, H. (2005). *Métodos de investigación y estadística en psicología*. México. D. F.: Manual Moderno.
- Davis, T. (2000), Manual del empowerment. Como conseguir lo mejor de sus colaboradores. Barcelona. España; Gestión 2000.
- Denzin, N. (s/f) *Estrategia de triangulación. Introducción a la sociología de métodos*. España: Mc Graw-Hill.
- Díaz, J. (2002). *Empowerment*. Revista Acta Académica. Núm. 35, Pp. 25-34.
- Espinoza, M. (2014) *El Empowerment como herramienta gerencial dirigido a los docentes del liceo Bolivariano "Omaira Sequera Salas" ", ubicado en la Parroquia Concepción de Barquisimeto estado Lara*. Trabajo de Grado. No publicado. Universidad pedagógica Experimental Libertador de Barquisimeto.
- Estehevanéz, F. P. (2005). *Teoría de la Educación*. México; Trillas.
- Fermín, I. (2005). *Comportamiento Humano en el Trabajo* (Documento en línea. Disponible: <http://www.monografias.com/trabajos11/geren/geren.html>. [Consulta: 2017, Abril 12 en línea).
- Fergusson, A. (2004). *El debate sobre la reforma Universitaria en Vista: La Universidad se Reforma III*. Compilador Lanz Rigoberto. Oris.
- Ferrater, J. (2004). *Diccionario de filosofía*. Barcelona-España: Ariel.
- Frías, A. (2015). *Clima organizacional laboral en la gerencia regional Aragua del Instituto nacional de capacitación educativa socialista (INCES), ubicada en Maracay-estado Aragua*. Trabajo de Grado. No publicado. Universidad de Carabobo
- Gadamer, H. (2003). *Los caminos de Heidegger*. Madrid: Editorial Heder.
- Gareth R. Jones (2008) *El Desarrollo Organizacional y El Cambio Planeado*. Bogotá: Universidad del Rosario.
- Gil, C. y García G. (1996) *Etnografía virtual*. Conferencia Internacional UK IRISS'98: Conference Papers, 25-27 March, Bristol. Disponible: <http://www.sosig.ac.uk/iriss/papers/paper16.htm>. [Consulta: 2017, Febrero22

- Giraldo, S. (2012) *El empoderamiento como elemento generador de compromiso organizacional en los empleados de las empresas aseguradoras de la ciudad de Manizales*. Trabajo de grado. No publicado. Universidad Nacional de Colombia.
- Glaser, B y. Strauss, A. (1967). *Teorías del descubrimiento de la tierra estrategias para la investigación cualitativa*. Aldine Publishing Company, New York.
- Gross M. (2010). Los equipos de trabajo. Características, ventajas, desarrollo y tipología. [Consulta: 2017, Abril 22: Disponible: <http://manuelgross.bligoo.com/los-equipos-de-trabajo-caracteristicas.ventajas-desarrollo-y-tipologia>
- Hernández, R. Fernández H., y BaptistaM. (2001) *Metodología de la investigación*, 5ta Edición. México: Mc Graw-Hill.
- Hicks, R. y Peters, M. (1999). *Grupos de trabajo autodirigidos*. México. Grupo Iberoamericano.
- Hurtado de Barrera, J. (2000).*El proyecto de investigación. Comprensión holística de la metodología y la investigación*. Caracas: ediciones Quirón.
- Husserl, E. (1997). *Ideas relativas a una fenomenología pura y una filosofía fenomenológica*. México: Fondo de Cultura Económica.
- Leal, J (2005). *La autonomía del sujeto investigador y la metodología de la investigación*. Valencia. Venezuela.
- Maldonado, M. (2014) *Empowerment como estrategia para fortalecer la acción gerencial de los directivos del servicio autónomo de rentas del estado Portuguesa*. Vicerrectorado de Producción Agrícola Coordinación de Área de Postgrado Postgrado Gerencia Pública La Universidad que siembra. [Consulta: 2016, junio 22]
- Martínez, E. (2009). *Epistemología y metodología Cualitativa en las ciencias sociales*. Madrid: Trillas.
- Martínez, M (2006). *Investigación cualitativa*. España: McGraw Hill.
- Ministerio de Industria (s/f). Currículo Básico Nacional (C.B.N.). Editor. Caracas.
- Montaña, F. (2012).*El empoderamiento como herramienta de desarrollo del talento humano en las organizaciones* .Trabajo de grado de especialización en

gerencia de Proyectos. Universidad de Bogotá. Colombia. . [Consulta: 2016, junio 22

Morales, E. (1994). *Proceso de Investigación*. México.

Murrell, K y Meredith, M. (2002), *Empowerment para su equipo*. Madrid, España: COFAS, S.A.

Paella Stracuzzi, S (2012) *Metodología de la investigación cuantitativa*. Venezuela: Fedeupel

Parra, M (2005) *Fundamentos epistemológicos, metodológicos y teóricos que sustentan un modelo de investigación cualitativa en las ciencias sociales*. Santiago de Chile.

Pérez Serrano, G. (2004). *Modelos de investigación cualitativa en educación social y animaciones Cultural*. Madrid: Narcea.

Quiñones, N. (2015) *Cosmovisión del Empowerment como herramienta gerencia en el fortalecimiento del trabajo en equipo en el Centro de Educación Inicial "Antonio José de Sucre", ubicado en la Parroquia Concepción de Barquisimeto estado Lara*. Trabajo de Grado. No publicado. Universidad pedagógica Experimental Libertador de Barquisimeto.

Ricoeur, J. (1969). *La dimensión arqueológica de la fenomenología*. Revista de Filosofía. N°. 62. p-p: 5-17.

Rodríguez, G., Gil J. Y García, E. (1999) *Metodología de la investigación cualitativa*. España: Editorial Aljibe.

Randolph, A. (2002.). *¿Cómo Crear un equipo de alto rendimiento en su empresa?* Barcelona. España: Editorial Mc Graw-Hill.

Robbins, S. (1999). *Comportamiento organizacional conceptos controversias y aplicaciones (4ta Edición)* México Pretínese. Hall Hispanoamérica.

Russell, R. (1998) *¿Cómo crear el Empowerment?* Santafé de Bogotá: D Vinnini.

Saldivia, C (2015). *Capacidad gerencial del directivo en el empoderamiento del personal docente en la educación media general*. Trabajo de Grado. No publicado. Universidad Pedagógica Experimental Libertador. Barquisimeto.

Sánchez, R. (2012), *El Nuevo gris Gerencial*. México: Mc Graw Hill.

Sandín, E (2003). *Investigación cualitativa en educación. Fundamentos y*

- tradiciones*. Universidad de Barcelona. España. McGraw-Hill.
- Santa Cruz, F. (2015), Empowerment y desempeño docente en la institución educativa Javier Heraud de Trujillo, Perú. Universidad César Vallejo, Perú. [Consulta: 2016, junio 22]
- Sánchez de Valera, F. (2003). *La práctica profesional docente: Una construcción social de la universidad pedagógica experimental libertador* Tesis Doctoral. Universidad Bicentenario de Aragua. Maracay.
- Sastre, A. (2008), Equipos Autodirigidos. Documento en línea. Disponible en <http://a-different-way.blogspot.com/2011/02/equipos-auto-dirigidos.html> [Consulta 2017 febrero 28]
- Senge, P. (1992). *La quinta disciplina*. España. Ediciones Juana.
- Sequera, I. (2007). El proceso de comunicación y las relaciones y las relaciones interpersonales del directivo y docente de la I y II etapa de educación básica de la Escuela Bolivariana “Isabel Teresa Oirdobro” del Municipio Crespo de estado Lara. Trabajo de Maestría no publicado. CIPPSV, Barquisimeto.
- Soubel, S. (1997). El enfoque sistémico de la dirección de los procesos pedagógicos Bolívar: Sociodub.
- Taylor, S. y Bogdan, B. (1998) *Introducción a los métodos cualitativos de la investigación*. Barcelona: Paidós.
- Torres, C. (2012), *El empowerment como herramienta de gestión aplicada por los directivos para optimización de la convivencia organizacional en la Escuela Bolivariana “Las Matías” en Río Claro estado Lara*. No publicado. Universidad pedagógica Experimental Libertador de Barquisimeto
- Valdés, E. (2005). Empowerment. Documento en Línea. Consultado el 08 de Noviembre del 2017. Disponible en: <http://www.mailxmail.com/curso/empresa/capitaljhumano.htm>.
- Vega, A. (2013). *Plan Estratégico para optimiza las técnicas de empowerment en las Instituciones Educativas del Municipio Escolar 6*. Dabajuro estado Falcón. Trabajo de Grado. No publicado. Universidad Pedagógica Experimental Libertador. UPEL-IPB. Barquisimeto. Lara.
- Wilson, T. (1997), Manual del empowerment. Como conseguir lo mejor de sus colaboradores. Barcelona. España; Gestión 2000.

ANEXOS

ANEXO A
DIARIO DE CAMPO

REPÚBLICA BOLIVARIANA DE VENEZUELA
UNIVERSIDAD PEDAGÓGICA EXPERIMENTAL LIBERTADOR
INSTITUTO PEDAGÓGICO DE BARQUISIMETO
“LUIS BELTRÁN PRIETO FIGUEROA”

DIARIO DE CAMPO
REGISTRO DE LAS ENTREVISTAS

Investigadora. En la actualidad existe un enfoque gerencial que permite el trabajo en equipo de una manera auto dirigida, es decir que sus integrantes pueden tomar decisiones porque fueron empoderados por el jefe. A hacerlo, en relación con lo señalado:

¿En su unidad de trabajo se aplica este tipo de enfoque? y por qué?

IC1: Considero que no, Porque no existe esta herramienta gerencial en la unidad ya que las decisiones no son compartidas por la gerente y es necesario aplicarlas para mayor efectividad de las mismas.

IC2: Dentro de la Biblioteca de la UPEL-IPB lamentablemente no se ejecuta esta importante herramienta ya que las decisiones generalmente se ejecutan a nivel superior, es decir, se remite exclusivamente a la jefa de la Unidad.

IC3: Es muy limitado de hecho no existe, aunque sería importante que el personal se constituyeran en el principal factor el rendimiento de la biblioteca como organización.

IC4: Aunque no se aplica, considero que es importante que las personas desarrollen capacidades y habilidades para que puedan hacer velar su rol y mejorar su autoconfianza, lograr un buen desempeño, además de llevar con eficiencia el trabajo con la colectividad de la Unidad de Biblioteca y Documentación.

¿Cuál es su percepción sobre la importancia de la aplicación del empowerment en la Unidad de Biblioteca y Documentación de la UPEL-IPB?

IC1: Es una herramienta gerencial muy importante ya que permite ser a los empleados autosuficiente a la hora de tomar decisiones.

IC2: Obviamente en todas las organizaciones la toma de decisiones es un aspecto fundamental para el desarrollo de la misma, por tal motivo es imprescindible formar el personal y más aún dar poder a través de esta herramienta; por ello, estoy completamente de acuerdo y presta a aplicar en el departamento al cual dirijo.

IC3: Si las personas están capacitada para tomar decisiones que lo haga acorde a la situaciones presente.

IC4: Considero que es importante ya que esta herramienta ayuda a mejorar la organización en el desempeño profesional, para llevar un control estratégico y toma de decisiones oportunas eficaces en todo lo que engloba a dicha organización.

-¿Cómo debe ser el trabajo en equipo en la Unidad de Biblioteca y Documentación de la UPEL-IPB?

IC1: Debe ser compartido entre todos los miembros de la unidad, deber ser armónico.

IC2: Como en todas las organizaciones es importante utilizar las herramientas gerenciales que están al alcance de todos, por tal motivo el empoderamiento debe estar enfocado en cada uno de los equipos que conforman la unidad y de esta manera pueda fluir con más libertad y armonía la resolución de conflicto y solución de problemas.

IC3: Coordinado para involucrar a cada uno de los trabajadores.

IC4: Debemos mejorar el clima laboral para desarrollar un buen desempeño de equipo. Es importante la motivación, estar presente en todos los aspecto asimismo como también la integración.

-¿Cuál es su idea del trabajo en equipo autodirigidos en el contexto laboral en el cual usted se desenvuelve?

IC1: Es fundamental los equipos de trabajo ya que con ellos pueden mejorar la eficiencia y eficacia en la Unidad de Biblioteca y Documenta.

IC2: Que falta integración y toma de decisiones.

IC3: Tareas coordinadas y con planificación estratégicas

IC4: Mejorar la calidad del desempeño laboral trabajar en equipo y crear incentivo motivadores que alimentan el ánimo del trabajador. Incrementar innovaciones y lineamientos que desarrollen las destrezas y capacidades en los equipos de trabajo.

-¿Cuál es su idea del trabajo en equipo autodirigidos en el contexto laboral en el cual usted se desenvuelve?

IC1: Es fundamental los equipos de trabajo ya que con ellos pueden mejorar la eficiencia y eficacia en la Unidad de Biblioteca y Documentación.

IC2: Que falta integración y toma de decisiones.

IC3: Tareas coordinadas y con planificación estratégicas

IC4: Mejorar la calidad del desempeño laboral trabajar en equipo y crear incentivo motivadores que alimentan el ánimo del trabajador. Incrementar innovaciones y lineamientos que desarrollen las destrezas y capacidades en los equipos de trabajo.

Investigadora: Desde su perspectiva laboral ¿Cómo fortalecería el gerente el desempeño del trabajo en equipo a través del empowerment en la Unidad de Biblioteca y Documentación (UPEL-IPB)?

Investigador:

IC1: Donde la relevancia e importancia a las diferentes opiniones que puedan tener los empleados de la Unidad.

IC2: El fortalecimiento se vería reflejado en los resultados y se la evaluación pertinente.

IC3: Se fortalecería otorgando libertad de decisión en las actividades acorde de las capacidades de cada funcionario.

IC4: Toma liderazgo llevando a cabo a fortalecer y mejorar la calidad total que forma dentro de una organización o unidad de biblioteca y Documentación.

Investigador:

¿Qué opinas acerca de implementar equipos autodirigidos en la organización en la cual labora?

IC1: Me parece muy importante ya que de esta manera se pueden delegar

funciones a todos el personal de la Unidad-

IC2: Es importante para que sea realmente efectivo debe haber un entrenamiento claro y preciso del personal sobre el empoderamiento.

IC3: Seria positivo y eficiente para la resolución de conflictos.

IC4: Es necesario implementarlo para llevar a cabo un mejor control, tomando buenas decisiones en la organización.

Investigadora:¿Cuál es la importancia de los equipos autodirigidos en cuanto al empoderamiento del personal?

IC1: Es muy importante ya que cada quien pueda tomar decisiones que buscan mejorar el trabajo en equipo.

IC2: Es importante tener la capacidad de tomar decisiones y que se puede dar un servicio de calidad y eficiencia en la Unidad de Biblioteca.

IC3: Permite la auto eficiencia del funcionamiento y la resolución de conflicto y la realización de tarea a tiempo.

IC4: Es importante tener la capacidad destreza y habilidades para llevar un buen liderazgo para auto dirigir la organización.