



## EMPOWERMENT Y COMPROMISO ORGANIZACIONAL DEL PERSONAL DOCENTE INVESTIGADOR EN EL ÁMBITO UNIVERSITARIO ZULIANO

Recepción: 18/03/2012 Revisión: 16/01/2013 Aceptación: 30/04/2013



**García de Pilo, Liliana**  
Universidad del Zulia, Venezuela  
[ldepilo@gmail.com](mailto:ldepilo@gmail.com)



**Useche, María Cristina**  
Universidad del Zulia, Venezuela  
[mariauseche@yahoo.es](mailto:mariauseche@yahoo.es)



**Schlesinger, María Walesska**  
Universidad de Valencia, España  
[walesskas@gmail.com](mailto:walesskas@gmail.com)

### RESUMEN

Para las organizaciones educativas es importante poseer altos niveles de compromiso organizacional, aspecto impulsado por el empowerment como herramienta de transferencia e igualdad en la toma de decisiones entre todos los docentes-investigadores. En tal sentido, se plantea determinar la relación del empowerment y el compromiso organizacional del personal docente-investigador de las universidades del estado Zulia, tomando como referencia los planteamientos de Robbins (2004), Gibson y otros (2006), Hellriegel y Slocum (2005), entre otros. La investigación es de tipo descriptiva y de campo, partiendo de una muestra estratificada que estuvo compuesta por 139 docentes. Los resultados indicaron que tanto los elementos como la misma naturaleza del empowerment influyen significativa y directamente sobre el compromiso organizacional; debido a la toma de decisiones, la responsabilidad compartida, el conocimiento, el trabajo en equipo, la autonomía que se ofrece en el medio laboral, así como la expresión clara de las metas, que demuestran influencia en la identificación, membrecía y lealtad de los docentes investigadores hacia sus instituciones.

**Palabras clave:** Responsabilidad, Compromiso, Docentes- Investigadores, Universidad.



## EMPOWERMENT AND ORGANIZATIONAL COMMITMENT OF TEACHERS IN THE UNIVERSITY RESEARCHER ZULIA

### ABSTRACT

For educational organizations is important to have high levels of organizational commitment, driven by the empowerment aspect as a tool to transfer and equality in decision-making among all teachers-researchers. In this sense, we propose to determine the relationship of empowerment and organizational commitment of teachers and researcher in Zulia state universities, with reference to the approach of Robbins (2004), Gibson and others (2006), Hellriegel and Slocum (2005), among others. It is a descriptive research and field, from a stratified sample consisted of 139 teachers. The results indicate that both the elements and the very nature of empowerment significantly and directly influences on organizational commitment, because the decision-making, shared responsibility, knowledge, teamwork, autonomy offered to them in the middle work and clear expression of goals show influence on the identification, membership and loyalty of the teacher researchers to their institutions.

**Keywords:** Responsibility, Commitment, Teachers, Researchers, University.

## EMPOWERMENT ED IMPEGNO ORGANIZZAZIONALE DELLO STAFF DOCENTI RICERCATORI NEL SETTORE UNIVERSITARIO DELLO ZULIA

### RIASSUNTO

Per le organizzazioni educative è importante possedere alti livelli di impegno organizzazionale, aspetto questo promosso dall'empowerment come strumento di trasferimento e parità nella presa di decisioni tra tutti gli insegnanti ricercatori. In questo senso, si vuole determinare la relazione dell'empowerment e l'impegno organizzazionale dello staff docenti-ricercatori nelle universita dello Stato Zulia, considerando i principi di Robbins (2004), Gibson et al (2006), Hellriegel e Slocum (2005) tra altri autori. La ricerca è di tipo descrittiva, di campo. Si parte da un campione stratificato formato da 139 insegnanti. I risultati indicano che gli elementi come la stessa natura dell'empowerment influiscono significativamente e direttamente sull'impegno organizzazionale, dovuto alla presa di decisioni, la responsabilità condivisa, le conoscenze, il teamwork, l'autonomia che viene offerta nell'area di lavoro, così come l'espressione chiara delle mete dimostrano un'influenza nell'individuazione, l'adesione e fedeltà da parte degli insegnanti verso le loro istituzioni.

**Parole chiave:** Responsabilità, Impegno, Insegnanti-ricercatori, Università.

### INTRODUCCIÓN

Se está dando a nivel global un importante proceso de transformación del espacio universitario, siendo considerada la universidad como uno de los pilares fundamentales para el desarrollo de la sociedad del conocimiento, definiendo estrategias necesarias para que la economía de los países sea más competitiva y dinámica. Este compromiso se



viene consolidando en la Declaración de Praga (2001), Declaración de Salamanca (UNESCO, 2001) y desde organismos internacionales como la UNESCO (1998).

Para ello, entre otros aspectos, el compromiso organizacional y el empowerment influyen en la distribución de poder y en la responsabilidad compartida, permitiendo a los docentes utilizar su talento, así como sus capacidades para fomentar la creatividad, invertir en el aprendizaje, revelar el espíritu de una organización y crear relaciones eficaces, entre otros (Murrell y Meredith, 2008).

Desde la perspectiva universitaria es importante potenciar en los docentes-investigadores la necesidad de hacer contribuciones significativas en su labor. En este sentido, se ha considerado relevante determinar la relación entre el empowerment y el compromiso organizacional del personal docente-investigador de las universidades del estado Zulia.

### **EL EMPOWERMENT Y EL COMPROMISO ORGANIZACIONAL EN EL ÁMBITO UNIVERSITARIO**

Según Eslava (2006), el empowerment se orienta a otorgar a los trabajadores un mayor poder para fortalecer las condiciones y acciones necesarias en el desempeño laboral y actuación personal de cada uno de ellos, y por ende, de la empresa. Implica también una nueva filosofía de trabajo, donde las estructuras piramidales se derrumben para dar paso a una organización más plana, donde la confianza es uno de los pilares fundamentales. El empowerment no constituye una simple delegación de tareas y responsabilidades, sino aprender a guiar a la gente para que se conviertan cada uno en gerente de su puesto.

La premisa esencial se fundamenta en que todos son responsables ante la organización de su trabajo. Por esto es importante optimizar espacios donde la gente acceda hacia su desarrollo personal y la autonomía psicológica, para crear, innovar y mejorar su trabajo. Se debe ser consecuente en brindar confianza, valoración, respeto y aprender a convivir con ellos, creando un clima en el que los sentimientos humanos sean importantes, siendo comprensivos en atender sus expectativas y problemas.

Según Koontz y Wehrich (2008, p.174) el “empowerment crea un ambiente en el cual los empleados de todos los niveles sientan que tienen una influencia real sobre los estándares de calidad, servicio y eficiencia del negocio dentro de sus áreas de responsabilidad”. Así, todos los equipos de trabajo obtienen poder real en sus ámbitos, lo que conlleva a tener la responsabilidad de los mismos. Para estos autores, poder es igual a responsabilidad.

Con relación al compromiso organizacional, para Dessler y Valera (2004) el compromiso organizacional consiste en hacer coincidir las metas de la universidad con las metas del docente investigador; de manera que ejecuten sus funciones sintiendo suya la institución, es decir, crear el sentido de pertenencia del profesor universitario para con cada una de las universidades a la que pertenezcan. Los autores expresan la importancia del trabajo en equipo y de construir el compromiso para lograr las metas



de la organización, para lo cual el papel de recursos humanos es central en toda esta labor.

De forma complementaria, Rocha (2003) aglutina diferentes aspectos relacionados con el apego afectivo a la organización, con los costos percibidos por el trabajador asociado al dejar la organización y con la obligación de permanecer en la misma. Así surgen tres dimensiones del compromiso:

1. Identificación: tener las mismas creencias, propósitos, ideas y objetivos que la empresa.
2. Membrecía: sentimiento de pertenencia hacia la organización.
3. Lealtad: cumplimiento y respeto hacia la organización mediante acciones dirigidas a defenderla.

Aunadamente, Hellriegel y Slocum (2005) exponen que el compromiso inicial de los empleados con la organización está determinado en gran parte por características individuales como: personalidad, valores, experiencias de trabajo, la remuneración y la oportunidad de ascenso.

Entrando en el contexto educativo, para la UNESCO (1998) la educación superior y la investigación forman parte fundamental del desarrollo cultural, socioeconómico y ecológicamente sostenible de los individuos, las comunidades y las naciones. En tal sentido, el docente universitario es la persona idónea para emprender esos cambios cuando así lo crea necesario; ya que está actualizado en todo momento. Así lo plantean Davis y Newstrom (2003) cuando refieren que las organizaciones, como sistemas sociales, se caracterizan por su dinamismo.

Asimismo, el docente-investigador tiene la capacidad de actuar de forma independiente, autónoma y con autoridad. Al respecto, Gibson y otros (2006) consideran que el empowerment proporciona a la personas autonomía y autoridad para efectuar el desempeño de su trabajo de forma tanto individual como grupal.

El empowerment en los actuales momentos representa una estrategia que permite cambiar el pensamiento crítico y evaluador que transmite a los docentes-investigadores una cultura inspirada en la libertad, iniciativa y autonomía en el trabajo, para lo cual necesitan primordialmente su ingenio y creatividad para obtener un mayor compromiso de cada una de ellos con sus instituciones.

Al respecto, las universidades locales y nacionales, específicamente La Universidad del Zulia (LUZ), Universidad Rafael María Baralt (UNERMB), Universidad José Gregorio Hernández (UJGH) y Universidad Privada Dr. Rafael Belloso Chacín (URBE), imparten la educación universitaria a miles de estudiantes, siendo fuentes generadoras de empleo que sostienen a miles de trabajadores administrativos, obreros y profesores en sus diferentes facultades y dependencias administrativas.



En las universidades antes mencionadas, se presume la ausencia del empowerment como estrategia gerencial para generar compromiso organizacional de los docentes investigadores (García, 2009), por cuanto se observa la carencia de alguno de los elementos del empowerment, como podría ser el trabajo en equipo.

De la misma forma, tomando en cuenta la naturaleza del empowerment, que según Davis y Newstrom (2003) proviene del proceso que brinda mayor autonomía a los empleados al compartir información pertinente con ellos y darles control sobre factores que afectan su rendimiento en el trabajo.

Se infiere que en alguna de las instituciones educativas, existe una escasa autonomía por parte del docente investigador, lo que se podría traducir en el poco sentido de pertenencia hacia las instituciones donde se desarrollan y en una limitada adquisición de nuevas habilidades, pudiendo repercutir en su motivación y en la fijación de metas tanto individuales como organizacionales.

### METODOLOGÍA DEL ESTUDIO Y ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS

Para alcanzar el objetivo propuesto, se diseñó y ejecutó una investigación descriptiva según Tamayo y Tamayo (2004), ya que se enfoca de acuerdo a la realidad y las características de las variables y correlacional, pues permitió establecer los criterios que sustentan una relación entre ambas variables, para estimular el compromiso organizacional tan deseado en los docentes-investigadores con sus trabajos y con las universidades a las cuales pertenezcan. Asimismo, la investigación se considera de campo, porque según Bavaresco (2006) se realiza en el propio sitio donde se encuentra el objeto de estudio, en el lugar, área, espacio o ambiente.

La población en este estudio estuvo conformada por mil 271 docentes investigadores que laboran en la Universidad del Zulia, la Universidad Nacional Experimental Rafael María Baralt, la Universidad Privada Dr. Rafael Beloso Chacín y la Universidad Dr. José Gregorio Hernández, reuniendo de esta forma tanto universidades públicas como privadas, contando con una población realmente representativa del ámbito universitario en el estado Zulia, insertos en el Programa de Promoción del Investigador (PPI), cuya distribución se presentan en la Tabla 1.

**Tabla 1. Distribución de la población durante el año 2009**

POBLACIÓN	PPI
Universidad José Gregorio Hernández	7
Universidad del Zulia	1.176
Universidad Experimental Rafael María Baralt	46
Universidad Privada Dr. Rafael Beloso Chacín	42
<b>TOTAL:</b>	<b>1.271</b>

Fuente: elaboración propia.

A partir de dicha población, se extrajo una muestra a través de la fórmula recomendada por Sierra (2001), cuyo resultado fue de 139, aplicándole a su vez un muestreo estratificado por instituciones, tal como se puede observar en la Tabla 2.



**Tabla 2. Distribución de la muestra durante el año del 2009**

UNIVERSIDAD	PPI
Universidad José Gregorio Hernández	1
Universidad del Zulia	129
Universidad Experimental Rafael María Baralt	5
Universidad Privada Dr. Rafael Belloso Chacín	4
<b>TOTAL:</b>	<b>139</b>

Fuente: elaboración propia.

Para la recolección de datos se utilizó la técnica de la encuesta y el cuerpo teórico lo conforman las posturas de Robbins (2004), Chiavenato (2003), Gibson y otros (2006), Hellriegel y Slocum (2005), Davis y Newstrom (2003) y Eslava (2006), el cual fue desarrollado en base a los indicadores:

Toma de decisiones, responsabilidad compartida, conocimiento, equipos de trabajo, autonomía, identificación con el trabajo, nuevas habilidades y metas, con respecto a la variable Empowerment y los indicadores: identificación, membrecía y lealtad, personalidad, valores, remuneración y oportunidad de ascenso, con respecto a la variable compromiso organizacional.

Para el análisis de los datos se empleó el programa SPSS versión 19. Se realizó un análisis de datos descriptivo de manera general y se utilizó la correlación de Pearson para determinar el grado de correlación entre las dos variables objeto de estudio: el empowerment y el compromiso organizacional.

Se utilizó una escala de Likert del 1 al 5, con opciones de respuesta: siempre (5), casi siempre (4), algunas veces (3), casi nunca (2) y nunca (1); donde se utilizó un baremo ubicando en los rangos muy baja (1-1,79), baja (1,80-2,59), media (2,60-3,39), alta (3,40-4,19) y muy alta (4,20-5) y así analizar posteriormente las puntuaciones (Tabla 3).

**Tabla 3. Baremo de interpretación**

RANGO	CATEGORÍAS
1 - 1,79	Muy Baja
1,80 - 2,59	Baja
2,60 - 3,39	Media
3,40 - 4,19	Alta
4,20 - 5	Muy Alta

Fuente: elaboración propia.

La confiabilidad del instrumento se determinó mediante los datos de la prueba piloto, realizada a veinte (20) docentes de instituciones diferentes a las seleccionadas para el estudio, a quienes se les aplicó el instrumento de recolección de información, cuyos resultados se obtuvieron a través del coeficiente de Cronbach. En atención al término validez, Hernández y otros (2006) expresan que la validez se refiere al grado en que un instrumento realmente mide las variables que se pretenden medir.





La validez del instrumento de recolección de datos se obtuvo mediante la evaluación del mismo por 5 expertos, quienes emitieron su opinión respecto al instrumento. Ellos establecieron coincidencias en relación con la forma como serán valorados cada uno de los ítems presentes en el instrumento, de esta forma acuerdan aprobarlo y considerarlo aplicable de acuerdo con su criterio profesional.

Al identificar los elementos del empowerment se obtuvo que los docentes mostraron una tendencia positiva hacia la toma de decisiones acorde con las políticas de la institución (81%), aplican la toma de decisiones como un proceso central del equipo en diferentes niveles de participación (86%), y de la misma forma consultan las diferentes opiniones de los entes involucrados (85%).

Lo anteriormente expuesto es afirmado por García y otros (2006) cuando refieren que la toma de decisiones es ese proceso de identificación de problemas, oportunidades y de cuidadosa selección de las vías de acción, siempre tomando en cuenta que los recursos disponibles son limitados.

Del mismo modo, se obtuvo que los investigadores en un 88%, manifestaron una tendencia positiva a fomentar que la responsabilidad sea compartida por cada uno de los miembros del equipo en la resolución de los problemas.

Esto de acuerdo con Murrell y Meredith (2008), quienes afirman que en las organizaciones donde existe realmente la responsabilidad compartida, la información fluye entre todos los empleados, incluyendo al directivo y la responsabilidad es colectiva. El personal es consciente de que las mejores decisiones y acciones surgen cuando todo el mundo, sin excepción, tiene acceso a la información que necesitan.

Asimismo, se evidenció que el personal en un 92% siente que dentro de la institución se dispone de mecanismos para ofrecer oportunidad de desarrollarse, igualmente consideran que existen opciones de aprendizaje y estuvieron de acuerdo en que la organización motiva al docente-investigador para que busque el conocimiento en todo momento.

Lo expuesto anteriormente coincide con la explicación dada por Chiavenato (2003), quien manifiesta que el conocimiento es el provecho o beneficio que una persona saca de la información (conceptos, reglas, etc.) que posee para resolver un problema de manera eficaz.

Por otro lado, se observó que los docentes tuvieron una tendencia positiva a estimular el trabajo en equipo dentro de la institución, conservando cada uno la responsabilidad en sus labores; para que se implementen propuestas individuales más beneficiosas, buscando resolver siempre los problemas de la organización.

Esto es confirmado por Robbins (2004) cuando afirma que los grupos y los equipos no son lo mismo. Un grupo son dos o más individuos que interactúan y son interdependientes, quienes unidos entre sí buscan alcanzar objetivos específicos.

Un grupo de trabajo es aquel que se relaciona principalmente para compartir la información y tomar decisiones para ayudar a cada miembro a desenvolverse en su área de responsabilidad, mientras que los equipos generan sinergia positiva a través de un



esfuerzo que es coordinado.

Al caracterizar la naturaleza del empowerment en el ámbito universitario en el estado Zulia, se obtuvo que los docentes-investigadores realicen las tareas asignadas sin esperar que sus superiores se las ordenen y sienten en su interior la obligación de trabajar con calidad. Ello es afirmado por García y otros (2006) cuando concibe la capacidad de ser independiente, respetándose a sí mismo y a los demás, para ello es necesario ser autosuficiente y aceptar los límites que impone la sociedad.

Igualmente, se evidenció que los docentes-investigadores en un 73% desarrollan actividades atrayentes, donde emplean la creatividad, consideran que el trabajo permite que realicen diferentes tipos de labores en las que se destaca.

Esto coincide con lo establecido por Gibson y otros (2006), quienes afirman que la identificación en el trabajo es el grado en que el puesto requiere la realización de un todo identificable de trabajo, es decir, es la medida en que el empleado desea hacer un trabajo de principio a fin.

Por otra parte, los resultados muestran que los investigadores realizan en un 60% el trabajo de forma innovadora, eligiendo un método propio para realizar las actividades que le competen. Esto es afirmado por Martínez (2006), quien explica que las nuevas habilidades son las capacidades de los individuos para llevar a cabo diversas actividades, pero haciendo la aclaratoria que cada sujeto que aprende no es igual al otro, por lo que se busca siempre adecuar las habilidades de las personas a sus atributos y encontrar la manera adecuada de usarlas.

De la misma forma, se obtuvo que el personal en un 74% considera tener una tendencia positiva para realizar el trabajo dentro de la institución, permitiendo así alcanzar las metas y objetivos laborales deseados y contribuyendo a su satisfacción personal. Lo anterior es asentado por Gibson y otros (2006), cuando se refieren al establecimiento de las metas como un proceso cognitivo con cierta utilidad práctica. Su visión era que las metas e intenciones conscientes de un individuo son los determinantes principales del comportamiento.

Esto significa que una de las características más sobresalientes de la conducta es su tendencia a mantenerse hasta haber logrado sus objetivos. Una vez que una persona comienza algo (un trabajo o un nuevo proyecto) se dedica a ello hasta haberlo alcanzado. La intención desempeña un papel importante en la teoría de la fijación de metas (Tabla 4).

**Tabla 4. Resultados por dimensiones e indicadores de la variable Empowerment**

Variable	Empowerment							
Dimensión	Elementos				Naturaleza			
Indicador	Toma de decisiones	Responsabilidad compartida	Conocimiento	Equipo	Autonomía	Identificación con el trabajo	Nuevas habilidades	Metas
Indicador	4,1	4,7	4,5	4,3	4,2	4,4	4,3	4,3
Dimensión	4,4				4,3			
Variable	4,34							

Fuente: elaboración propia.





Al identificar los indicadores del compromiso organizacional en el estudio, se obtuvo que los docentes-investigadores en un 73% se sienten identificados con la institución y sienten orgullo por ello, procuran en un 69 % que sus metas individuales estén alineadas con las metas de la organización, en un 83% participan en la definición de los objetivos como docente-investigador de la institución, y un 84% desarrolla valores que con el tiempo se han ido reforzando dentro de su casa de estudio.

Lo anterior es validado por Gibson y otros (2006), cuando exponen que identificarse con la organización se refiere a la asociación o reconocimiento que el personal tiene para la organización en cuanto a las metas, objetivos, valores y políticas de las mismas.

El compromiso organizacional existe entre los miembros de una organización cuando las personas se compenetran con la misma, con sus creencias, valores y metas principales de la organización o cuando los objetivos de la empresa y los objetivos individuales están muy integrados o son completamente congruentes.

Por otro lado, se observó que en un 86% el personal se guía por las políticas de la institución para resolver cualquier asunto relacionado con su área de trabajo, toman entre dos o más alternativas la opción que más beneficie a la misma, participando en el logro de los objetivos del grupo dentro de ésta en un 84%, pero siempre se involucran mentalmente al participar en situaciones de grupo.

Lo anterior coincide con lo expuesto por Robbins (2004) cuando menciona que la membresía es llamada sentido de pertenencia, y la define como el proceso actitudinal por medio del cual los miembros de la organización establecen nexos con la cultura, valores y estructura organizacional, asumiéndolos como propios, al tiempo que se crean una relación de interacción psicológica entre las necesidades individuales y organizacionales.

En cuanto al indicador lealtad, los resultados reflejan que los docentes en un 73% sienten que el esfuerzo en sus labores es de gran importancia para el funcionamiento de la institución, y de esta forma procuran canalizar la intensidad del esfuerzo del trabajo en una dirección que beneficie a la organización, mejorando el funcionamiento mediante aportes intelectuales, y demostrando interés para el desempeño de cada una de las funciones.

Esto concuerda con lo explicado por Chiavenato (2003), cuando menciona que la lealtad es una alta moral va acompañada de una actitud de interés, identificación, fácil aceptación, entusiasmo e impulso positivo con relación al trabajo, y por lo general, marcha paralelamente a la disminución de los problemas de disciplina y supervisión. La moral alta desarrolla la colaboración, por cuanto se apoya en una base psicológica donde predomina el deseo de pertenecer y la satisfacción de trabajar en grupo.

Al describir las fuentes del compromiso organizacional, se obtuvo que un 86% entienden los períodos críticos de la personalidad, en los cuales los docentes se sienten más sensible; también en un 76% comprenden que los atributos de la personalidad guardan especial potencial para prever el comportamiento de los individuos y un 69% acepta la variabilidad de la personalidad según las diferentes situaciones con las que se



pueden enfrentar.

Lo expuesto es afirmado por Hellriegel y Slocum (2005) cuando señalan que la personalidad se integra como una serie de características personales que conducen a patrones de comportamiento coherente.

Asimismo, se obtuvo que en un 74% los docentes-investigadores practican la prudencia como hábito intelectual, en un 81% mantienen el ánimo positivo en los momentos difíciles a través de la fortaleza, en un 86 % desarrollan las actividades como docente-investigador responsablemente, y un 85% fomentan en la institución la honradez.

Igualmente, los resultados indican que los docentes en un 88%, consideran que el sueldo que percibe está acorde con sus expectativas, en un 92%, sienten atractivos los beneficios que brinda la institución además, manifiestan en un 89% que el seguro que brinda la institución es atrayente. Esto según García y otros (2006) establece que la retribución representa el intercambio de una equivalencia entre derecho y responsabilidades recíproco entre empleados y empleadores.

La organización ofrece a sus empleados oportunidades para las relaciones personales y la ejecución de tareas, dotándolos de recursos y proporcionándole una justa recompensa a su trabajo. A su vez, las organizaciones obtienen de sus empleados el tiempo, esfuerzo, compromiso, conocimiento y habilidades necesarias para realizar el trabajo.

Del mismo modo, el personal en un 100% mantiene el ánimo positivo dentro de las instituciones, con las posibilidades de promoción que se pueden presentar en las mismas, han tenido la oportunidad de desarrollarse profesionalmente en las organizaciones y consideran que siempre se da la posibilidad de un futuro ascenso mediante los planes de formación dentro de las universidades (Tabla 5).

**Tabla 5. Resultados por dimensiones e indicadores de la variable compromiso organizacional**

Variable	Compromiso organizacional						
Dimensión	Componentes			Fuentes			
Indicador	Identificación con la empresa	Membrecía	Lealtad	Personalidad	Valores	Remuneración	Oportunidad de ascenso
Indicador	4,3	4,5	4,4	4	4,2	4,4	4,3
Dimensión	4,4			4,2			
Variable	4,38						

Fuente: elaboración propia.

Asimismo, en las tablas 4 y 5 se expresan los resultados de las medias aritméticas, (medida de tendencia central) indicando el análisis de los datos a través de la estadística descriptiva. Como se puede observar en la tabla 4, la variable empowerment, obtuvo un



4,34 en su media aritmética, siendo este un valor muy alto, es decir que tanto los elementos como la naturaleza del empowerment son claramente identificados y caracterizados, mediante la toma de decisiones, la responsabilidad compartida, el conocimiento, equipo de trabajo, autonomía, identificación con el trabajo, nuevas habilidades, y por último las metas.

Por otra parte, en cuanto a la tabla 5, la variable compromiso organizacional, alcanzó un 4,38 en su media aritmética, reflejando de la misma manera un muy alto nivel en su resultado, indicando que los componentes y las fuentes son identificadas y descritas por los docentes-investigadores de las universidades públicas y privadas del estado Zulia, ya que existe una muy alta identificación, membresía, lealtad, personalidad, valores, remuneración y oportunidad de ascenso.

Al establecer la correlación entre el empowerment y el compromiso organizacional en el personal docente en universidades públicas y privadas del estado Zulia, se aplicó el coeficiente de correlación de Pearson, el cual arrojó como resultado un coeficiente de 0,90, lo que significa que sí existe una correlación entre las variables, siendo esta positiva, lo que demuestra una influencia alta entre ambas variables en estudio.

Por todo lo antes expuesto, se debería estimular el empowerment para incrementar la eficacia y eficiencia del docente investigador, así como promover escenarios que permitan al personal dar respuestas efectivas en función de los problemas planteados y de las habilidades de cada uno.

## CONCLUSIONES

Al identificar los elementos del empowerment en las universidades del estado Zulia, se concluyó que los docentes toman decisiones acordes con las políticas de las instituciones, las aplican como un proceso central del equipo en diferentes niveles de participación y consultan las diferentes opiniones de los entes involucrados. Del mismo modo, fomentan que la responsabilidad sea compartida por cada uno de los miembros del equipo en la resolución de los problemas. Asimismo, sienten que dentro de las instituciones se dispone de mecanismos para ofrecer oportunidad de desarrollarse y de aprendizaje, ya que perciben que las organizaciones motivan a los docentes investigadores para que busquen el conocimiento en todo momento.

Por otro lado, se determinó que el personal estimula el trabajo en equipo dentro de las instituciones para que se implementen propuestas, permiten la participación del grupo conservando la responsabilidad en sus labores, preocupándose y resolviendo los problemas trabajando en conjunto.

Al caracterizar la naturaleza del empowerment en el ámbito de la educación superior, arrojó que los docentes realizan las tareas asignadas sin esperar que sus superiores se las ordenen, sienten en su interior la obligación de trabajar con calidad, demuestran responsabilidad, respetan la autonomía, desarrollan actividades atrayentes donde emplean la creatividad, consideran que el trabajo permite que realice diferentes tipos de labores en las que se destacan.



Por otra parte, los docentes-investigadores realizan el trabajo con innovaciones, algunas veces eligen en el trabajo un método propio para realizar las actividades que le competen y consideran que el mismo, les permite que ocupen posiciones donde pueden usar su talento. Igualmente, el personal consideró que realizan el trabajo en la institución permitiendo alcanzar las metas laborales deseadas, perciben con satisfacción los logros obtenidos en el trabajo que realizan, logran en la organización metas que contribuyen en el desarrollo profesional, además manifestaron que alcanzan las metas organizacionales para su satisfacción en la culminación del trabajo.

Al identificar las dimensiones del compromiso organizacional, se puede decir que el personal se identifica con la institución y sienten orgullo por ella, procuran que sus metas individuales estén alineadas con las metas organizacionales, participan en la definición de los objetivos, desarrollan valores que se han ido reforzando dentro de la organización, además procuran guiarse por las políticas de la institución para resolver cualquier asunto relacionado con su área de trabajo, toman entre dos o más alternativas la opción que más beneficie a las instituciones, participan en el logro de los objetivos del grupo y se involucran mentalmente al participar en situaciones de grupo.

De igual modo, se determinó que los docentes consideran que el esfuerzo en las labores es de gran importancia para el funcionamiento de las instituciones, procuran canalizar la intensidad del esfuerzo del trabajo en una dirección que beneficie a las organizaciones. De la misma manera, los resultados indican que mejoran el funcionamiento de las instituciones mediante aportes intelectuales y demuestran interés para el desempeño de cada una de las funciones.

Al describir las fuentes del compromiso organizacional, se concluye que entienden los períodos críticos de la personalidad en los cuales se sienten más sensibles, aceptan la variabilidad de la personalidad según las diferentes situaciones con las que se pueden enfrentar. Asimismo, manifestaron que practican la prudencia como hábito intelectual, manteniendo el ánimo positivo en los momentos difíciles a través de la fortaleza, desarrollan las actividades como docente investigador responsablemente, casi siempre fomenta en las instituciones valores como el respeto, la humildad, entre otros.

Sobre el personal de las instituciones educativas, consideran que casi siempre el sueldo que perciben está acorde con sus expectativas, sienten atractivos los beneficios que brinda la institución, además manifiestan, que en la mayoría de las veces, los seguros que brindan son atractivos. Del mismo modo, los docentes-investigadores siempre tratan de mantener el ánimo positivo dentro de las instituciones con las posibilidades de promoción que se pueden presentar en las mismas.

Asimismo, han tenido la oportunidad de desarrollarse profesionalmente en la organización y además consideran que se da la posibilidad de un futuro ascenso; ya que los mecanismos para llegar a este son conocidos por cada uno de los docentes investigadores, encontrándose bien estipulados dentro de los planes de formación de las Instituciones educativas.



Igualmente, se sugiere realizar el estudio en las mismas universidades pero tomando en cuenta al personal administrativo y la reevaluación periódica del personal docente-investigador.

## REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Bavaresco, A. (2006). Metodología de la investigación. México. Editorial Thomson.
- Chiavenato, I. (2003). Gestión del talento humano. Colombia. Grupo Editorial Norma.
- Davis, K. y Newstrom, J. (2003). Comportamiento humano en el trabajo. México. Editorial McGraw Hill.
- Declaración de Praga (2001). Hacia el área de la educación superior europea. Declaración del encuentro de los Ministros Europeos en funciones de la Educación Superior en Praga. Mayo, República Checa.
- Dessler, G. y Valera, R. (2004). Administración de recursos humanos. Enfoque Latinoamericano. México. Prentice Hall.
- Eslava, E. (2006). Empowerment en la gestión Gerencial. Documento en línea. Disponible en: [http://www.degerencia.com/articulo/empowerment\\_en\\_la\\_gestion\\_gerencial](http://www.degerencia.com/articulo/empowerment_en_la_gestion_gerencial). Consulta: 14/10/2008.
- García, L. (2009). Empowerment y compromiso organizacional de universidades públicas y privadas del estado Zulia. Tesis de Maestría en Scientiarum. Universidad del Zulia. Venezuela.
- García, J.; Ronda, T. y García, M. (2006). Organización y dirección de empresas. España. McGraw Hill.
- Gibson, J.; Ivancevich, J.; Donnelly, J. y Konopaske, R. (2006). Las organizaciones. México. McGraw Hill.
- Hellriegel, D. y Slocum, J. (2005). Comportamiento organizacional. México. Editorial Thomson.
- Hernández, R.; Fernández, C. y Baptista, P. (2006). Metodología de la investigación. México. McGraw Hill.
- Koontz, H. y Wehrich, H. (2008). Administración, una perspectiva global. México. McGraw Hill.
- Martínez, P. (2006). Comportamiento organizacional. Documento en línea. Disponible en: <http://www.publicaciones.urbe.edu/index.php/REDHECS/article/viewArticle/595/1504>. Consulta: 17/09/2008.
- Murrell, K. y Meredith, M. (2008). Empowerment para su equipo. España. McGraw Hill.



Organización de las Naciones Unidas para la Educación, la Ciencia y la Cultura (UNESCO) (1998). Informe Final. Conferencia mundial sobre la educación superior. Visión y acción. Octubre, Francia.

Organización de las Naciones Unidas para la Educación, la Ciencia y la Cultura (UNESCO) (2001). Declaración de Salamanca. Convención de Instituciones Europeas de Enseñanza Superior. Junio, España.

Robbins, S. (2004). Comportamiento organizacional. México. Prentice-Hall.

Rocha, M. (2003). Tres dimensiones del compromiso organizacional: identificación, membresía y lealtad. Documento en línea. Disponible en: <http://www.ucb.edu.bo/publicaciones/ajayu/v2n1/v2n1a8.html>. Consulta: 15/04/2009.

Sierra, R. (2001). Técnicas de investigación social. Teoría y ejercicios. España. Paraninfo.

Tamayo y Tamayo, M. (2004). El proceso de investigación científica. México. Limusa.