

**Universidad Nacional Experimental  
de los Llanos Occidentales  
"EZEQUIEL ZAMORA"**



**LA UNIVERSIDAD QUE SIEMBRA**

**VICERRECTORADO  
DE PRODUCCIÓN AGRÍCOLA  
ESTADO PORTUGUESA**

**COORDINACIÓN  
ÁREA DE POSTGRADO**

**EMPOWERMENT COMO ESTRATEGIA PARA FORTALECER  
LA ACCIÓN GERENCIAL DE LOS DIRECTIVOS DEL SERVICIO  
AUTÓNOMO DE RENTAS DEL ESTADO PORTUGUESA.**

**Autor:** Lcda. Marysella del C. Maldonado Jiménez

**Tutora:** Lcda. MSc. Yraima Valera Gámez

Guanare, Octubre de 2014

**Universidad Nacional Experimental  
de los Llanos Occidentales  
"EZEQUIEL ZAMORA"**



La Universidad que siembra

Vicerrectorado de Producción Agrícola  
Coordinación de Área de Postgrado  
Postgrado Gerencia Pública

**EMPOWERMENT COMO ESTRATEGIA PARA FORTALECER LA  
ACCIÓN GERENCIAL DE LOS DIRECTIVOS DEL SERVICIO  
AUTÓNOMO DE RENTAS DEL ESTADO PORTUGUESA.**

**Requisito parcial para optar al grado de**

***Magíster Scientiarum***

**Autora:** Lcda. Marysella Maldonado

**Tutora:** Lcda. MSc. Yraima Valera Gámez

Guanare; Octubre de 2014

## **APROBACIÓN DEL TUTOR**

Yo; **Yraima Valera Gámez**, cédula de identidad N° **8.068.765** en mi carácter de tutor Trabajo Especial de Grado titulado: **EMPOWERMENT COMO ESTRATEGIA PARA FORTALECER LA ACCIÓN GERENCIAL DE LOS DIRECTIVOS DEL SERVICIO AUTÓNOMO DE RENTAS DEL ESTADO PORTUGUESA** , presentado por la ciudadana: **Marysella del Carmen Maldonado Jiménez** para optar al título de: **Magister Scientiarum en Gerencia Publica** por medio de la presente certifico que he leído el Trabajo y considero que reúne las condiciones necesarias para ser defendido y evaluado por el jurado examinador que se designe.

En la ciudad de Guanare, a los \_\_\_\_ días del mes de \_\_\_\_\_del año 2014.

**Nombre y Apellido:** \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_  
**Firma de Aprobación del tutor**

**Fecha de entrega:** \_\_\_\_\_

## DEDICATORIA

A mi Señor **Dios** padre eterno quien me ha concedido el don de la vida y de la capacidad humana de poder construir sueños y posibilidades reales.

A **Jesucristo** hijo único, por la energía, por la constancia y la extraordinaria posibilidad de culminar este trabajo.

A mis seres queridos también les dedico este esfuerzo intelectual y humano, a mi gran amor mi familia: mis padres: **José y Ramona** quienes siempre estuvieron acompañándome en la construcción de este trabajo

De igual manera a mi Esposo **Juan Carlos Vizamora** quien de modo infatigable me ha apoyado totalmente en este proceso de aprendizaje profesional, gracias por todo es impagable la compañía.

No podían faltar mis **hermanas Gisela, Carmen, Sandra y Milagro**, con todas las atenciones, apoyos innumerables compañía y solidaridad ¡Que bendición familiar!.

Extensivo este sentimiento al resto de mi familia especialmente a **mis sobrinos** que siempre están en mi vida y existencia.

## AGRADECIMIENTO

**A Dios Todopoderoso, Jesucristo y a la Virgen de Coromoto** guía, luz y fuentes espirituales de mis pasos

**A mi mamá** por su incondicional apoyo perfectamente mantenido a través del tiempo.

**A mi papá** siempre guiándome en mi formación profesional.

**A mi esposo** por brindarme su comprensión y dedicación en toda mi preparación profesional.

**A mis hermanas: Gisela y Milagro**, por apoyarme y motivarme durante mis estudios.

**A mi Amiga “Tía Bani”**: por todos sus consejos y oraciones que me ayudaron a lograr mi meta.

**A la profesora Yraima Valera**, tutora del trabajo de grado que con su gran profesionalismo y conocimiento contribuyo al éxito alcanzado. Que Dios la bendiga.

**A la “Universidad Experimental de los Llanos Occidentales Ezequiel Zamora”**, (UNELLEZ) por ser la casa de estudios que hizo posible mi formación profesional.

**A mi equipo de estudio (Anahi, Danny, Richard y Yasibert)** que durante toda la trayectoria de mi formación académica hubo sinergia en las decisiones.

**“ A todas aquellas personas que de alguna manera u otra estuvieron a mi lado brindándome aliento para seguir adelante. Muchas gracias.”**

## ÍNDICE GENERAL

	<b>pp.</b>
DEDICATORIA.....	iii
AGRADECIMIENTO.....	iv
LISTA DE GRÁFICOS.....	viii
LISTA DE CUADROS.....	ix
RESUMEN.....	x
ABSTRACT.....	xi
INTRODUCCIÓN.....	1
<b>CAPITULO</b>	
<b>I EL PROBLEMA</b>	
Planteamiento del problema.....	4
Objetivos del Estudio.....	09
Objetivo General.....	09
Objetivos Específicos.....	09
Justificación de la Investigación.....	10
<b>II MARCO TEÓRICO REFERENCIAL</b>	12
Antecedentes.....	12
Bases Teóricas.....	16
Teoría que fundamenta la Investigación.....	17
Teoría de Taylor.....	17
Teoría de Henry Fayol.....	18
Teoría de McGregor.....	19
Empowerment.....	22
Importancia del empowerment.....	23
Enfoques generales del Empowerment.....	24
Herramientas del Empowerment.....	25
Delegar.....	25
Poder.....	27

Autoridad.....	28
Compromiso.....	29
Liderazgo.....	30
Participación.....	30
Acción Gerencial.....	34
Liderazgo Gerencial.....	34
Desarrollo del liderazgo.....	35
Distribución del trabajo en Equipo.....	37
Reconocimiento al Mérito.....	38
Desempeño Laboral .....	40
Comunicación gerencial .....	40
Ejercicio de la Autoridad.....	42
Acción de mando.....	43
Demostración de Autoridad.....	44
Establecimiento de Niveles jerárquicos.....	45
Toma de decisión.....	46
Análisis de situación.....	46
Análisis de ventajas de Alternativa.....	47
Selección de alternativa.....	47
Desarrollar todas las alternativas.....	47
Evaluar las alternativas.....	48
Solución de dificultades .....	48
Bases Legales.....	49
Definición de Términos Básicos.....	52
Sistema de Variables.....	54
 III MARCO METODOLÓGICO.....	 58
Naturaleza de la Investigación.....	59
Tipo y diseño de la investigación.....	61
Fase I: Diagnóstico.....	62

Población y Muestra .....	62
Técnica e instrumento de recolección de Datos .....	63
Validez y Confiabilidad .....	65
Análisis e Interpretación de Resultados .....	73
Conclusiones del Diagnóstico.....	74
Fase II. Factibilidad de la propuesta.....	74
Estudio de mercado.....	75.
Estudio Técnico.....	77
Estudio Económico - Financiero... ..	80
 IV FASE III. DISEÑO DE LA PROPUESTA	
Título.....	82
Presentación.....	82
Justificación.....	83
Fundamentación de la Propuesta.....	84
Objetivos de la Propuesta.....	86
Objetivo General.....	86
Objetivos Específicos.....	86
Estructura de la Propuesta.....	86
Empowerment como estrategia gerencial para el fortalecimiento de la acción gerencial de los directivos del Servicio Autónomo de Rentas del Estado Portuguesa.....	87
 V CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.....	10103..
Conclusiones.....	103
Recomendaciones.....	104
 REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....	105
 ANEXOS	
A. Instrumento de Recolección de Datos	
B. Validez del Instrumento	
C. Prueba de Confiabilidad	



## LISTA DE CUADROS

	<b>pp.</b>
1. Operacionalización de las variables.....	57
2. Distribución porcentual de la variable Empowerment. Dimensión Herramientas del Empowerment. Indicadores: Delegar Poder Autoridad, compromiso, liderazgo participación .....	66
3. Distribución porcentual de la variable Acción gerencial. Dimensión: Liderazgo gerencial. Indicadores: Desarrollo del Liderazgo Distribución del trabajo en equipo Reconocimiento al mérito Desempeño laboral, Comunicación gerencial .....	68
4. Distribución porcentual de la variable Acción gerencial. Dimensión: Ejercicio de la autoridad. Indicadores: Acción de Mando, Demostración de Autoridad, Establecimiento de niveles jerárquico.....	70
5. Distribución porcentual de la variable Acción gerencial: Dimensión: Toma de decisiones. Indicadores: Análisis de situaciones Análisis de ventajas de Alternativas, Selección de alternativas Solución de dificultades.....	72
6. Costo de Inversión de materiales.....	80
7. Costo gasto de personal. ....	80
8. Costo total de gastos.....	81

## LISTA DE GRÁFICOS

	<b>pp.</b>
1. Representación gráfica y porcentual de la Variable: Empowerment. Dimensión Herramientas del Empowerment. Indicadores: Delegar Poder Autoridad Compromiso Liderazgo Participación .....	66
2. Representación gráfica y porcentual de la Variable: acción gerencial. Dimensión: Liderazgo gerencial. Indicadores: Desarrollo del Liderazgo Distribución del trabajo en equipo Reconocimiento al mérito Desempeño laboral, Comunicación gerencial.....	69
3. Representación gráfica y porcentual de la Variable: Acción gerencial. Dimensión: Ejercicio de la autoridad. Indicadores: Acción de Mando, Demostración de Autoridad, Establecimiento de niveles jerárquicos.....	71
4. Representación gráfica y porcentual de la Variable: Acción gerencial: dimensión: Toma de decisiones. Indicadores: Análisis de situaciones Análisis de ventajas de Alternativas, Selección de alternativas Solución de dificultades.....	72

Universidad Nacional Experimental  
de los Llanos Occidentales  
"EZEQUIEL ZAMORA"



La Universidad que siembra

Vicerrectorado de Producción Agrícola  
Coordinación de Área de Postgrado  
Postgrado Gerencia Pública

## **EMPOWERMENT COMO ESTRATEGIA PARA FORTALECER LA ACCIÓN GERENCIAL DE LOS DIRECTIVOS DEL SERVICIO AUTÓNOMO DE RENTAS DEL ESTADO PORTUGUESA**

**Autora:** Marysella Maldonado

**Tutora:** Yraima Valera

**Año:** 2014

### **RESUMEN**

El presente trabajo de investigación 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, la población y muestra estuvo conformada por: seis (06) gerentes, a los cuales se le aplicó un cuestionario, con respuestas bajo el escalamiento de Lickert compuesto por dieciocho (18) ítems, el cual permitió dar respuestas a los objetivos planteados. La validez fue revisada por tres (03) expertos, la confiabilidad se realizó mediante la fórmula del método Alfa de Cronbach dando como resultado 0,92, lo que evidencia que el instrumento es altamente confiable, los datos obtenidos por el instrumento utilizado se representaron en tablas, con indicadores descriptivos así como también una representación gráfica. Finalmente los resultados señalan 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.

**Palabras claves:** Empowerment, Acción Gerencial

**Universidad Nacional Experimental  
de los Llanos Occidentales  
"EZEQUIEL ZAMORA"**



**La Universidad que siembra**

**Vicerrectorado de Producción Agrícola  
Coordinación de Área de Postgrado  
Postgrado Gerencia Pública**

**Author:** Maldonado Marysella

**Tutor:** Valera Yraima

**Year:** 2014

## **ABSTRACT**

This research aims to propose Empowerment as a strategy for strengthening managerial action in management of the Autonomous Revenue Service Portuguesa State, the methodology was structured under a quantitative study with characteristics of a feasible project supported in field research descriptive, population and sample consisted of: six (06) managers, to which I apply a questionnaire, with responses under scaling lickert composed of eighteen (18) items, which allowed provide answers to the objectives. The validity was reviewed by three (03) experts, the reliability was performed by the formula of Cronbach Alpha method resulting in 0.92, which shows that the instrument is highly reliable, the data obtained by the instrument used is represented in tables, with descriptive indicators as well as a graphical representation. From the results obtained, it was possible to verify dimension tools of empowerment is understood that there is a weakness in the ability to delegate functions, duties or other liability, including in the exercise of power, authority, commitment, leadership and participation. As for managerial action when making decisions it was found that deficiency was observed for only in some occasions the manager provides information to staff to ensure timely decision making is recommended propose Empowerment as a strategy to strengthen management action to optimize their management skills, capabilities assertive responses and teamwork within the Autonomous Service of Portuguesa State Revenue

**Keywords:** Empowerment, Action Management

## INTRODUCCIÓN

En el mundo organizacional moderno existe un gran interés por conocer el significado y la utilidad de introducir nuevos enfoques gerenciales en la forma de administrar el ámbito de las instituciones públicas y privadas, es por ello que resalta la necesidad de realizar cambios graduales en las funciones administrativas para realzar la condición humana de todos aquellos que intervienen en el proceso de la acción gerencial.

Para ello, es necesaria la intervención adecuada y acertada de la gerencia si se asume que la acción gerencial es un cuerpo de conocimientos sistematizados que permite la realización del liderazgo gerencial, ejercicio de la autoridad y la toma decisiones, resulta evidente que todo este proceso deberá ser conducido por los directivos quienes tienen la tarea y la responsabilidad de dirigir el funcionamiento de la institución; así como también, el trabajo en equipo, la estimulación y motivación del personal, hacia el logro de objetivos y soluciones creativas de problemas en la toma de decisiones acertadas.

Sin embargo es muy frecuente encontrar en las instituciones públicas, una comunicación netamente vertical y directa del gerente a sus colaboradores, información parcelada y muy poca comunicación ascendente, lo cual genera un clima laboral insatisfactorio entre el personal de empleados, que conlleva a la falta de compromiso con la institución, ante este tipo de situación, la formación del gerente puede constituirse como un elemento potencial e indispensable no solo para el mantenimiento del equilibrio funcional de la organización, sino además para el desarrollo de estrategias competitivas con conocimientos en nuevas tendencias gerenciales para un mejor desempeño laboral, aportando sus conocimientos, habilidades y destrezas en cada una de las funciones que le corresponde cumplir.

Estos criterios permiten sostener que en las organizaciones, es necesaria la aplicación de estrategias gerenciales basadas en enfoques que tomen en cuenta al capital humano, con un sistema de comunicación más abierto como factor clave para

el desempeño gerencial, dentro de estos enfoques se encuentra el Empowerment como estrategia gerencial, al respecto Díaz (2005), define el empowerment como:

La potenciación o empoderamiento, y se basa en capacitar para delegar poder y autoridad a las personas, confiriéndoles el sentimiento de que son dueños de su propio trabajo, olvidando las estructuras piramidales, impersonales y donde la toma de decisiones se hacía sólo en los altos niveles de la organización (p.5).

Considerando lo expuesto por el autor antes citado, se tiene que el empowerment como proceso gerencial permite la influencia mutua en la distribución creativa del poder, debido a que incluye a los trabajadores en la toma de decisiones y la planificación, avanzando continuamente hacia una mayor participación en la definición de metas y el fortalecimiento de sus ideales, aprovechando al máximo el trabajo en equipo y propiciando efectivamente una delegación de funciones.

La situación anteriormente descrita, crea expectativas que permiten a la investigadora del presente estudio fijarse como propósito fundamental la propuesta el Empowerment como estrategia para fortalecer la acción gerencial de los directivos del Servicio Autónomo de Rentas del Estado Portuguesa, para el desarrollo de la investigación se optó por la modalidad de Proyecto Factible puesto que este tipo de estudio facilita la formulación de alternativas de solución al problema detectado, lo cual permite alcanzar un nivel prospectivo, es decir, plantear escenarios deseables para futuros posibles: por lo tanto se llevara a efecto mediante el cumplimiento de tres fases: diagnostico, factibilidad y diseño.

La fase de diagnóstico se desarrollara a través de un estudio descriptivo, la de factibilidad mediante un análisis de mercado, técnico y financiero y la del diseño de un estudio documental que permitirá fundamentar teórica y estructuralmente la propuesta.

De manera que, la presente investigación está estructurada por cinco (5) capítulos, el Capítulo I: el planteamiento del problema, el objetivo general, objetivo específico y la justificación de la investigación. Seguidamente, el Capítulo II presenta el Marco Teórico, los antecedentes de la investigación, las bases teóricas, base legal, terminología básica y el sistema de variables.

Posteriormente, el Capítulo III describe la Metodología de la Investigación, señala la naturaleza de la investigación, tipo y diseño, población y muestra y técnica e instrumento de recolección de datos, validez y confiabilidad, resultados, conclusiones del diagnóstico, así como la fase II factibilidad de la propuesta

En el Capítulo IV: presenta la Fase III: El diseño de la Propuesta con sus respectivo: título, presentación, fundamentación, objetivos y la estructura de la propuesta. Finalmente, en el Capítulo V: se presenta un cuerpo de conclusiones y recomendaciones de la investigación. Por último las Referencias y los Anexos respectivos de la investigación

## **CAPITULO I**

### **EL PROBLEMA**

#### **Planteamiento del Problema**

La dinámica organizacional se enfrenta a constante cambios producto de la variabilidad de los factores interactuantes, fuera y dentro de la organizaciones; aspectos generales como la globalización, las alianzas estratégicas, las fusiones organizacionales, influyen decididamente en el ámbito gerencial, por lo que la capacidad de estas para adaptarse satisfactoriamente a los nuevos desafíos se considera en la actualidad una premisa universal y clave del éxito de las mismas. Este proceso continuo de adaptación depende en forma determinante de la disposición del personal que la conforma especialmente de los gerentes quienes son los responsables de la conducción de las organizaciones.

Al respecto Chiavenato (2006) establece “que las organizaciones constituyen la forma dominante de la institución, de la sociedad moderna e involucra la participación de innumerables personas para lograr los objetivos preestablecidos” (p.7). De allí, entonces la organización una unidad compuesta por dos o más personas que trabajan en relativa continuidad para conseguir una meta o conjunto de metas comunes. Es decir que las organizaciones representan un sistema de actividades donde el eje principal son todos los miembros que la integran para la existencia de la misma, en consecuencia las organizaciones se forman para superar limitaciones, es por ello que la capacidad intelectual y la física no son las que impiden la consecución de los objetivos organizacionales sino la falta de habilidad para trabajar con otras personas

Por consiguiente, las organizaciones hoy deben contar con gerentes efectivos que interactúen con el capital humano a su cargo, la estabilidad de una organización depende directamente de la eficacia y eficiencia con que el gerente ejecute sus funciones, así como también de la habilidad para manejar a las personas que conforman su equipo de trabajo, puede señalarse que un gerente efectivo es aquel que



comparte con su personal, que dirige los objetivos de la organización, utilizando el consenso para llegar acuerdos, estimula la participación del personal en la planificación, toma de decisiones y soluciona problemas, pudiendo hacer referencia Gibson. (2001)

Los talentos de nuestros trabajadores están demasiado subestimados y sus habilidades poco aprovechada. La mayor tarea que tenemos es principalmente redefinir nuestra relación con nuestros trabajadores. El objetivo es construir un lugar donde las personas sientan la libertad para ser creativas, donde tengan un sentido verdadero de realización, es decir un lugar donde saque a relucir lo mejor de cada uno. (p 21).

De aquí, la relevancia del desarrollo de las habilidades en el trato a los demás, en opinión a esto Robbins, (2004), poner a la gente primero es una característica común de las organizaciones exitosas. Así que para lograrlo, es básico un liderazgo motivador, además de personal altamente comprometido, el gerente debe conocer multiplicidades de técnicas y estrategias para velar por el correcto cumplimiento de los procesos administrativos, que les permitan convertir sus debilidades en fortalezas y sus amenazas en oportunidades, los directivos de las instituciones debe hacer uso racional, pleno del conocimiento de las herramientas gerenciales dando como resultado una gestión administrativa acorde a los requerimientos del entorno.

De acuerdo con esto, Gairin (2005), hace referencia a que una buena acción gerencial implica la presencia de un director con capacidad de orientar, dirigir, tomar decisiones, que le permita obtener resultados y alcanzar los objetivos de la organización, de igual forma la labor gerencial debe orientarse a la administración optima de los recursos disponibles en aumento de la productividad institucional. En este sentido, para Zambrano, (2003) asume la acción gerencial:

Como aquella encaminada a lograr de forma creativa, sistémica y humanista la aplicación del proceso administrativo: planificar, organizar, dirigir y controlar, en la intención de lograr una combinación armónica de los recursos técnicos, económicos, financieros y el talento humano de los cuales dispone una organización, lo cual puede ser posible mediante el desarrollo de competencias ( p. 39).

Es así como, de manera sistemática, el gerente es visto como el responsable de los procesos de planificación, organización, dirección y control, además como un ser humano integrado de manera indisoluble a su gestión, aportando sus conocimientos, habilidades y destrezas, definidas globalmente como competencias; valores, creencias, su personalidad y las cualidades más intrínsecas de su ser como persona involucrada en cada una de las funciones que le corresponde cumplir.

Por ello la tarea del gerente, según Carrasquel (2004), “es inspirar y ayudar a sus colaboradores para que realicen cada día mejor su trabajo” (p. 289), existe la necesidad de buscar el fortalecimiento integral de estas figuras (habilidades, liderazgo, gerente, efectividad), se extienden rápidamente en los equipos de trabajo, estimulando a los demás

En este contexto, es preciso resaltar, que la gerencia es el proceso mediante el cual se proyecta el logro de los objetivos y metas institucionales a través del esfuerzo de las personas que integran una organización determinada, por consiguiente, la gerencia se interpreta como la integración de las necesidades del individuo 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.

Es por esto, que Alves (2000), 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.

Lo antes expuesto permite mejorar la gestión gerencial al incorporar a todos sus miembros al delegar autoridad y tomar decisiones por consenso, de allí la importancia del empowerment en las organizaciones este se fundamenta en compartir el poder, responsabilidades, información y expectativas, recompensas, toma de decisiones,

búsqueda de soluciones, fortaleciendo la iniciativa a través del reconocimiento de logros alcanzados, en este contexto Robinson (1998) plantea al empowerment:

Como un proceso estratégico que busca forjar la autoridad, aumentar la confianza, compromiso y responsabilidad, formando una relación de socios entre la organización y sus colaboradores. Es un sinónimo de cultura de participación, que requiere derrumbar paradigmas en cuanto a la toma de decisiones, estilos de liderazgo, proceso de comunicación e integración de los equipos de trabajo en torno a la cultura organizacional. p. (14).

Basado en estas características, en un ambiente de trabajo asentado en el empoderamiento, las personas colaboran con los demás para que las labores se ejecuten; es decir, que las propiedades de la gestión permiten la ayuda entre sus miembros, trabajan en conjunto para resolver problemas difíciles, a las personas les importan los demás y trabajan por el equipo. Esto implica que trabajar en equipo es más que compartir una tarea, es equilibrar responsabilidades e intereses personales, es un aprendizaje constante que exige adaptabilidad para lograr las metas, superando las dificultades propias de todo cambio.

Por tal motivo, la incorporación del empowerment en la organización pública como un medio para mejorar la acción gerencial genera un cambio en la cultura del trabajo, por cuanto los gerentes y colaboradores deben aprender a trabajar en equipo., al realizarlo en una institución de la administración pública, esta herramienta gerencial debe generar: (a) misión y visión compartida; (b) tareas diseñadas para facilitar la toma de decisiones; (c) comunicación efectiva sobre planes, logros y fracasos; (d) un sistema de recompensas y conocimientos que cultivan el sentido de pertenencia y autoestima de los colaboradores; (e) el fortalecimiento del liderazgo directivo; (f) habilidad técnica y laboral del personal (g) equipos de trabajo integrados con espacio propio.

Para estos efectos es significativo mencionar que en las organizaciones venezolana entre ellas las del sector público, existen la de administración pública nacional, estatal y municipal, sin embargo cada una en su nivel tiene por objetivo común la acción de administrar la satisfacción de necesidades de la población

mediante la ejecución de políticas, planes y programas desarrollados por las distintas dependencias que la integran, lo cual genera un gran compromiso, un desafío y responsabilidad para quienes ocupan cargos de alta gerencia.

De esta manera, las instituciones públicas del estado Portuguesa, al estar inmersas en estos espacios se encuentra el Servicio Autónomo de Rentas del Estado Portuguesa (SAREP), ubicada en el Sector la Peña: carrera 4 entre calle 17 y 18 del municipio Guanare Estado Portuguesa, donde la acción gerencial es ejercida por la dirección general, y las subgerencias consultoría jurídica, recursos humanos, de administración y finanzas, dirección de compra y la de fiscalización, determinación y recaudación, ejerciendo funciones de planificación, organización, dirección y control, así como la toma de decisiones, diseño de políticas y donde se ejerce liderazgo organizacional en la conducción de esta Institución.

En función a lo planteado la alta gerencia está conformada por profesionales de diversas carreras y especialidades como ente responsables de recaudar, liquidar y administrar los recursos de carácter fiscal que son patrimonio del estado Portuguesa, esto explica que la investigadora siendo funcionaria con cinco (05) años de servicio en la institución antes mencionada ha logrado evidenciar que las funciones administrativas que cumplen los gerentes se ven afectadas por las consideraciones siguientes: existe retardo en los acuerdos, poco consenso grupal, inadecuada comunicación entre las diferentes direcciones, poca estimulación en la participación del personal, todas estas causas trae como consecuencias disminución del autoestima en los integrantes del equipo de trabajo, aumento de tensiones, desintegración grupal, desmotivación, poco apego al cumplimiento de los objetivos institucionales traduciéndose todo esto a la ausencia de acción gerencial.

En atención a lo señalado no queda duda que la organización representa una complejidad y al mismo tiempo una oportunidad que ha sido poco comprendida e insuficientemente atendida por la alta gerencia, lo que repercute en el desempeño del personal en el cumplimiento de los planes y proyectos, los altos mandos son un factor clave para llevar a cabo los cambios organizacionales y en las estructuras planas

dentro de los esquemas competitivos de estos últimos años en el campo de la gerencia.

Por esta razón y dada las condiciones actuales en el ambiente laboral, se presenta el estudio, propuesta de Empowerment como estrategia para el fortalecimiento de la acción gerencial de los directivos del Servicio Autónomo de Rentas del Estado Portuguesa, entendiéndose que el empowerment, se refiere a mejoras de los procesos que realizan los gerentes, con el fin de emprender en la organización un trabajo efectivo y pasar a equipos de trabajo con empleados responsables de un servicio, en donde se comparta el liderazgo y la toma de decisiones relacionada con los métodos de la efectividad.

Ante lo expuesto, se formulan las siguientes interrogantes: ¿Cómo llevan a la práctica las acciones gerenciales los directivos del Servicio Autónomo de Rentas del Estado Portuguesa?, ¿Cuál sería la factibilidad de mercado, técnica y financiera de la propuesta del empowerment como estrategia para el fortalecimiento de la acción gerencial del Servicio Autónomo de Rentas del Estado Portuguesa? ¿Cómo será el diseño de la propuesta del empowerment como estrategia para el fortalecimiento de la acción gerencial del Servicio Autónomo de Rentas del Estado Portuguesa.

## **Objetivo de la Investigación**

### **Objetivo General**

Proponer el Empowerment como estrategia para el fortalecimiento de la acción gerencial en los directivos del Servicio Autónomo de Rentas del Estado Portuguesa.

### **Objetivos Específicos**

1. Diagnosticar como llevan a la práctica las acciones generales los directivos del Servicio Autónomo de Rentas del Estado Portuguesa.

2. Determinar la factibilidad de mercado técnica y financiera de la propuesta del empowerment como estrategia para el fortalecimiento de la acción gerencial en los directivos del Servicio Autónomo de Rentas del Estado Portuguesa
3. Diseñar la propuesta del Empowerment como estrategia para fortalecimiento la acción gerencial en los directivos del Servicio Autónomo de Rentas del Estado Portuguesa

### **Justificación Importancia**

En estos momentos de mayor incertidumbre, de rápido crecimiento y de cambios a todo nivel: políticos, sociales, económicos y tecnológicos, en que actúan las organizaciones, conllevan a que las mismas puedan aprovechar estas situaciones para seguir aprendiendo y transformando en oportunidades los problemas que enfrentan. Los directivos actuales deben fomentar estas iniciativas en el contexto de sus organizaciones; en una perspectiva diferente, real e integral, descubriendo todas las variables que hagan posible el éxito y el de sus asociados, mediante estrategias de aprendizajes que promuevan el dialogo, ejercicios de discusión y de interpretación de sus realidades.

Lo expresado permite reflexionar sobre la importancia de proponer el empowerment, como estrategia gerencial a que puede llegar a mejorar la efectividad organizacional en los empleados creando una actitud positiva y proactiva; intensificando la autoeficacia a través del compromiso y la motivación, generando un aumento en la efectividad del personal.

Además la importancia 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 conocer su equipo de trabajo y desarrollar canales eficientes y eficaces de comunicación. Por lo tanto, la mejor forma de aprovechar los aspectos positivos del talento humano de una institución, es otorgándole poder hacerlo parte de la organización

Lo anterior permitirá desarrollar en los gerentes del SAREP, la capacidad de delegar, como un medio que permita obtener crecimiento organizacional, los

directivos tendrán tiempo para pensar organizar y fortalecer la acción directiva, propiciando una profunda renovación en la forma de dirigir y gestionar esta institución, paso previo para obtener la excelencia y ser competitiva dentro del sistema gubernamental.

En cuanto a lo práctico, su finalidad es presentar al Servicio Autónomo de Rentas Del Estado Portuguesa (SAREP) un modelo de transformación donde se propone a los gerentes el empowerment como guía para marcar las directrices necesarias que permitan mejorar los resultados de los empleados, actualizando la efectividad del liderazgo en sus organizaciones.

En lo social, reviste de gran importancia a la investigación en referencia, dada la necesidad de reorientar el quehacer directivo, en función de garantizar el ejercicio de la función pública, maximizando las capacidades organizacionales referidas a los aspectos tecnológicos, humanos, administrativos y gerenciales a fin de responder satisfactoriamente a las cambiantes y exigentes demandas que se originan desde diferentes grupos sociales, logrando incrementar los niveles del desempeño institucional.

En base a la investigación planteada, el estudio se enmarca en la línea de investigación en el Área de Conocimiento en Ciencias Económicas y Sociales del Área de Postgrado de Gerencia presentado por la Universidad Nacional Experimental de Los Llanos Occidentales “Ezequiel Zamora” (UNELLEZ) en los modelos de cultura organizacional en la administración pública venezolana, teniendo como objetivo proponer modelos de cultura organizacional donde intervengan todos los niveles estratégicos gerenciales que componen la estructura de una empresa o institución.

## **CAPITULO II**

### **MARCO TEÓRICO**

En este capítulo se abordan los estudios relacionados a la presente investigación, Arias (2006), refiere: “es el producto de la revisión documentada, bibliográfica y consiste en una recopilación de ideas, posturas de autores, concepto y definiciones que sirven de base al estudio a realizar”

#### **Antecedentes**

Los antecedentes reflejan los avances y el estado actual del conocimiento relacionado con el tema del Empowerment y la Acción Gerencial, consultadas, la cual se destacan los siguientes:

Lacruz (2010) presentó un estudio denominado “El Empowerment como herramienta del líder Empresarial dirigido a fortalecer las relaciones organizacionales en pro de sus objetivos”, el estudio se enmarcó en la modalidad de proyecto factible apoyado en una investigación de campo de carácter descriptivo, aplicando como metodología un cuestionario como instrumento de recolección de datos dirigido a seis (06) gerentes de la Empresa Lácteos los Andes, Barquisimeto Estado Lara, cuyos resultados fueron analizados por el autor donde concluyó que el empoderamiento va de la mano con el liderazgo porque va más allá de reestructurar la organización, es donde se colocan a las personas facultadas en el puesto correcto, especialmente porque el poder se comparte con todos se baja a todo los niveles creando nuevos líderes y dando pie al trabajo en equipo.

Aquí el jefe se pone al servicio de los trabajadores logrando la contribución de todos. De esta forma el liderazgo junto con la responsabilidad se despliega por toda la organización, lo que se traduce en unas culturas más participativas, más innovadoras



y más humanas. Por ello, recomendó implementar este tipo de herramienta por cuanto favorecen las relaciones dentro de la organización que son fundamentales para alcanzar los objetivos que en ella se plantean.

En atención con el citado estudio, guarda relación con la investigación debido a que resalta la importancia del empowerment en el alcance de los objetivos organizacionales, por lo que el gerente debe convertirse en un líder, capaz de guiar su equipo hacia el éxito organizacional a través de la asignación de responsabilidades para integrarlo efectivamente al trabajo.

Otro estudio relevante, Saavedra (2011) lo denomina “Estrategias gerenciales del Empowerment para optimizar el alcance de objetivos organizacionales” en la empresa IANCARINA ubicada en el municipio Araure del estado Portuguesa el estudio se enmarco en un proyecto factible apoyado en una investigación de campo de carácter descriptiva, se aplicó como instrumento de recolección de datos el cuestionario a una muestra conformada por (08) ocho directivos de la mencionada empresa.

Llegó a la conclusión que aunque existan aspectos positivos como las buenas relaciones entre los diferentes niveles de la organización un ambiente laboral adecuado y una satisfacción de los empleados de la organización hacia ella, en otros aspectos, también se identifican que en la empresa, entre las estructuras organizacional y los empleados se detectan causas que infieren en las dificultades para la implementación del empowerment como herramienta gerencial, concentrados en problemas de comunicación, la falta de claridad en los objetivos y la no implementación de mecanismos motivacionales que llevan a su logro. Por lo que recomendó unificar algunos aspectos administrativos en cuanto a la operatividad del personal se refiere, donde se deleguen funciones, se asignen responsabilidades, como parte de la puesta en marcha del Empowerment que contribuya al alcance de las metas y objetivos organizacionales.

En referencia a lo anterior, el citado estudio tiene relación con la investigación que se realiza, por cuanto destaca el empowerment como una herramienta directiva que permita la optimización de las funciones, pues al delegarse responsabilidades, se

logran respuestas efectivas por parte de los trabajadores quienes buscan el mejor desempeño para su eficaz cumplimiento.

Por otra parte, Bustamante (2011) en su investigación titulada “Análisis del impacto de las teorías del Empowerment en el entorno empresarial Venezolano” el estudio fue enmarcado en una investigación documental, cuyo objetivo se basó en análisis del impacto de esta teoría en el entorno Empresarial Venezolano para la recolección de información utilizó como técnica el fichaje como el análisis de contenido, acompañado de instrumento como el resumen y el subrayado que permitió en el enfoque bibliográfico que le dio sustento a la investigación. Llegó a la conclusión que al consolidarse esta teoría en las organizaciones se logran grandes avances, en el sentido que cada persona, se siente dueño y responsable de su trabajo, llevando ello a que al nivel de exigencia personal sea mayor, la calidad de los trabajos sea mejor, aumenta la creatividad y el nivel de desempeño, por ello recomendó su implementación en el ámbito organizacional para lograr los objetivos y operativos con satisfacción.

De lo anterior, se deriva que el citado estudio es relevante para esta investigación, por cuanto reconoce el Empowerment como una actividad viable que favorece a la organización en cuanto a la designación de funciones creando así responsabilidades en el trabajador, quien se inclinara por un mejor desempeño hasta cumplir con las asignaciones esto se revertirá en beneficio para la organización

Asimismo, Guerrero (2011) presento un estudio denominado “Análisis de la Teoría del Empowerment y su incidencia en la organización Actual”, la investigación se enmarcó en un estudio descriptivo, cuyo objetivo fue analizar la teoría del Empowerment y como incide en la organización, para el proceso de recolección de información, se aplicó la técnica del fichaje apoyada en los instrumentos de subrayados y resumen.

El autor, llegó a la conclusión que esto establece una herramienta que busca facultar a los empleados para aumentar la efectividad en los procesos de la organización, introduciendo cambios significativos en la cultura y clima organizacional maximizando de las diferentes capacidades de los empleados. Por lo

tanto cuando esta herramienta no se desarrolla de forma adecuada, no se logran los resultados esperados, generando en algunas ocasiones mayores traumatismo al interior de las organizaciones.

El citado estudio guarda relación directa con esta investigación, por cuanto resalta la importancia de aprovechar la experiencia y profesionalismo de los empleados por parte de los directivos de las organizaciones, pues en casos contrarios, pueden verse afectados los objetivos planteados producto de la burocracia, poca disposición para delegar o facultar funciones entre otros aspectos: por lo que el Empowerment se convierte en la mejor herramienta para solventar este tipo de situaciones

Finalmente, Colmenares (2013), en su investigación titulada “El Empowerment como estrategia gerencial para la consecución de los objetivos del consorcio Oleaginosas Portuguesa S.A. COPOSA” el presente estudio se enmarco en la modalidad de proyecto factible apoyado en una investigación de campo de carácter descriptivo, se planteó como objetivo proponer el Empowerment, como estrategia gerencial para la consecución de los objetivos del consorcio Oleaginosas Portuguesa S.A. COPOSA, con la finalidad de resaltar que esto tiene para lograr la consolidación y el crecimiento de la empresa, a través de un componente gerencial comprometido para delegar y así mejorar el desempeño de todos los que conforman la organización.

Del estudio se concluye que en ámbito empresarial se requiere de un componente gerencial altamente capacitado para desempeñar las diversas funciones a su cargo, por lo que es recomendable propiciar dentro del consorcio Oleaginosas Portuguesa S.A. COPOSA actividades relacionadas con el componente gerencial, a fin de que conozcan las distintas técnicas y herramientas que pueden ser implementadas para lograr los niveles de desempeño satisfactorio. Tanto de ellos como del personal a su cargo.

Se considera que el trabajo planteado, constituye un sólido antecedente, por cuanto sus argumentos teóricos fortalecen el contenido expuesto del empowerment como estrategia para el fortalecimiento de la acción gerencial en los directivos, sirviendo de modelo para solucionar la problemática del SAREP. Desde esta

perspectiva se puede establecer que el empowerment determina de manera directa al compromiso organizacional, esto es si los gerentes de la institución tienen destrezas para potenciar al capital humano fomentando las capacidades y habilidades entonces dicha organización podrá alcanzar el compromiso requerido en las personas.

Todos los estudios revisados, incrementan los hallazgos, aumentan en lo teórico del estudio, las variables de acción gerencial y el Empowerment, ofreciendo en cada uno de los casos aportes metodológicos pertinentes a esta investigación. Asimismo estos antecedentes señalan que la eficiencia de los empleados está determinada por la manera como el gerente o jefe gestiona el capital humano que existe en la institución, viendo a través del empowerment el aumento en la productividad y desempeño, generando un compromiso que a la vez produce beneficios tales como: personal motivado, sistemas de comunicación efectiva, por tal razón teniendo como fundamento la acción gerencial del empowerment en las organizaciones

Es por ello, que los nuevos paradigmas en la administración demandan la transformación de todas las partes de la organización, particularmente al nivel del talento humano, las organizaciones están dando un giro más participativo de estructuras orientadas al trabajo en equipo incluyendo estilos de dirección como un medio para incrementar la eficiencia con el fin de aumentar la motivación del empleado.

### **Bases Teóricas**

La consulta de las bases teóricas, tienen el propósito de dar a la investigación un conjunto coherente de conceptos y proposiciones que se relacionan con el tema objeto de estudio. El propósito es integrar el problema dentro de un ámbito donde se definan los conocimientos relativos al problema en estudio y al mismo tiempo ordenarlos de manera tal que ofrezcan una conceptualización adecuada de los términos que reforzaran y/o ampliaran los conocimiento sobre la información pertinente

### **Teoría que fundamenta la Investigación.**

A raíz de las investigaciones de los seguidores de la escuela de las Relaciones Humanas, surge la Escuela del Comportamiento Humano. Sus partidarios consideraban que el punto importante y focal de la acción administrativa es la conducta del ser humano. Qué es lo que se logra, cómo se logra y por qué se logra, se considera en relación con su impacto e influencia sobre las personas, que son el componente de verdadera importancia en la administración.

El enfoque administrativo hacia el comportamiento, logra cambiar la preocupación dirigida a la variable “estructura”, por una preocupación hacia la conducta organizacional que aun cuando conserva de la escuela de relaciones humanas, el énfasis por las personas; introduce dicho enfoque al contexto organizacional. En el estudio del proceder humano se han desarrollado diferentes teorías, tratando de dar una explicación de la naturaleza básica de las personas. Debido a que para efectos del marco teórico de esta investigación no sería factible analizar todos los puntos de vista que han surgido respecto al comportamiento humano se identificaron las siguientes:

#### **Teoría de Taylor**

Ramírez (2012), nos comenta que la teoría de Taylor, basaba sus ideas en el deseo de armonía entre trabajadores y administradores y el aumento de los beneficios para el obrero. Los conceptos del hombre como un ser racional y de la división del trabajo, permitieron a Taylor hacer caso omiso de las variables del comportamiento humano en las organizaciones. Además, sus ideas de un aumento del excedente se referían sólo a valores monetarios, y sobreestimó el grado en que el jornal era la única preocupación de los trabajadores.

En este sentido, el taylorismo da origen a la teoría de la administración científica, bajo la que opera la mentalidad de que tanto trabajadores como administradores apartan la vista de la repartición del excedente como cuestión de

importancia primaria, y ambas vuelven la atención al aumento del tamaño del excedente hasta que éste llega a ser tan grande, que ya no hay necesidad de pelear sobre cómo se va a distribuir. Tanto trabajador como administrador comprenden que cuando empujan hombro a hombro en la misma dirección, el tamaño del excedente creado por el esfuerzo conjunto será realmente abrumador.

De acuerdo con la teoría de Taylor se hace visible únicamente al hombre “trabajador” como el ser que cumple con la tarea para lo cual fue preparado y contratado, una labor que es operativa y controlada en términos de tiempo y resultados óptimos que contribuyen únicamente a la organización en generación de excedentes desde el punto de vista económico.

Es por ello, que con Taylor se inicia el ver a los trabajadores como personas y tener en cuenta sus necesidades y trabajar en equipo para el logro de los resultados, es decir se inicia con el empoderamiento del empleado con sus funciones, ya que se les garantiza las capacitaciones y los recursos necesarios para llevar a cabo de la mejor manera sus funciones, claro está que en este tiempo se delegaban funciones operativas dado que todo lo relacionado con seguimiento, control, supervisión si era exclusivo de cargos altos.

### **Teoría de Henry Fayol**

Por otro lado, Fayol citado por Ramírez (2012) en su obra “Administración General e Industrial”, dado que hace evidente su interés, no sólo por la productividad, sino por el bienestar de las personas, específicamente de los trabajadores.

Además de referirse a la división del trabajo, la autoridad, la responsabilidad, la disciplina, la unidad de mando, de dirección, la centralización, el orden; también estableció que se debe tener en cuenta para la administración adecuada de las personas: Un sistema de remuneración que sea justo y recompense el esfuerzo bien dirigido, una cadena que permita escalar la autoridad y comunicación desde la posición más alta hasta las más bajas, equidad, que en el sentido de justicia debe extenderse por toda la organización, todo tipo de oportunidad para ejercer la iniciativa

en todos los niveles de la organización, fomento del espíritu de equipo. La cooperación en el trabajo es necesaria, y es preciso mantener buenas relaciones interpersonales.

Los planteamientos de Fayol permitieron avanzar de un pensamiento netamente materialista en términos de resultado a un escenario en que el hombre “trabajador” requería algo más que una designación de labores y una exigencia por el cumplimiento de metas, traslado esto a una ideología de ganar-ganar en donde la justicia, la cooperación y la igualdad jugaban un papel importante para desencadenar productividad y bienestar en las personas.

No obstante, este mismo autor Ramírez (2012) destaca dos elementos importantes en la teoría de Fayol en cuanto a los estilos de dirección: la capacidad técnica relacionada con el logro de los objetivos establecidos y la capacidad administrativa que se refiere a la forma como se trabaja con las personas para alcanzar los objetivos, dichas capacidades son complementarias. Con la teoría de Fayol se inicia todo lo relacionado con cultura organizacional y bienestar para el trabajador, se manejan conceptos de justicia, equidad y comunicación y todo esto con el fin de lograr los objetivos y metas planteados.

Con base a esto, los trabajadores sentían que eran importantes para la empresa y son parte del logro de los resultados, se sentían empoderados con la ejecución de sus funciones y daban esa milla más para lograr cumplir con las tareas, con el solo hecho de poder comunicarse con cualquier cargo dentro de la organización sentía que sus opiniones e ideas eran tenidas en cuenta.

### **Teoría de McGregor**

Esta teoría se enfocó en proponer una nueva forma de mirar al ser humano en el contexto del trabajo industrial, modificó el concepto planteado por Taylor del hombre en la organización y presentó un nuevo paradigma que hace énfasis en el potencial humano, destacó el desarrollo humano como finalidad primordial y resume su propuesta en las siguientes ideas:

- Participación activa de todas las personas involucradas

- Una preocupación trascendental por la dignidad, el valor y el desarrollo del individuo.
- El reexamen y la solución del conflicto entre las necesidades individuales, a través de relaciones interpersonales efectivas entre superiores y subordinados.
- Un concepto de influencia basado no en la coerción, ni en las soluciones de compromiso, ni en la evasión o la evitación, ni en el seudo apoyo o en el regateo, sino en la apertura, en la confrontación y en el proceso de “ventilar” las diferencias

Ahora bien, estas teorías se tomaron en cuenta dada su relación con el tema en estudio, por cuanto permiten conocer el papel del ser humano como ser social-organizacional dejando ver que desde que el hombre se hace consciente de sus necesidades básicas se vio obligado a conformar grupos en donde cada persona juega un rol que le permite avanzar dentro del conjunto “sociedad”, a medida que las sociedades se volvieron complejas al hombre se le hizo imprescindible incorporarse a organizaciones para lograr los medios que le permitieran subsistir, ya que dentro de una organización le es posible realizar tareas en donde desarrolla su fuerza física e intelectual, interactuando con otras personas, generando así un comportamiento individual organizacional.

Dentro del avance organizacional del ser humano se hace evidente un proceso denominado empoderamiento que integra el liderazgo, la comunicación y los equipos autogerenciados que permiten la participación y acceso de todos los miembros del equipo a la información otorgando el desarrollo de habilidades, responsabilidad y autoridad para utilizar esta información en pro de la organización.

### **Empowerment**

En la actualidad, el empowerment surge como una idea para el éxito de la organización, por cuanto optimiza los resultados financieros y desarrollo de su gente, de allí, Atunez (2010) destaca que:



El empowerment es un proceso por medio del cual se puede maximizar la utilización de las diversas capacidades del recurso humano, lo cual implica delegar y confiar en las personas de la organización, confiriendo el sentimiento de un buen trabajador olvidando las estructuras piramidales e impersonales, fomentando las tomas de decisiones a todos los niveles efectuando así el reemplazo de la jerarquía piramidal, por equipos autodirigidos donde la información se comparte, teniendo a los miembros de la organización la oportunidad y responsabilidad de dar lo mejor de sí mismo obteniendo a un personal más motivado.(p.67)

En atención a lo anterior, el empowerment permite facultar a los empleados de otras funciones, crear en ellos un clima de confianza poder liberar sus conocimientos, experiencias y acentuar la motivación de los empleados y así trabajar en la consecución de una visión renovada del trabajo con personas talentosas.

Desde el punto de vista, Arias (2009), señala:

El empowerment quiere decir potenciación o empoderamiento y se basa capacitar para delegar poder y autoridad a los subordinados y transmitirle el sentimiento de con son dueños de su propio trabajo es además una herramienta utilizada, tanto en la calidad total, que provee de elementos para fortalecer los procesos que llevan a las organizaciones a su adecuado desarrollo (p96)

Por medio de esta herramienta el empowerment, la organización les otorga a sus trabajadores la información necesaria para que hagan uso de ella de forma óptima y responsable, alcanzando de esta forma los objetivos propuestos. En el marco de esta nueva filosofía organizacional, el gerente de la organización delega poder y autoridad a sus empleados, la toma de decisiones ya no depende una sola persona, sino que los empleados poseen autoridad, crítica y responsabilidad necesarias para llevar a cabo sus labores cotidianas.

De igual forma para Murrell, y Meredith, (2002)

El empowerment consiste en una influencia mutua, en la distribución creativa de poder y en una responsabilidad compartida; es vital y energético, global, participativo y duradero; permite al individuo utilizar su talento y sus capacidades, fomenta la consecución, invierte en el aprendizaje, revela el espíritu de una organización y crea relaciones eficaces; informa, orienta, asesora, sirve, genera y libera (p.2).

La definición muestra la interacción que existe entre el medioambiente y los individuos al mencionar que el empowerment consiste en una influencia mutua, de la misma manera se reconoce como influyen estos dos factores a su vez en los resultados o comportamientos al mencionar lo que resulta de la interacción de estos dos elementos, estos autores consideran que existen ciertas competencias que determinan el proceso de empowerment en la organización.

Por su parte, Terry (2000), manifiesta que el empowerment:

Resulta atractivo para las organizaciones y los individuos por varias razones, articula fácilmente en las filosofías actuales de los directivos y los trabajadores. Los directivos lo consideran como un medio para eliminar las burocracias y liberar el personal de una determinada organización de las negociaciones controladas por los sindicatos, obteniendo una mayor flexibilidad y la posibilidad de recompensar a sus trabajadores por sus esfuerzos individuales (p15)

Tomando en cuenta lo expresado por el autor, se entiende que la herramienta del empowerment favorece el desarrollo y el uso de sus talentos ocultos que existen en los individuos, creando la posibilidad de ser creativos e innovadores; cuando tiene la independencia de pensar y corregir riegos, así como introducir el poder y la toma decisiones hasta los niveles inferiores de la organización, llevando así mejorar las relaciones con las personas que se le presta el servicio.

Otra definición de empowerment equipara éste, con la participación del empleado en la toma de decisiones. Rivas (2003) dice que “Empowerment significa, crear un círculo para la toma de decisiones y lograr una libertad de acción y pensamiento de acuerdo a la situación que se presente” (p. 352), significa, tenernos confianza a nosotros mismos y a quien nos rodea, significa crecer. La necesidad de crear una gerencia bajo el enfoque de empoderamiento, se debe al deseo de tener organizaciones abiertas al cambio y al aprendizaje mutuo a fin de facilitar este desde el ambiente externo e interno de la organización, lo que significa buscar y promoverlo, hasta donde este sea posible.

En tal sentido, se considera que una organización solo puede aprender cuando sus miembros lo hacen mutuamente, comparten los conocimientos y experiencias y

ofrecen su apoyo para la realización de actividades en las cuales aprenden a poner al servicio de otros sus experiencias.

Por lo tanto, el gerente actual, para desarrollar el capital intelectual, debe ser un líder que confíe en la gente, en el talento, para valorarlo, nutrirlo, desarrollarlo y compartirlo; o sea, ver a las personas como una inversión y no como una carga. Por consiguiente, la organización requiere proveer oportunidades de desarrollo cuando las personas lo soliciten, valorar, reforzar y celebrar las ideas exitosas, tolerar la incertidumbre del riesgo y el fracaso, facultar o empoderar a su gente para que sea autónoma, responsable de sus resultados y que sientan que sus acciones pueden tener impactos en la sociedad.

Dado que, con la idea de delimitar y encuadrar el objeto de estudio de la presente investigación, en este capítulo se señala el significado que algunos autores asignan al empowerment, definiéndolos con la mayor precisión posible, aportando un marco conceptual al identificar esta herramienta gerencial como un proceso estratégico que busca una relación de socios entre la organización y su gente aumentando la confianza, responsabilidad y compromiso, reflejando de forma clara y precisa la conceptualización del empowerment.

### **Importancia del empowerment**

Con respecto, a la importancia del empowerment González (2000), asesor gerencial y uno de los promotores del concepto del empoderamiento, tanto empleados individuales como grupos de trabajo deben estar habilitados para actuar y generar calidad. La inteligencia, es decir, las buenas ideas, la planificación, el procesamiento humano de información, la solución de problemas y la toma de decisiones están distribuidos en todos los niveles de la organización. Por otra parte, el empoderamiento es la sustentación de definir la responsabilidad de algunas situaciones que se pudieran presentar, hace que los empleados se sientan confiados consigo mismos y en los demás, se sientan motivados, se interesen, por la organización, prestando para ello un servicio de calidad; se convierten en líderes

transformadores de cambio, se hacen acreedores de ideas e innovan para lograr alcanzar los objetivos, metas y otros de la organización.

En este mismo orden de ideas, el empoderamiento es la capacidad de cambiar esquemas mentales en la medida que estos cambios sean necesarios, en otras palabras, significa flexibilizar la capacidad de fluir con el cambio en lugar de resistirse a él manteniendo en todo momento los valores de la cultura organizacional.

De modo que, González (2000), nos expresa que para el ámbito de la administración pública se debe tomar en cuenta a las personas que poseen cargos de menor jerarquía representado por los empleados administrativos, con el fin de manejar las ideas que ellas presentan y asumir en serio que los cambios tienen que ir por etapas en función a los integrantes de las organizaciones, es decir, no se pueden cambiar de hoy para mañana los procesos sin tener en cuenta el factor humano, empoderamiento en las organizaciones públicas también procura que la solución salga de la base y sea compartida con los empleados y directivos.

### **Enfoques generales del Empowerment**

El empowerment se basa en la cooperación de todo los empleados de la organización para sacar el trabajo adelante. Keiht (2003) cita cinco enfoques sobre los cuales se basa el empowerment y éstos son:

- 1) Ayudar a los empleados a obtener el dominio de sus labores (poniendo a su alcance capacitación apropiada, entrenamiento y experiencia guiada, cuyo resultado serán éxitos iniciales)
- 2) Permitir más control (concediendo a los empleados discrecionalidad sobre su desempeño laboral y responsabilizándolos de los resultados).
- 3) Ofrecer exitosos modelos a seguir (permitiendo a los empleados que observen a compañeros que ya se desempeñan exitosamente en sus labores).
- 4) Hacer el uso reforzamiento y la persuasión sociales (ofreciendo elogios, aliento y retroalimentación verbal diseñada para fortalecer la seguridad de los empleados en sí mismos)

5) Brindar apoyo emocional (mediante la reducción de la tensión y la angustia gracias a una mejor definición de funciones, ayuda en las tareas y atención honesta)

El gerente adoptando estos enfoques influirá en el subordinado de forma tal que se deberá sentir motivado para la realización de sus tareas, el empleado debe sentir que sus tareas tienen sentido, y por tanto verlo reflejado en el desempeño diario de sus actividades.

### **Herramientas del Empowerment**

En las organizaciones modernas el proceso de transformación es inminente puesto que la globalidad y competitividad en el complejo mundo del mercado, el cual se debate en constantes cambios, es una condición difícil de mantener, para ello es imprescindible la implementación de estrategias constituidas por elementos innovadores con los que tal vez se promovería una nueva cultura entre el personal, donde se promueva una forma distinta de actuar, comportamientos que caractericen y determinen la calidad de su funcionamiento.

Tal como lo interpreta Mosley (2005), el empowerment está conformado por herramientas de gran significancia para su éxito, enfatizando en los siguientes: delegar, poder, autoridad, liderazgo y compromiso. Al respecto, Mosley (2005) considera que el reconocimiento del personal es imprescindible para la renovación de las organizaciones, pues constituye la base para el éxito del empowerment. En un ambiente motivacional es factible modificar conductas del personal en favor de la organización, aspecto que dirigido por líderes proactivos, mejorarían los índices de eficiencia y productividad en las mismas

### **Delegar**

Dentro del ámbito laboral es frecuente que las personas que ocupan puestos de cierto peso dentro de la empresa procedan a delegar en subordinados determinadas tareas. De esta manera, lo que se consigue es disfrutar de una serie importante de beneficios: mejora la productividad, se logra que los empleados puedan mostrar todo

el potencial que tienen, se logra aumentar la motivación de aquellos, se produce una disminución notable del estrés del grupo de trabajo, se consigue crear sensación de equipo y se logra que también se produzca un mayor compromiso con la entidad.

De manera, que Rodríguez (2006), define delegación como: la concesión que realiza un jefe para confiar funciones, autoridad y responsabilidad a otro empleado. Se delega autoridad cuando un superior otorga libertad a un subordinado para que utilice su propio juicio en la toma de decisiones. (p.161). Delegar significa tener una comunicación a diferentes niveles, tener una interacción activa, cambiante, orientada a resolver los problemas en conjunto y sustentada sobre todo en el respeto mutuo.

En este contexto la delegación alienta a los empleados a tomar decisiones, lo cual les produce satisfacción en su trabajo de igual forma ayuda a crear un ambiente de trabajo productivo, debido a que incrementa los esfuerzos del colaborador y libera de algunas tareas a los gerentes, que puedan entonces asumir otras responsabilidades

Asimismo, delegar es una forma de incentivar y hacerle ver a los trabajadores que son importantes en la labor que realizan, es el indicador que puede llevar a tomar decisiones sobre quién puede desempeñar funciones o tareas de mayor envergadura a las realizadas cotidianamente. En la medida que la delegación no se tome como un proceso arbitrario, en la medida que los objetivos se expongan de manera clara y sean entendidos por el ejecutante, se formará un trabajador que no solo sabrá llegar a conclusiones para mejorar su trabajo, sino que será capaz de admitir y solucionar sus errores.

Lo antes expuesto, permite mejorar la gestión gerencial al incorporar a todos sus miembros al delegar autoridad y tomar decisiones por consenso, en la búsqueda de la calidad en el trabajo, logrando así aumentar la efectividad en el proceso gerencial. Cabe mencionar que para establecer estrategias en este campo, 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.

La delegación permite que las tareas se cumplan y aumente la productividad, por parte de la organización. Así como al delegar responsabilidades, el crecimiento y desarrollo del personal se verá enriquecido y este se sentirá motivado. El empowerment como herramienta, fomenta la delegación al hacer partícipe a todo el personal de la organización en las decisiones de las cuales son partícipes del diario: tomar en cuenta a los colaboradores es formar una verdadera organización social, donde los límites del organigrama no serán barrera para el empleado como sucede en cualquier parte del trabajo. El delegar es mostrar la confianza que se ha desarrollado en el personal que una vez fue contratado y ahora se le pone en sus manos toda la confianza para echar andar la organización.

## **Poder**

El poder y la gerencia, como elementos importantes en esta investigación, se basa en el reconocimiento de que las dos forman un eje que moviliza o paraliza la productividad de las organizaciones. Pudiera decirse que la existencia de un equilibrio entre ellas, facilita el cumplimiento de la misión, en cuanto a logro de objetivos, planes, programas y proyectos. Es importante que la gestión en la organización se dé bajo una distribución equitativa del poder, por cuanto esto incide en la mejora y la trascendencia de sus resultados. El actuar de esta manera conduce hacia la asociatividad, la cual tiene que ver con la capacidad de generar formas de cooperación y de sinergias permanentes. La organización donde prevalezca un clima de armonía caracterizado por el trabajo cooperativo, de suma de esfuerzos, estará abierto a la búsqueda constante del cambio, de la creatividad y de la innovación de la organización

Al contrario, cuando una organización no posee las competencias para lograr el trabajo sinérgico, bajo las más elementales normas de convivencia, no podrá dar la solución a sus problemas colectivos y termina haciéndose cuestionamiento no solo a la persona que ocupa un cargo gerencial, que de hecho, detenta el poder, sino que la responsabilidad de los conflictos o desavenencias se van acentuando y los demás

integrantes de la organización pasan a tener su cuota de corresponsabilidad, y en consecuencia se deteriora el trabajo en equipo y el rendimiento será cada vez menor en su conjunto.

Sin embargo, todo gerente debe ser incansable en la búsqueda de herramientas sistemáticas que induzcan el desarrollo de procesos para la mejora continua, y la generación de sinergias en su organización, el empowerment constituyen un factor clave moviliza a los individuos y a los equipos de trabajo no sólo a ejecutar órdenes, sino también a una relación sustentada en la confianza, donde exista el diálogo para una interrelación satisfactoria entre la generación y transferencia de ideas

### **Autoridad**

Se entenderá por autoridad, al derecho de ordenar a otro u otros que pertenezcan a la organización y que dependan de quien posee tal autoridad, para que actúen o no actúen, permitiendo por esa vía alcanzar propósitos u objetivos que se integran a las labores que, quien delega, ha dispuesto.

Musso (2005), plantea que dentro de toda organización pública o privada basada en el empoderamiento es importante estimular la participación activa del personal, dándole la autoridad necesaria para tomar decisiones que conlleven a crear nuevas formas de conocimiento y tomar decisiones acertadas en el momento que así se requiera; que produzcan cambios significativos en la organización.

Actuar y decidir sobre la base de la iniciativa autónoma implica reconocer que el control radica en la experiencia y de ese modo trazar una representación de sí mismo, que lo muestran como personas capaces y potentes. O'dell (2002), establece que “la acción y decisión desde la iniciativa autónoma es un paso ineludible en la consolidación de la identidad y en el desarrollo de la confianza que el personal tenga de sí mismo” (p. 67).

Esto permite considerar, lo importante que son las instituciones públicas a través de una gerencia que motive al personal a tener más autoridad en sus decisiones, valiéndose del discernimiento, puesto que es necesario estar siempre abiertos a los signos del tiempo, mejorando sus propias decisiones. Por lo tanto, el desafío del



gerente es crear vectores de experiencias que lleven al empleado hacia el desarrollo de la autonomía, en otras palabras, orientado a la variedad y a la diversidad, sin temor a la discrepancia y al consenso. Esta vía permitirá al personal iniciar la ruta del desarrollo personal, logrando el mejoramiento continuo en las personas y en las organizaciones, lo cual las ayudará a trabajar en conjunto, logrando así un aprendizaje mutuo.

### **Compromiso**

El compromiso dentro del ambiente organizacional es un elemento importante, pues de él va a depender el rendimiento laboral y la productividad que generen las organizaciones; debido a que, el compromiso es la fuerza que impulsa al hombre a desarrollar tareas óptimas en su desempeño laboral y así alcanzar las metas y objetivos que se proponga en la vida. Un personal altamente comprometido realizará sus tareas con entusiasmo, logrando cumplir sus proyectos de trabajo con éxito. Los gerentes empoderadores motivan a su personal involucrándolos y comprometiéndolos en las tareas que tienen que hacer, no forzándolos a hacerlas, empleando el deseo natural de la gente a ser útil y de hacer notoria la diferencia entre el modo y la forma de enfocar las actividades.

Al respecto, Díaz (2002) plantea que “para mejorar las situaciones que se puedan presentar en las organizaciones, lo que se requiere es una fuerza motivadora que vigore al personal, una guía para la acción” (p. 62). Las personas son responsables de su trabajo, les pertenece, saben dónde están ubicados, pueden dar su opinión sobre las cosas que tienen algo de control sobre su trabajo, delega autoridad y dan responsabilidad a los empleados; donde los tres primeros pasos del mismo son: (a) mantener la autoestima; (b) escuchar y responder con empatía; (c) pedir ayuda para resolver problemas.

## **Liderazgo**

El liderazgo es la forma de influir sobre otros para hacer lo que es necesario hacer, especialmente aquellas cosas que el líder cree que necesariamente deben ser llevadas a cabo. Por lo tanto, la preocupación de los directivos y gerentes debería estar centrada en crear una imagen tal, que sus empleados lo catalogaran como un colaborador más, orientador, escucha de su gente, generador de confianza; aceptado naturalmente por el equipo de trabajo, buen comunicador, persona que apoye y ayude que transmita seguridad.

Asimismo, Pérez, (2005) 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). Esto evidencia que el liderazgo es el conjunto de cualidades que posee el individuo y que le ayudan a comunicarse mejor con los demás, para obtener el éxito y alcanzar el logro de los objetivos de una organización, aprovechando al máximo el potencial humano disponible.

Desde esta perspectiva cuando una organización es liderada bajo el enfoque Empowerment reforzando el liderazgo en su cultura, se promueve en la organización a través de las prácticas directivas que incrementen el nivel de unidad propiciando la integración y combinación de las capacidades dinámicas de la organización. Existen evidencias empíricas Cardona (2001) donde se ha comprobado que las instituciones pueden obtener mucho más beneficios si incorporan prácticas directivas que incrementen el compromiso y la competencia de su gente. (p. 19).

## **Participación**

En las organizaciones se requiere de un clima de participación, inspirado en la confianza hacia el ser humano y con profundo respeto por la individualidad y la libertad de cada persona que la integre. Las relaciones entre las personas de diferentes cargos y departamentos deben estar basadas en la mutua confianza. Esa es

una de las condiciones para el trabajo creativo, para el trabajo participativo de toda las unidades, que permita entender que todo los objetivos conducen al objetivo final de la organización y que por tanto no hay objetivo contrapuesto, que todo debe ser complementario e integrado.

Al respecto, Senlle (1992) señala la participación de los grupos “es la manera de crear espíritu de colaboración que repercute en los logros organizacionales y en la satisfacción personal. La participación es el consenso y el trabajo fusionado” (p. 25). Es decir esta representa actualmente un principio donde se sustenta la acción gerencial, esto le asigna pertinencia y vigencia a las decisiones administrativas, en un marco de integración y aprobación. La participación se nutre de la oportunidad de compartir responsabilidades, sin presiones e imposiciones que puedan limitar la autonomía y toma de decisiones compartidas.

La lógica de la participación es el de democratizar el ambiente de trabajo e involucrar a los gerentes en todas aquellas decisiones que lo afectan, para incrementar su autonomía y control sobre sus vidas laborales, de esta forma se sentirán más motivados y comprometido con la organización y serán más eficientes. 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. Para Moreno (2011), también se logra mayor disponibilidad hacia los cambios, relaciones más pacíficas, compromiso con la organización, confianza en la administración, facilidad en la dirección, calidad en las decisiones comunicación hacia arriba, entre otros aspectos.

La participación en la toma de decisiones puede mejorar la calidad y la aceptación de las decisiones, fomenta la motivación y la autoestima de los trabajadores, es acuñadora de prácticas y comportamientos en los sujetos, puede contribuir a incrementar la eficiencia de la organización, esto mediante la delegación hacia los empleados del poder, la autoridad y capacidad de tomar decisiones organizativas. Esta participación pretende potenciarles, capacitarles, y dotarles de las herramientas, los recursos y la discrecionalidad que les permitan avanzar en los interés de la organización (Collins) 2002 tal y como sintetiza el concepto

organizacional de empowerment, que se ha convertido académica y profesionalmente en el catalizador metafórico de las propuesta de gestión participativa de los recursos humanos.

### **Acción gerencial**

En todo proceso de transformación organizacional interviene una variable muy importante: la acción gerencial, esta puede viabilizar el proceso administrativo de la institución haciéndolo más eficiente y eficaz. El rasgo fundamental de la gerencia es la acción. La esencia de la acción gerencial es proyectar el pensamiento activando la imaginación, significa tener una visión, se deben establecer prioridades, se requiere innovar, integrar, monitorizar, se impone tener el conocimiento necesario para saber ser para llegar al hacer y crear.

En opinión a esto González (2002) “la acción gerencial implica la fijación de los rumbos y la determinación de los caminos a seguir para llegar a la meta propuesta” (p.1). La naturaleza de la acción gerencial en la actualidad es imaginar, visionar, crear, innovar, integrar, hacer seguimiento para lograr los objetivos organizacionales. Las acciones del director, quien, asume el rol de llevar adelante una organización a partir de su desempeño, competitividad y eficiencia guiando y orientando a seguir tomando en cuenta los aportes e inquietudes del recurso humano. Por lo tanto, la acción gerencial debe estar fundamentada en la capacidad de discernimiento fundamentada en el saber y el conocimiento, debido a que los directivos son los que tienen la responsabilidad de ejecutarla.

La acción gerencial es un proceso determinante en el logro de los objetivos establecidos en una organización, de acuerdo con los planteamientos de Chiavenato (2006) “la gerencia se refiere a las organizaciones que efectúan actividades de planificación, organización, dirección y control, a objeto de utilizar sus recursos humanos, físicos y financieros con la finalidad de alcanzar objetivos, comúnmente relacionados con beneficios económicos” (p146). En el caso de la administración

pública se orienta al uso racional de los recursos para el logro de los objetivos sin descuidar los indicadores de calidad.

La afirmación anterior, requiere que el director de una organización, oriente sus conocimientos a la aplicación de herramientas prácticas que le permitan el logro de las metas de la institución, llevando a cabo el análisis de las actividades consecutivas, frente a situaciones reales donde la gestión gerencial es una ciencia, con parámetros en la aplicación de los conocimientos y el manejo de las actividades que se pueden realizar para alcanzar los objetivos de la institución.

Así mismo, es importante destacar lo expresado por Chiavenato (2006), al referir que “la gestión del director sugiere, tanto la posesión del conocimiento como la capacidad para actuar adecuadamente” (p.147). Esto es, al desarrollar las competencias, el director debe tener acceso a los conocimientos y tener la oportunidad de practicar las destrezas. Sin embargo, cuando se ocupan puestos de liderazgo, como es el caso del gerente público, para ser operativo tiene que ser eficaz en todas las áreas de los valores competitivos, es decir, la conceptualización no es suficiente, deben ser capaces de actuar.

Del señalamiento precedente, se puede indicar que las instituciones públicas, mediante la acción gerencial de sus directivos, son los llamados, conjuntamente con su personal adscrito, a efectuar las prácticas de los distintos procesos necesarios para enfrentar los diversos retos, desafíos y cambios, para lo cual es imprescindible que sus directivos reflejen en su hacer laboral la disposición hacia la transformación de orden administrativo, que deben emprender, con el imperativo de obtener con su actuación laboral, pertinencia y calidad en su gestión institucional

Dentro de las organizaciones públicas, es importante que el proceso se desarrolle acertadamente, para ello se requiere, según Bateman (2004), “la propuesta de metas y planes de acción, procedimientos flexibles, formación de equipos de trabajo, retroalimentación, adecuada comunicación interpersonal, mantener un sistema de recompensa y propiciar mejoras en el medio laboral”; (p 80) estas cualidades son importantes para el cumplimiento de las funciones gerenciales básicas,

universalmente aceptadas en el campo de la administración, como la planificación, la organización, la dirección y el control.

En este contexto, la gerencia de estos organismos debe convertirse en un factor orientador de los procesos necesarios demandados por los múltiples cambios evidenciados en el mundo moderno y la nueva visión de la administración pública al servicio de los ciudadanos, se evidencia una presión hacia el sector público y particularmente hacia las instituciones de recaudación.. Ahora bien, para lograr este impulso transformador es necesaria la intervención adecuada y acertada de la gerencia. Si se asume lo planteado por Koontz (2004), en cuanto a que la acción gerencial es un cuerpo de conocimientos sistematizados que permiten la realización del liderazgo gerencial, ejercicio de la autoridad y la toma decisiones, resulta evidente que todo este proceso de cambio exige una acción gerencial en las instituciones del Estado Venezolano que deberá ser conducida por los directivos en función del conocimiento, basado en los adelantos científicos y tecnológicos.

### **Liderazgo gerencial**

El liderazgo gerencial se puede expresar en términos del desarrollo del liderazgo, la capacidad de trabajo en grupo, la habilidad para el reconocimiento a los méritos y las facilidades para la comunicación. Este desarrollo del liderazgo está asociado estrechamente a las cualidades del individuo, éstas son atributos distintivos que llevan al dirigente a alcanzar su desarrollo en función del éxito o fracaso. Una cualidad es un atributo, característica o dimensión fundamental de la experiencia fortalecida a través de la enseñanza, el aprendizaje vivencial y teórico del líder Madrigal (2005).

Adicionalmente, el líder debe tener un componente formativo, o sea adquirir conocimientos y herramientas que faciliten el ejercicio del liderazgo. En tal sentido, Vallejo et. al (2007), expresan que el ejercicio profesional de la gestión de personas en el ámbito de los Recursos Humanos requiere tres elementos básicos para responder acertadamente a los desafíos que las empresas presentan en la actualidad: En primer

lugar, modelos teóricos, porque son el conocimiento del que debe partir el profesional; en segundo lugar, la metodología para seguir un camino ordenado y coordinado; y en tercer lugar, las herramientas necesarias para la aplicación de los anteriores. El conjunto de los tres dará como resultado un buen profesional.

La gestión de seres humanos exige una formación práctica y conceptual, saber en lo abstracto y conceptual, y saber hacer para asumir eficazmente el papel de la dirección de equipos de trabajo. De allí, que se puede afirmar que el desarrollo del liderazgo debe estar sustentado en las cualidades, las habilidades y la formación, las cuales juegan un papel importante en el desempeño laboral del líder.

Al respecto, se puede mencionar como las más sobresalientes para el éxito de éste las siguientes: tenacidad, emulación, individualismo en un contexto colectivo, y particularmente visión y sentido futurista, autonomía, congruencia, honradez y probidad, mente abierta, inteligencia emocional, capacidad de comunicarse, trato personal, representación, desinterés por el poder, asertivo, determinación, entrega total, dedicación, respeto, afectividad, cooperación, auto evaluación y capacidad de rectificar, disciplina y actitud positiva. Nelligan (1999).

### **Desarrollo del liderazgo**

Las actitudes del directivo se relacionan con la capacidad emocional para enfrentar situaciones difíciles con firmeza y decisión. El directivo líder tenderá a la unión y al trabajo en equipo, para consolidar los esfuerzos humanos y materiales para responder de manera más efectiva a los desafíos que le impone el entorno tanto interno como externo. Las habilidades políticas se entienden como la capacidad interpersonal para dirigir y motivar a sus trabajadores y para relacionarse con sus superiores.

Teóricamente se ha discutido sobre si el liderazgo es innato en la persona o aprendido. Esto ha generado posiciones coincidentes y contradictorias sobre este particular,

Chávez (2000) afirma:

El directivo y el personal de las instituciones necesariamente deben ser líderes, fundamentados en el conocimiento, actitudes y habilidades en torno a las competencias, funciones y tareas que deben desarrollar. Ese conocimiento es el que le otorga el poder de influir sobre los demás, motivando a la fuerza de trabajo y las destrezas para utilizar el esfuerzo unificado para el logro compartido de la conducción. El líder es aquel comprometido con el ejercicio de su profesión, que constantemente está aprendiendo y desarrollando nuevas habilidades laborales, relaciones humanas y elevado espíritu de colaboración institucional (p. 18).

Esa concepción del líder se basa en el conocimiento que, en primer término, le permite al directivo ganarse el reconocimiento del personal con el cual trabaja. Esto significa cultivar el ser con la práctica y adquirir vivencias de liderazgo. Quien tiene conocimientos sobre su hacer laboral y los demuestra, con responsabilidad, calidad y eficiencia, ha sembrado las bases para reconocimientos y méritos administrativos como gerente. Es imposible que él logre un liderazgo si no prueba su dominio del conocimiento absoluto sobre un área determinada.

Como reflexión frente a lo expuesto, vale decir que, en la administración pública, el director debe enfatizar durante la labor diaria que cada persona tiene gran potencial de liderazgo, anteponiéndose al desarrollo de un pensamiento libre y a la admisión de un conocimiento especializado. El directivo que domine y aplique los principios fundamentales de su hacer laboral, que ha aprendido a pensar y a trabajar como gerente, se adaptará al progreso y a los cambios más rápido y mejor que aquellos que no intentaron aprender y nutrirse cada día del conocimiento.

Los procesos que se dan en el liderazgo, de acuerdo con Faneite (2001), son los siguientes:

La comunicación e información; integración y trabajo en equipo; delegación, motivación y reconocimiento; creatividad e innovación; capacitación y desarrollo humano; toma de decisiones. Estos procesos en la línea del trabajo son abiertos y permisivos y requieren de un liderazgo que refuerce, reconozca y continúe, cotidianamente, las actitudes, conductas y valores de la cultura organizacional (p. 73).

Para desarrollar esos procesos, Chávez (2000) se pronuncia así:



Se requiere cumplir tareas y retos por parte del directivo, creando una visión compartida con todo el personal. Una visión es una imagen o idea de lo que puede y debe lograrse en el largo plazo. Es un estado futuro para la organización; definir misión y código de valores institucionales, comunicándolos y reforzándolos sistemáticamente con conductas congruentes por parte del personal adscrito al directivo, identificar el capital intelectual, con base en resultados de calidad, para crear y mantener procesos de mejora continua (p. 7).

En relación con lo precedente, se destaca que tal posición implica fortalecer en la institución pública el trabajo en equipo, los procesos humanos y el ambiente organizacional, incentivando entre el personal la competitividad, a partir de la lealtad y motivación. Los líderes que tienen Empowerment no sólo facultan a su gente, sino que también desarrollan la confianza de la misma. Al entrenar para el éxito y ayudar a sus colaboradores a sentirse dueños de sus ideas, los líderes aseguran la dedicación y compromiso de aquéllos hacia su trabajo. El aumento de las habilidades de liderazgo es un proceso continuo, a medida que el personal y los equipos progresan hacia un mayor ambiente de Empowerment. El entrenamiento de los líderes es fundamental. No se debe esperar que las gentes en tales posiciones sepan hacerlo, es preciso ayudarles a desarrollar sus habilidades

### **Distribución de Trabajo en equipo**

Para que exista un equipo es necesario un objetivo común claramente definido y aceptado por todo los miembros que constituyen el equipo, además, debe existir la voluntad expresa de que cada uno de los integrantes este decidido a realizar los esfuerzos y tareas necesarias para lograr esos objetivos, las responsabilidades derivadas de esos objetivos, deben ser suficientemente claras y explícitas como para establecer las responsabilidades de unos y otros respecto a la realización de tareas y actividades.

De acuerdo a lo expresado por Egg (1993), para el logro de objetivos hay que realizar una serie de funciones, actividades y tareas que no serán iguales para todos es necesaria la delimitación, distribución, de funciones y actividades y aceptación de

responsabilidades. La confluencia y articulación de funciones, actividades y tareas, es la base de un trabajo de equipo bien organizado, que permite aumentar la capacidad operativa y tomar decisiones adecuadas.

Consecuentemente un equipo conformado por el concurso de las interacciones de varias personas donde cada uno aporta sus conocimientos, sus habilidades, sus ideas y sus motivaciones para alcanzar, en forma coordinada, hace que se logren los objetivos particulares del equipo. La ventaja del trabajo en equipo para Carrillo (2000), “es el conocimiento que cada uno de los integrantes trae desde las diferentes áreas de acción” (p. 61).. La participación en el equipo de trabajo permite romper las barreras jerárquicas y nutre el equipo con un cúmulo de conocimientos y experiencias que permite ver los problemas desde diferentes perspectivas.

Por otra parte, un equipo empoderado es uno que se ve a sí mismo como una unidad que sabe claramente hacia dónde se dirige y que 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 del proyecto que surja a través del consenso. Hicks y Peters (1999) establecen que un equipo autodirigido 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.

De igual manera, el equipo aprende y comparte las tareas ejecutadas generalmente por un gerente, que es la persona a la que tienen que rendir cuenta, los cuales actúan como facilitadores e integradores. Como lo afirma Russell (1999), 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.

### **Reconocimiento al mérito**

El reconocimiento recibido por un gerente se equipara con el mérito alcanzado durante el desarrollo de su labor administrativa, durante el ejercicio de su profesión,

en los aspectos técnico y administrativo, de acuerdo al entorno de trabajo donde se desarrolle, Castillo (2006) señala que:

Existen reconocimientos institucionales, concedidos por los directivos, el personal o la comunidad. Un gerente se hace acreedor de cualquier distinción por sus méritos, cuando cumple con el conjunto de funciones, conoce sus expectativas en el trabajo, delega y genera espíritu de compromiso, tiene los méritos necesarios para ser un excelente gerente, también, por su asistencia, puntualidad, colaboración y aportes al desarrollo institucional. (p. 38).

Sin embargo, éste no será un líder mientras su personalidad y carácter, su conocimiento y destreza para realizar las funciones de liderazgo, no sean reconocidas y aceptadas por las demás personas involucradas en su gestión Adair, (1990), todo individuo que trabaja y cumple con su deber, con la dedicación y excelencia que lo destaquen entre los demás, indudablemente espera que su reconocimiento no pase por alto. En efecto, compete a los directivos premiar a quienes realmente se lo merecen. Por eso, “honor a quien honor merece” se convierte en una frase muy válida en la gerencia.

En la organización debe promoverse un clima equilibrado y productivo donde la confianza, la comunicación y la recompensa sean elementos sustentables, que generen altos índices de satisfacción y por ende, constituyan la clave del éxito y la distinción de la misma. En otras palabras, las organizaciones inteligentes, orientan sus acciones hacia la conservación del talento. Por su parte, Gutiérrez (2006), expone que:

Los líderes con visión de largo plazo deben inspirar y motivar a la fuerza de trabajo y alentar su contribución...propiciar su desarrollo y aprendizaje, impulsándolos a ser creativos e innovadores. En suma, los líderes, deben servir de modelo con su comportamiento ético y congruente, al involucrar, comunicar, dar asistencia y apoyo, así como a desarrollar a futuros líderes, revisar el desempeño de la organización y reconocer el desempeño de los empleados. (p.73).

Dentro de este contexto, el reconocimiento, en el marco de las teorías motivacionales, es un elemento favorecedor del ejercicio laboral, constituye además,

un incentivo de alta significancia, más aún cuando el valor de éste es el esperado, siendo allí, donde adquiere verdadero valor, es decir, cuando se traduce en satisfacción para el trabajador

### **Desempeño Laboral**

En la práctica de la gestión del talento humano existen una diversidad de concepciones y definiciones acerca de lo que significa desempeño laboral, sin embargo, en esta investigación se consideró lo propuesto por Chiavenato (2005) quien plantea que “el desempeño laboral es la descripción objetiva y confiable de la manera como un empleado desempeña su puesto, atendiendo a las especificaciones del cargo” (p. 59).

Asimismo, considera que es una actuación orientada a un resultado., por tratarse de una actuación del hombre es algo observable, ya sea como acción o conjunto de acciones que se captan mediante los sentidos o a través de los resultados que la acción produce. Es entonces, el desempeño una realidad observable, medible y dinámica.

A partir de lo planteado, se puede señalar que el desempeño laboral es la capacidad que tiene una persona al momento de realizar una actividad de manera eficiente y eficaz en un puesto de trabajo, aunado al nivel de incentivos motivadores que la organización le brinde al empleado para su bienestar personal y grupal. Esto significa que este elemento no es cualquier acción humana, sino aquella por lo cual el personal realiza sus actividades dentro de su puesto de trabajo, dirigido intencionalmente a la obtención de los objetivos organizacionales y particulares.

### **Comunicación gerencial**

Al respecto, Robbins, (2004) conceptualiza la comunicación como “la transferencia y comprensión de significado. De esta forma, se involucra al emisor como elemento transmisor del mensaje y el receptor como el elemento que comprende el mensaje”. (p.553). En este contexto, la comunicación del Gerente debe

incluir tanto la transferencia como la comprensión del significado, en todo caso, por muy buena que sea una idea, una hipótesis, un planteamiento, una política de gestión, una teoría, no servirá si no se transmite en forma inteligible y es comprendida por las personas. La comunicación efectiva existe cuando una idea o un pensamiento se transmiten, por lo tanto el cuadro mental del receptor tiende a ser exactamente el mismo que el emisor.

Por otro lado, Requeijo, (1999) plantea que la comunicación “es un instrumento eficaz para ejecutar lo planificado” (p. 245). Se quiere con ello significar que la comunicación es útil para desarrollar, fortalecer y perfeccionar las relaciones humanas. Es decir, los Gerente de deben desarrollar un adecuado sistema de comunicación que les permita elevar el entendimiento entre el personal y todos los miembros de la organización.

En este orden, Emperador (2000), plantea que la comunicación es fundamental para apoyar el desarrollo del liderazgo directivo. Se puede ayudar a los líderes a ver el valor del trabajo en equipo y motivar a los empleados para que alcancen niveles más altos de desempeño. Los líderes escuchan, desarrollan confianza en los otros y estimulan a los miembros a pensar juntos de manera productiva y a plantear los problemas antes que se conviertan en crisis. El gerente debe estar consciente de su habilidad como oyente, por cuanto el sistema comunicacional no debe basarse solamente en el emisor. Los buenos escuchas son personas muy humanas y escuchar implica la habilidad de asimilar y reaccionar ante lo que se ha dicho.

De acuerdo a su carácter, según estos autores, la comunicación es considerada una red para generar entendimiento entre las personas, en busca de coordinar las actividades que le son propias. La forma como llega la información a los receptores ha sido definida como dirección de la comunicación. En síntesis, para lograr el propósito que una comunicación tenga éxito no sólo su significado debe ser transmitido, sino también alcanzar entendimiento entre las personas a quienes va dirigida, en lo esencial un Gerente debe ostentar esa cualidad, exteriorizarla y cumplir con esa condición de buen comunicador.

## **Ejercicio de la Autoridad**

Ésta se entiende como un proceso de integración de las actividades de los componentes de la organización como unidades y departamentos con la finalidad de alcanzar las metas organizacionales con eficacia. De lo contrario, el personal perdería de vista sus roles y afrontaría la tentación de perseguir los intereses particulares de su departamento, los cuales pudieran estar descontextualizados, perjudicando así las metas de la organización. La autoridad forma parte de un sistema complejo que ensambla y conjuga a un grupo de individuos, exigiéndose un hecho normativo o una regulación de la conducta y un compromiso en las actividades que se deban realizar, de modo que declare, implícita o explícitamente, la voluntad de las conductas mediante un proceso de adhesión y conformidad de esa regulación.

En la obtención de la conformidad pueden intervenir elementos y paradigmas basados en fines, valores, políticas y reglamentos, pero estos no garantizan totalmente la cooperación y coordinación de los individuos ya que los mismos toman características diferentes o antagónicas, a veces paradigmáticas y dialécticas, por lo tanto el poder aparece como un elemento esencial en toda organización. La manifestación de autoridad del dirigente es una forma de manifestar el poder, dentro de un conjunto de paradigmas aceptables establecidos por el cargo que se desempeña y sobre el cual existen reglas específicas.

El ejercicio de la autoridad del director en la organización representa un elemento de acción directiva, relacionado con el poder gerencial. Tiene carácter oficial, porque proviene de un directivo de una organización. No obstante, de acuerdo con Faneite (2001), puede ser coercitivo, producto de la habilidad de la persona para infundir temor. Aunque el ejercicio de la autoridad es el derecho legal de ordenar a otro una acción y de exigir su cumplimiento, éste no se cataloga como obediencia, sino como el acatamiento del deber en función de las tareas asignadas.

Al respecto, cabe señalar que “la aplicación del ejercicio de la autoridad se realiza de formas diferentes: persuasión, sanciones, solicitudes, cohesión, restricción o fuerza. Portillo (2001, p.52). También, existen varios tipos de autoridad: la

tradicional, que surge de las órdenes superiores justificadas; la carismática, nacida de la influencia de la personalidad y el liderazgo; y la legal, basada en las funciones del cargo

### **Acción de mando**

La estructura organizativa es la manera en la que las actividades de una organización, se dividen, organizan y coordinan. Está referida a la creación de un conjunto de partes, cargos, puestos, unidades, departamentos y subsistemas-, es decir, divisiones y a la vez, al establecimiento de relaciones de coordinación, de mando o jerarquía entre cada una de ellas, con la finalidad de alcanzar los objetivos de la institución.

De acuerdo con esto la acción de mando es un derecho inherente a una posición gerencial de dar órdenes y esperar que las órdenes sean obedecidas. Es un poder legítimo establecido bajo el criterio general de que el individuo o grupos específicos tienen el derecho de ejercer influencia dentro de ciertos límites, en virtud de su posición dentro de la organización. Al respecto Stoner y Freeman (1994) plantea dos teorías: tradicional de la autoridad y de la aceptación de la autoridad. p 370. La teoría tradicional de la autoridad, supone que la autoridad se origina en algún nivel muy alto de la sociedad y, que luego, se transmite legítimamente de un nivel a otro. La teoría de la aceptación de la autoridad, supone que se origina en el que recibe la influencia y no en el que la ejerce. Parte de que no todas las ordenes legítimas son obedecidas en cualquier circunstancia.

Según estas teorías, son necesarios tres requisitos antes de que la autoridad pueda ser aceptada: primero, que los subordinados sean capaces de entender la comunicación, segundo, el subordinado debe creer que lo que se le ordena es compatible con sus intereses personales como un todo y, por último, el subordinado debe tener la capacidad física y mental para cumplir con la petición.

## **Demostración de Autoridad**

La demostración de la autoridad, en el comportamiento administrativo está determinada por el reconocimiento colectivo; gracias a ello se le otorga a la autoridad el derecho de mando sobre ciertas acciones, fundado en la creencia de que las órdenes son una directriz objetiva de control vinculada con la función. En la autoridad queda establecido el derecho para determinar medidas, formular juicios sobre ciertas cuestiones o resolver controversias, o, de manera más amplia, para actuar como jefe o guía de otros hombres, enmarcado dentro de un orden social dado, como sucede en la organización.

Al respecto Buckley, (1993)

La autoridad es la dirección o el control de la conducta de otros para la promoción de metas colectivas, basada en alguna forma discernible de consentimiento cognoscible de aquellos. Por lo tanto, la autoridad implica una sujeción informada y voluntaria, que es un estado psicológico definido, y una coordinación o identidad de las orientaciones hacia metas de los controladores y controlados. (p. 271).

Según esta definición, la autoridad significa que los integrantes asumen la condición de subordinados de una manera informada, es decir, con el reconocimiento pleno de que alguien más cuenta con mejores posibilidades de orientación para cumplir con las funciones. Gracias a esta conformidad cognoscible de los participantes es posible hacer referencia a la justificación de una forma de conducta. Así es como en este concepto de autoridad estamos en condiciones de comprender que los miembros de la organización asumen la directriz de los mandatos como un referente objetivo, informado y voluntario de dominación con lo que es posible apelar al acuerdo consensual para validar el comportamiento colectivo que sugiere la autoridad para el cumplimiento de las funciones.



## **Establecimiento de Niveles jerárquicos**

El establecimiento de niveles jerárquicos, también llamado cadena escalar o jerarquía, es referida como el flujo de autoridad del nivel superior al inferior de una organización. Tradicionalmente, según Chiavenato (2002), la cadena de mando “es un principio que ha estado unido al de autoridad y unidad de mando” (p.110). En tal sentido, en lo que respecta a la autoridad, está implícita la existencia de dos niveles, es decir, los que tienen el poder legítimo o nivel superior, y los que obedecen o nivel inferior, lo que supone que allí hay una relación jerárquica. Con respecto a la unidad de mando, establece la existencia de una autoridad única, lo que se traduce en el hecho de que un empleado debe recibir órdenes de un sólo superior.

Con base en esta información, se puede afirmar que la jerarquización es la disposición de funciones de una organización por orden de rango, grado o importancia, agrupado de acuerdo al grado de autoridad y responsabilidad que posea, independientemente de la función que realice, implica la definición de estructura de la organización por medio del establecimiento de centros de autoridad que se relacionen entre sí con precisión.

De acuerdo a Kossen (1995) jerarquía “se refiere a los diferentes niveles de autoridad que existe en una organización” (p. 125). Cuanto más grande sea la organización, mayor tiende a ser el número de niveles jerárquicos de su estructura. La nivelación jerárquica en cada uno de los niveles de la organización, se puede deducir que en estructuras muy complejas, marcadas por una alta diferenciación vertical y horizontal, las cadenas de mando también serán largas y complejas. Así, una orden impartida por un nivel superior, para que sea obedecida por un nivel muy inferior, tardará tiempo en convertirse en acción y, hasta puede distorsionarse, a menos que exista una alta formalidad a través de reglas y políticas previamente establecidas.

## **Toma de decisiones**

La toma de decisiones es un proceso en el que se elige entre varias alternativas considerando situaciones que influyan el buen funcionamiento de la organización. Algunas decisiones tienen poca relevancia, mientras otras son importantes para el funcionamiento de la misma. Esta puede afectar a todo un conjunto de personas que estén participando en un mismo proyecto, se debe comenzar por una selección de las alternativas que se presenten, y esta selección es una de las tareas de gran importancia en la acción del mando. El alcance de una toma de decisiones en la organización, invade cuatro funciones administrativas, que son: Planeación, Organización, Dirección y Control.

Asimismo, Chiavenato (2002) resalta la definición de toma de decisiones como “identificar y seleccionar un curso de acción para enfrentar un problema específico u obtener ventajas cuando se presenta una oportunidad” (p. 288). Así pues, tomar una decisión es seleccionar la acción a seguir entre varias alternativas, aprovechando las oportunidades y fortalezas de la organización para enfrentar los problemas que conlleva a dicha decisión.

En el proceso gerencial las decisiones se presentan como la selección de alternativas, éstas se pueden asumir como “situaciones caracterizadas” que tienen características y circunstancias que pueden ser analizadas desde diferentes puntos de vista. Entre los pasos a seguir en este proceso de la toma de decisiones se fundamenta al autor Rosas (1999, p. 88), y nos menciona las siguientes:

### **Análisis de situaciones**

Explica que el proceso de toma de decisiones comienza con la existencia de un problema o, más específicamente, de una discrepancia entre la situación actual. Es importante conocer la diferencia entre problemas y señales, resalta el autor, debido a que muchas veces lo que un gerente identifica como un problema es solo la señal de un problema más complejo y, si se resuelve el problema erróneo se tiene como

resultado un desempeño tan malo como el de un gerente que no identifica el problema ni consigue soluciones.

### **Análisis de ventajas de alternativas,**

Todo gerente debe determinar que es pertinente para tomar una decisión, es decir identificar los juicios más importantes para resolverlo. En el entorno de la organización pueden existir diversos factores que guíen el análisis para resolver un problema y el gerente tiene su propio criterio para concretar esas decisiones, es decir, selecciona los factores más relevantes que justifiquen su decisión y apoyen su teoría.

En el segundo paso de las etapas de decisión, incluye la obtención de información a través de la búsqueda de datos sobre la situación, problema u oportunidad, allí el gerente escucha a las personas, pide informes, observa personalmente, lee sobre el asunto, verifica antecedentes, siendo necesario el inventarios de datos e información.

### **Selección de alternativas**

Si los criterios identificados en la etapa dos, no tienen todo la misma importancia se sugiere que el que toma la decisión debe ponderarlos y ordenarlos para asignarles a cada uno la prioridad correcta en el proceso decisorio, la ponderación más común es asignarle un valor en la escala de 1 al 10, de menor a mayor importancia, así un criterio con peso de 10 seria dos veces más importante que uno de cinco.

### **Desarrollar todas las alternativas**

Este es el paso para generar soluciones o cursos alternativos de soluciones, no se hace ningún intento para evaluar la alternativa o verificar su viabilidad. Un método utilizado comúnmente es el brainstorming, técnica de toma de decisiones en que las personas o miembros de grupos intentan mejorar su creatividad proponiendo

espontáneamente alternativas, sin ninguna preocupación por la realidad, generando soluciones creativas e innovadoras, dejando a un lado el sentido crítico.

### **Evaluar las alternativas**

En este quinto paso, se deben evaluar y comparar las alternativas para elegir la más adecuada a la situación. Su análisis debe ser crítico, lo que permite relevar las ventajas y desventajas de cada alternativa. La alternativa adecuada deberá ser más beneficiosa, debe ser la que provoque menos impacto negativo en la organización. Esto se evalúa en su conjunto, siendo que muchas veces una solución puede resolver los problemas en un área determinada y crear otros en los demás departamentos.

### **Solución de dificultades**

Una vez analizada las alternativas se implementa la solución elegida, este paso es mucho más complejo que el solo hecho de dar órdenes o delegar funciones, el gerente debe adquirir y asignar recursos, elaborar un presupuesto de gasto y programar las acciones decididas, así como preparar los medios para medir el progreso y tomar las medidas correctivas, en caso de surgir nuevos problemas.

Cada una de estas etapas influye en las demás y en todo el conjunto del proceso, su secuencia no siempre es respetada detalladamente, se pueden obviar o ampliar los pasos, dependiendo del grado de presión existente, lo cierto que la toma de decisión es un proceso continuo y un desafío para el gerente quien debe manejar el tiempo para aprovechar mejor los recursos organizacionales de manera eficiente y eficaz, debido a que normalmente una decisión conlleva a un curso de acción que exige otra decisión y así sucesivamente.

De acuerdo con esta óptica en las organizaciones públicas es necesario que los Gerente como administradores del proceso administrativo, involucren a todas las personas y personal (directivo, empleados, obreros,) que conforman el colectivo, los cuales de alguna forma serán afectados por las decisiones que asuman los gestores en el ejercicio de sus atribuciones y funciones.

Además de incentivar la participación de todos los actores de la institución, se mostrarán sólidos con los aspectos acordados. Bajo estos parámetros y con una visión focalizada en la toma de decisiones como la elección de una alternativa a través de un proceso estratégico sistemático para el logro de los objetivos planteados, es decir, la directriz de la toma de decisiones se encuentra implícita en todas las funciones administrativas, puesto que los Gerentes al tomar decisiones, deben: planear, coordinar previamente las mismas para luego ejecutarlas y controlar sus efectos. La toma de decisiones es fundamental dentro del proceso administrativo, al punto de coordinar acciones planeadas para poder llevarlas a la gestión y controlar sus efectos; entonces estarían aplicando todas las funciones administrativas.

### **Bases constitucionales y legales**

Para darle un sentido más confiable al presente estudio fue necesario presentar las diferentes leyes que sirven como fuente legal, es decir, existen normas o instrumentos legales que hacen referencia a la investigación, entre estas tenemos:

Constitución de la República Bolivariana de Venezuela (2000). Decretada en la Gaceta Oficial con el N° 5.453 y de fecha 24 de Marzo de 2000, publicada en gaceta Oficial No. 36.860, consagra en su Título IV Del poder Público las bases fundamentales y las normas programáticas sobre las cuales se sustenta todo el régimen funcionarial venezolano.

Título IV. Del Poder Público, Capítulo I. De las Disposiciones Fundamentales.  
Sección Segunda. De la Administración Pública.

**Artículo 141:** La Administración Pública está al servicio de los ciudadanos y ciudadanas y se fundamenta en los principios de honestidad, participación, celeridad, eficacia, eficiencia, transparencia, rendición de cuentas y responsabilidad en el ejercicio de la función pública, con sometimiento pleno a la ley y al derecho.

Por medio de este apartado se puede conocer que la administración pública dirige sus servicios a la sociedad basándose en principios fundamentados y sometidos a la ley. Sección Tercera, De la Función Pública.

**Artículo 144:** La ley establecerá el Estatuto de la Función Pública mediante normas sobre el ingreso, ascenso, traslado, suspensión y retiro de los funcionarios o funcionarias de la Administración Pública, y proveerán su incorporación a la seguridad social. La ley determinará las funciones y requisitos que deben cumplir los funcionarios públicos y funcionarias públicas para ejercer sus cargos.

En este aspecto se hace mención a que se creará la Ley del Estatuto de la Función Pública, la cual estará constituida por las pautas que regirán el ingreso, ascenso, suspensión y todas aquellas actividades, así como los requisitos para ejecutar los cargos, por las cuales se guiarán los funcionarios públicos.

**Artículo 145:** Los funcionarios públicos y funcionarias públicas están al servicio del Estado y no de parcialidad alguna. Su nombramiento o remoción no podrán estar determinados por la afiliación u orientación política. Quien esté al servicio de los Municipios, de los Estados, de la República y demás personas jurídicas de derecho público o de derecho privado estatal, no podrá celebrar contrato alguno con ellas, ni por sí ni por interpuesta persona, ni en representación de otro u otra, salvo las excepciones que establezca la ley.

Por medio del presente artículo se hace referencia a que todo funcionario público sirve al estado y su nombramiento y remoción no estará sujeto a su orientación política. El funcionario público no puede celebrar otro tipo de contrato por sí mismo, ni por medio de otra persona, salvo excepciones que la ley contemple.

**Artículo 146:** Los cargos de los órganos de la Administración Pública son de carrera. Se exceptúan los de elección popular, los de libre nombramiento y remoción, los contratados y contratadas, los obreros y obreras al servicio de la Administración Pública y los demás que determine la Ley. El ingreso de los funcionarios públicos y las funcionarias públicas a los cargos de carrera será por concurso público, fundamentado en principios de honestidad, idoneidad y eficiencia. El ascenso estará sometido a métodos científicos basados en el sistema de méritos, y el traslado, suspensión o retiro será de acuerdo con su desempeño.

Según lo expresado anteriormente se puede conocer que el ingreso a los cargos de carrera administrativa, será por concurso público, y el ascenso estará basado según el sistema de méritos, menciona también que los cargos de los órganos de la

administración pública son de carrera y quedan exceptuados todos aquellos que determine la ley, estos son los de elección popular, contratados, los de libre nombramiento y remoción así como los obreros que estén al servicio de la administración pública, entre otros que establece la ley.

De igual forma, se presenta la Ley Orgánica de la Administración Pública (2001), la cual en el Artículo 1 reza:

Tiene por objeto establecer los principios y bases que rigen la organización y el funcionamiento de la Administración Pública; los principios y lineamientos de la organización y funcionamiento de la Administración Pública Nacional y de la administración descentralizada funcionalmente; así como regular los compromisos de gestión; crear mecanismos para promover la participación y el control sobre políticas y resultados públicos; y establecer las normas básicas sobre los archivos y registros públicos.

**Artículo 18:** El funcionamiento de los órganos y entes de la Administración pública se sujetará a las políticas, estrategias, metas y objetivos que se establezcan en los respectivos planes estratégicos y compromisos de gestión. Igualmente, comprenderá el seguimiento de las actividades, así como la evaluación y control del desempeño institucional y de los resultados alcanzados.

### **Ley del Estatuto de la Función Pública (LEFP, 2002)**

Decretada en Gaceta Oficial de la República Bolivariana de Venezuela. Gaceta Oficial con el N° 37.522 de fecha 06 de septiembre de 2002. Dicha ley es el medio por el cual se rige todo funcionario público, debido a que en ella se establecen los deberes y derechos a los que están sometidos. A continuación se presentan los artículos que servirán de soporte legal de la presente investigación.

En el artículo 6 otorga la ejecución de la gestión de la función pública a las correspondientes oficinas de recursos humanos, introduciendo a su vez el carácter contralor en relación a cumplimiento de las acciones, en esta materia, para los niveles directivos y de gestión en cada uno de los órganos o entes de la administración pública.

Título III Funcionarios y Funcionarias Públicos. Capítulo IV De los Deberes y Prohibiciones de los Funcionarios o Funcionarias Públicos.

**Artículo 33:** Además de los deberes que impongan las leyes y los reglamentos, los funcionarios o funcionarias públicos estarán obligados a:

- Prestar sus servicios personalmente con la eficiencia requerida.
- Acatar las órdenes e instrucciones emanadas de los superiores jerárquicos.
- Cumplir con el horario de trabajo establecido.
- Prestar la información necesaria a los particulares en los asuntos y expedientes en que éstos tengan algún interés legítimo.
- Guardar en todo momento una conducta decorosa y observar en sus relaciones con sus superiores, subordinados y con el público toda la consideración y cortesía debidas.
- Guardar la reserva, discreción y secreto que requieran los asuntos relacionados con las funciones que tengan atribuidas, dejando a salvo lo previsto en el numeral 4 de este artículo.
- Vigilar, conservar y salvaguardar los documentos y bienes de la Administración Pública confiados a su guarda, uso o administración.
- Cumplir las actividades de capacitación y perfeccionamiento destinados a mejorar su desempeño. (...)

Dentro de las obligaciones que deben cumplir los funcionarios públicos, se señala la de desarrollar actividades que permitan mejorar su desempeño, por medio de la capacitación y perfeccionamiento de las actividades que realice en su cargo.

### **Definición de Términos Básicos**

La definición de términos básicos consiste en “dar el significado preciso y según el contexto a los conceptos principales, expresiones o variables involucradas en el problema y en los objetivos formulados”. Arias (2006). A continuación se presentan definiciones que guardan relación con el tema de investigación.

**Acción Gerencial:** es el arte de relacionar todas las facetas del manejo de una organización en busca de una mayor competitividad. Estas facetas son la estrategia para saber hacia dónde se va y cómo lograrlo, la organización para llevar a cabo la



estrategia eficiente y la cultura para dinamizar la organización, animando a su gente. Sallenave (2004)

**Autoridad:** es el derecho propio de un puesto a ejercer discrecionalidad en la toma de decisiones que afectan a las otras personas. Koontz (2004)

**Compromiso:** es definido como el grado en el que un colaborador se identifica con la organización y desea seguir participando activamente en ella. Newstrom (2005)

**Delegar:** es asignar a otra persona la autoridad formal (poder legítimo) y la responsabilidad para desempeñar actividades específicas. Rodríguez (2006)

**Decisión:** Plan general de acción que debe adoptar una persona para el cumplimiento de la misión que incluyen cómo, cuándo y dónde se considera necesario y apropiado Pérez (2009)

**Empowerment:** es un proceso que ofrece mayor autonomía a los empleados compartiendo con ellos la información relevante y dándoles control sobre los factores que influyen en su desempeño laboral. Keiht (2003)

**Equipos de trabajo:** grupos cuyos esfuerzos individuales dan por resultado un desempeño que es mayor que la suma de los aportes de cada uno, generando sinergia positiva a través de un esfuerzo coordinado Egg (2001)

**Liderazgo:** es el arte de o proceso de influir en las personas para que se esfuercen voluntariamente y entusiastamente en el cumplimiento de metas grupales Koontz (2004)

**Poder:** es la influencia que tiene A sobre B, el poder y la autoridad son parte uno de la otra: no puede haber poder sin autoridad ni autoridad sin poder. Musso (2005)

**Participación:** es el principio donde se soporta el conceso y el trabajo mancomunado (Senlle 1992)

**Toma de decisiones:** es el proceso de análisis y escogencia entre diversas alternativas, para determinar un curso a seguir Chiavenato (2002)

### **Sistema de Variables**

En toda investigación, el estudio de la variable ocupa un lugar primordial, por lo tanto, es preciso identificar y definirla, la cual según Arias (2006) “es una característica o cualidad; magnitud o cantidad, que puede sufrir cambios, y que es objeto de análisis, medición, manipulación o control en una investigación” (p.57). En tal sentido, las variables establecidas en este estudio son: Empowerment y Acción gerencial, que para efectos de su operacionalización requiere la definición conceptual, la cual según el autor referido “consiste en establecer el significado de la variable, con base en la teoría y mediante el uso de términos” (p.63).

La definición operacional, es el desglose analítico de las variables o aspectos objeto de estudio en dimensiones, indicadores y/o criterios, constituye la médula del método de indagación puesto que señala los criterios utilizados para hacer mensurable al problema.

Con relación a la dimensión Arias (ob.cit) señala que “es un elemento integrante de una variable compleja, que resulta de su análisis y descomposición” (p.59). Este mismo autor hace inferencia al indicador, como un “indicio, señal o unidad de medida que permite estudiar o cuantificar una variable o sus dimensiones” (p.60). A continuación se presenta el cuadro de la operacionalización de la variable.

### Cuadro 1. Matriz de la Operacionalización de las variables

**Objetivo general:** Proponer al Empowerment como estrategia para el fortalecimiento de la acción gerencial en los directivos del Servicio autónomo de Renta del Estado Portuguesa.

Variable	Definición Conceptual	Definición operacional	Dimensiones	Indicador	Ítems
Empowerment	Es una nueva forma de administrar la organización está representado por el hecho significativo de delegar poder y autoridad de los seguidores y de conferirle el sentimiento de que son dueños de su propio trabajo (Guzman 2010, p. 65).	Consiste en una técnica que le permite al gerente establecer claros objetivos de desempeño, delegar funciones asignando las responsabilidades personales correspondiente, de manera que pueda aprovechar la diversidad de su equipo logrando un valor agregado superior para la organización. (Maldonado 2014)	Herramientas del Empowerment	Delegar	1
				Poder	2
				Autoridad	3
				Compromiso	4
				Liderazgo	5
				Participación	6
Acción Gerencial	Es la actuación que debe tender a desarrollar un conjunto de procesos coherentes y diferenciables que guarden entre si una secuencia lógica, cuya aplicación a grupos humanos, permite establecer sistema racionales de esfuerzos cooperativos, a través de los cuales se cumpla el proceso administrativo, para alcanzar los propósitos establecidos. (Chiavenato 2004 )	Es aquella que se orienta a la realización del proceso administrativo, con los elementos que la integran el liderazgo, la toma decisiones, comunicación y el ejercicio de la autoridad, el cual debe ser estimulante y coadyuvante con la disposición al cambio administrativo (Maldonado 2014.)	Liderazgo gerencial	Desarrollo del Liderazgo	7
				Distribución del trabajo en equipo	8
				Reconocimiento al merito	9
				Desempeño laboral	10
				Comunicación gerencial	11
			Ejercicio de la autoridad	Acción de Mando	12
				Demostración de Autoridad	
				Establecimiento de niveles jerárquicos	
			Toma de decisiones		14
				Análisis de situaciones	15
				Análisis de ventajas de Alternativas	16
				Selección de alternativas	17
				Solución de dificultades	18

**Fuente:** Maldonado (2014)

### **CAPITULO III**

#### **MARCO METODOLOGICO**

En este capítulo se presenta la perspectiva metodológica, expresada en el tipo de investigación, diseño, población, muestra, los instrumentos de recolección de información y el sistema propuesto. El marco metodológico es el procedimiento a seguir para alcanzar el objetivo de la investigación. Arias (2006) expone que “la metodología del proyecto incluye el tipo de investigación, las técnicas y los procedimientos que serán utilizados para llevar a cabo la investigación.” (p 45.)

#### **Naturaleza de la investigación**

La presente investigación se enmarco en el paradigma cuantitativo, el cual según Hernández, Fernández y Baptista (2007) “usa la recolección de datos, para probar hipótesis, con base a la medición numérica y análisis estadísticos, al establecer patrones de comportamiento y probar teorías” (p.5), es de hacer notar que este modelo de investigación permitió a la investigadora la aplicación de un instrumento para realizar un diagnóstico donde se recogieron datos tangibles observables de primera mano que se tabularon y se codificaron, los cuales ratifican las expectativas en cuanto al Empowerment como estrategia para el fortalecimiento de la acción gerencial en los directivos del Servicio Autónomo de Renta Del Estado Portuguesa.

Es importante acotar, que dichas mediciones numéricas, permiten establecer patrones de comportamiento para probar la veracidad y aplicabilidad de las teorías que rigen el tema a tratar, de esta manera es preciso tener claro que el proceso cuantitativo es secuencial y probatorio, por tanto cada una de sus etapas precede a la siguiente, inhibiendo así la posibilidad de eludir pasos, confirmando el orden

que conlleva este tipo de paradigma, Hernández (2008). Esto permitió un orden coherente de la investigación para el desarrollo eficiente y alcanzable de la propuesta.

### **Tipo y Diseño de la Investigación**

La investigación se enmarco en la Modalidad de Proyecto Factible, según la Universidad Pedagógica Experimental Libertador UPEL, (2011) refiere que: “Consiste en la investigación, elaboración y desarrollo de una propuesta de un modelo operativo viable para solucionar problemas, requerimientos o necesidades de organizaciones o grupos sociales; puede referirse a la formación de políticas, programas, tecnología, métodos o procesos”. (p. 21).

Cabe destacar, que una de las ventajas de esta modalidad es que permite determinar si los recursos y la tecnología para el diseño y la ejecución de la propuesta están disponibles, es decir, demostrar tecnológicamente que es posible producirlo y ejecutarlo, que no existe impedimento alguno en la obtención de insumos necesarios y demostrar que económicamente se pueden lograr beneficios con su aplicación.

En atención a esta modalidad de investigación, y en virtud de las pautas señalada por la UPEL (2011) de los Trabajos de Grado de Maestría, se limita al abordaje de las tres primeras etapas, es decir diagnóstico, factibilidad y diseño. En la presente investigación se desarrollaron las siguientes fases:

En la primera de ella, se desarrolló un diagnóstico de la situación objeto de estudio, a fin de determinar las necesidades de Servicio Autónomo de Rentas del Estado Portuguesa, en la segunda fase del proyecto la factibilidad, donde se determinó la viabilidad del mismo, asimismo se midieron, se cuantificaron y se relacionaron los estudios de mercado, técnico, financiero, y atendiendo a estos resultados en la tercera fase se diseñó la propuesta, proponer el Empowerment como estrategia para el fortalecimiento de la acción gerencial en los directivos del Servicio autónomo de Renta del Estado Portuguesa, donde se intenta dar respuesta para resolver el problema planteado en esta institución.

Atendiendo al estudio propuesto, la investigación se orientó hacia la incorporación de una investigación de campo, esta permitió orientar desde el punto

de vista técnico guiar el proceso de investigación, desde la recolección de los primeros datos hasta el análisis e interpretación de los mismos en función de los objetivos determinados en el presente estudio, la investigación de campo esta definida en el Manual de Trabajos de Grado de Especializaciones y Maestría y Tesis Doctorales de la UPEL (2011), como:

El análisis sistemáticos de problemas en la realidad, con el propósito bien sea de describirlos, interpretarlos, entender su naturaleza y factores constituyentes, explicar sus causas y efectos, haciendo uso de métodos característicos de cualquier de los paradigmas o enfoques de investigación, los datos de interés son recogidos en forma directa de la realidad (p. 14).

En este sentido, el desarrollo de esta investigación permitió abordar el análisis de la problemática planteada en forma directa, mediante la aplicación de un instrumento diseñado para la obtención de los datos requeridos en esta investigación, los cuales fueron sustraídos de forma directa de la población en estudio.

En el caso del presente estudio, Empowerment como estrategia para el fortalecimiento de la acción gerencial en los directivos del Servicio autónomo de Renta del Estado Portuguesa, la investigación de campo, apoyada en la investigación documental, permitió hacer una revisión y descripción detallada de los diversos factores que influyen en la problemática detectada, a fin de realizar un diagnóstico preciso y puntual de la situación real de la institución y poder así, establecer líneas de acción pertinentes a la propuesta que se plantea, como una alternativa para dar solución a dicha problemática.

De igual forma, el estudio se adecuo a una investigación descriptiva, Según Hernández, Fernández y Batista (2006), "es aquella que tiene como finalidad determinar el grado de relación o asociación no causal existente entre dos o más variables" (p. 315). El objetivo de la investigación descriptiva, consiste en llegar a conocer situaciones y actitudes predominantes a través de la descripción exacta de las actividades, procesos y personas.

En cuanto el autor Arias (2006), menciona que la investigación descriptiva:

Consiste en la caracterización de un hecho, fenómeno, individuo o grupo, con el fin de establecer su estructura o comportamiento. Los resultados de este tipo de investigación se ubican en un nivel intermedio en cuanto a la profundidad de los conocimientos se refiere” (p. 24).

La selección de esta investigación, obedece al hecho que la misma permitió realizar una descripción e interpretación de información, lo más cercana posible a la realidad de la institución: Servicio Autónomo Rentas del Estado Portuguesa, para seguir avanzando en la investigación, además facilito realizar una revisión profunda, crítica y detallada de los aspectos teóricos esenciales para lograr una comprensión teórica de la problemática sometida al estudio

Seguidamente, de acuerdo al esquema de Proyecto Factible que establece la UPEL (2011), está estructurado en tres fases: I Diagnostico, II Factibilidad y III Diseño de la Propuesta, las cuales se desarrollan a continuación:

### **Fase I: Diagnóstico**

Esta fase determinó las necesidades existentes y su relación con la problemática detectada a fin de delimitar las causas y consecuencias que la originan, por lo tanto, según Hurtado (2006), plantea que este “tiene como objetivo la descripción precisa del evento de estudio” (p.110). Es importante determinar, que con esta fase se intenta captar, reconocer y evaluar en el lugar de los hechos, los componentes y las relaciones que se establecen en la situación estudiada, con el propósito de lograr su verdadera comprensión y de allí planificar acciones para solventarla.

En función de esta apreciación y tomando en cuenta el primer objetivo de la investigación se detectó la necesidad de actualizar a los Directivos en el manejo de habilidades y estrategias en este caso el Empowerment que permite propiciar la participación individual, la motivación, resolución de conflictos y lograr el consenso entre otros aspectos claves de su misión.

## **Población y Muestra**

### **Población**

Se entiende por población o universo según Balestrini (2001) “conjunto finito o infinito de personas, cosas o elementos que presentan características comunes” (p.137). Para este estudio la población está constituida por Seis (06) directores, que conforman una población finita, considerando que son las personas que ocupan cargos de dirección en el Servicio Autónomo de Rentas del Estado Portuguesa.

### **Muestra**

En este sentido, para el presente estudio de acuerdo con Hernández, Fernández y Baptista (2007), la muestra es un “subconjunto de la población que representa elementos que pertenecen al subgrupo definido en sus características, al que se llama población” (112). Por ser una población pequeña y finita que puede ser estudiada en su totalidad, según lo expresado por Ary, Jacobs y Rzaviech (2006), señalan que: “cuando la población es finita no se establecen criterios muestrales” (p.315). Por lo tanto no se aplicó tratamiento muestral.

## **Técnica e Instrumento de Recolección de Datos**

### **Técnica.**

Las técnicas de recolección de datos señala Arias (2006) “son distintas formas o maneras de obtener la información” (p.111) En este caso, la obtención de la información, se realizó mediante la técnica de la encuesta, definida por Arias (ob.cit), como “aquella que pretende obtener información suministrada por un grupo o muestra de sujetos acerca de si mismo o en relación con un tema en particular” (p.72), tomando en consideración lo antes expuesto la técnica representa el soporte o basamento teórico- práctico para el logro de los objetivos de la investigación.



## **Instrumento**

Para recoger la información pertinente producto de la investigación, es necesario aplicar algún instrumento, al respecto Hernández, Fernández y Baptista consideran que es “un conjunto de preguntas con respecto de una o más variables a medir” (p.310). En cuanto al instrumento aplicado para la recolección de la información, se procedió al diseño de un cuestionario con un total de Dieciocho (18) Ítems con cinco (05) alternativas de respuesta: Siempre (S), Casi Siempre (CS) Algunas veces (AV), Casi Nunca (CN) y Nunca (N), bajo una estructura de tipo Likert, que Según Summer (2007) comenta lo siguiente:

La escala de Likert mide actitudes o predisposiciones individuales en contextos sociales particulares. Se le conoce como escala sumada debido a que la puntuación de cada unidad de análisis se obtiene mediante la sumatoria de las respuestas obtenidas en cada ítem (p.185).

De allí, el instrumento aplicado tuvo como propósito obtener las actitudes individuales de los Seis (06) directores del Servicio Autónomo de Rentas del Estado Portuguesa, que dieron respuestas a las interrogantes de la investigación. (Ver anexo A)

## **Validez y Confiabilidad**

### **Validez**

En toda investigación los instrumentos de recolección de datos deben ser sometidos a un procedimiento de validez y confiabilidad para darle el carácter de científicidad y credibilidad que debe tener un estudio de esta naturaleza. Con la Validez se determina la revisión de la presentación del contenido, el contraste de los indicadores con los ítems que miden la variable correspondiente, tal como lo señala Hernández, Fernández y Baptista (2007) “ se refiere al grado en que un instrumento realmente mide la variable que pretende medir” (p.439). Por tal razón el instrumento fue validado por tres expertos, entre ellos dos (02) especialistas en el área gerencial y un metodólogo, quienes presentaron algunas consideraciones en cuanto a la

presentación del instrumento, claridad de la redacción de los ítems, pertinencia, relevancia y factibilidad de aplicación, sus apreciaciones sirvieron para mejorar y constituir el instrumento final.(Ver Anexo B).

### **Confiabilidad**

La confiabilidad de un cuestionario es esencial para brindar confianza en los resultados siendo definida por Sabino (2001), como la “consistencia interior del instrumento, su capacidad para discriminar en forma constante ente un valor y otro” (p.131). A los efectos del estudio para determinar la confiabilidad del instrumento se aplicó a una prueba piloto a cinco (05) directivos de una institución de la administración pública, que sin formar parte de la muestra conservan las mismas características, los resultados de las pruebas fueron procesados a través del coeficiente de consistencia interna: Alfa de Crombach, que a juicio de Hernández, Fernández y Baptista (2006), indican que “se requiere de una sola administración del instrumento de medida y produce valores que oscilan entre 0 y 1”. (p. 251).Esto permitió obtener una medida del grado de homogeneidad de los ítems del instrumento

Por consiguiente, se utilizó la respectiva fórmula que identifica al coeficiente, su valor alcanzado dio la respectiva condición de aplicabilidad del instrumento a la población que permitió en la investigación según la siguiente fórmula:

$$\delta_{tt} = \frac{K}{K-1} \left( \frac{1 - \sum Si^2}{St^2} \right)$$

Donde;

K = Número de ítems

Si = Varianza de los puntajes de cada ítems

St = Varianza de los puntajes totales

El resultado debe ser próximo a 1

El procedimiento se demuestra Seguidamente:

$$\alpha = \frac{K}{K-1} \left( 1 - \frac{\sum Sp^2}{\sum St^2} \right)$$

$$\alpha = \frac{18}{18-1} \left( 1 - \left( \frac{8.18}{49.5} + \frac{1}{17} \right) \right) = 1.05 \left( 1 - 0.12 \right)$$

$$\alpha = 1.05 \left( 1 - 0.12 \right) = 1.05 \cdot 0.88 = 0.92$$

En función de lo planteado se obtuvo un coeficiente de 0.92, para los directivos lo que significa al utilizar los rangos propuesto por Tamayo (2004), si el instrumento presenta un rango mayor a 0,81 equivale a una magnitud muy alta esto conlleva a decir que el instrumento presenta una alta confiabilidad interna: (Ver Anexo C).

Rangos	Magnitud
0,81 a 1,00	Muy Alta
0,61 a 0,80	Alta
0,41 a 0,60	Moderada
0,21 a 0,40	Baja
0,01 a 0,20	Muy Baja

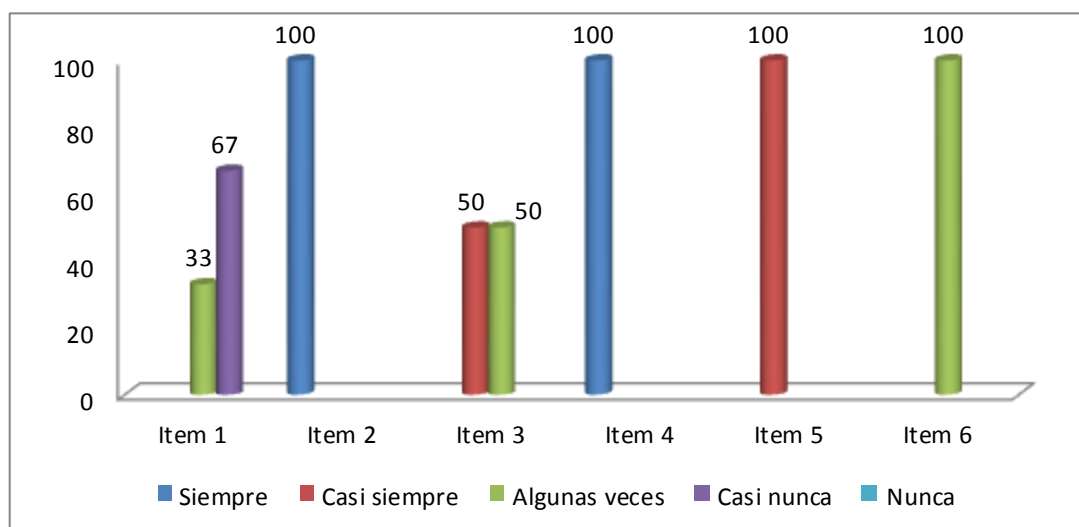
### **Análisis e Interpretación de los Resultados**

Una vez recolectados los datos se procedió a la ejecución de los pasos necesarios para su tabulación, codificación y organización en cuadros. En este sentido, Balestrini (2006), señala que “el propósito del análisis es resumir las observaciones llevadas a cabo de forma tal que proporcione respuestas a las interrogantes de la investigación” (p.169). Este procedimiento consistió en exponer mediante gráficos y la estadística descriptiva, los resultados obtenidos durante la recolección de la información.

**Cuadro 2.** Distribución porcentual de la variable Empowerment. **Dimensión** Herramientas del Empowerment. **Indicadores:** Delegar Poder Autoridad Compromiso Liderazgo Participación

N°	Ítems	Siem pre		Casi siempre		Algunas veces		Casi nunca		Nunca	
		F	%	F	%	F	%	F	%	F	%
1	Considera que su equipo de trabajo está en capacidad de asumir responsabilidades que son delegadas por usted como gerente	0	0	0	0	2	33	4	67	0	0
2	Como Gerente cree usted, que el poder es una herramienta que debe promoverse en la institución para crear la responsabilidad en el trabajo	6	100	0	0	0	0	0	0	0	0
3	El gerente debe ser autoritario dentro de la institución para garantizar que los trabajadores cumplan con las funciones asignadas	0	0	3	50	3	50	0	0	0	0
4	Como gerente es necesario lograr un compromiso con sus trabajadores para que al delegar funciones ellos adquieran plena independencia en su desempeño organizacional	6	100	0	0	0	0	0	0	0	0
5	En las diferentes actividades de su trabajo, define los roles, objetivos, controlando el cumplimiento de metas y la participación de los miembros	0	0	6	100	0	0	0	0	0	0
6	Se estimula la generación de ideas creativas y se tienen en cuenta, las diferentes opiniones son examinadas y discutidas con una actitud de apertura.	0	0	0	0	6	100	0	0	0	0

**Fuente:** Maldonado (2014)



**Gráfico 1.** Representación gráfica de la variable Empowerment. **Dimensión** Herramientas del Empowerment. **Indicadores:** Delegar Poder Autoridad Compromiso Liderazgo Participación

Con respecto al cuadro 2 grafico 1: se observa que los encuestados al ítem 1 respondieron en un 33 % que Considera que algunas veces su equipo de trabajo está en capacidad de asumir responsabilidades que son delegadas por usted, mientras el 67% casi nunca. Por su parte, se les consultó a los encuestados. En relación al ítem 2: un 100% siempre manifestó que como gerente Como Gerente cree, que el poder es una herramienta que debe promoverse en la institución para crear la responsabilidad en el trabajo. Asimismo se les consulto a la población el ítem 3: señala si el gerente debe ser autoritario dentro de la institución para garantizar que los trabajadores cumplan con las funciones asignadas a lo que el 50% indico que casi siempre mientras que el 50% manifestó que algunas veces.

Seguidamente en el ítem 4: Como gerente es necesario lograr un compromiso con sus trabajadores para que al delegar funciones ellos adquieran plena independencia en su desempeño organizacional y el 100% índico que siempre. En cuanto al ítem 5: se les consultó referente si en las diferentes actividades de su trabajo, define los roles, objetivos, controlando el cumplimiento de metas y la participación de los miembros, y las repuestas en un 100 % fueron ubicadas en la opción casi siempre. Posteriormente en el ítem 6: se le pregunto a la población si estimula la generación de ideas creativas y se tienen en cuenta, las diferentes opiniones son examinadas y discutidas con una actitud de apertura del 100% algunas veces.

Estos resultados indican que es necesario implementar el empowerment debido a que unos de los principios del mismo están basado en la capacitación basada en el mejoramiento continuo en cuanto a Delegar, uso del Poder, Autoridad, Compromiso, Liderazgo y Participación además de una reformulación radical de la visión de cómo se están realizando las actividades dentro, de la empresa.

En cuanto a estos resultados es preciso acotar que en la actualidad, el empowerment es necesario para el éxito de la organización, por cuanto la optimiza: los resultados financieros y desarrollo de su gente, de allí, Atunez (2010) destaca que:

El empowerment es un proceso por medio del cual se puede maximizar la utilización de las diversas capacidades del recurso humano, lo cual implica delegar y confiar en las personas de la organización, confiriendo el

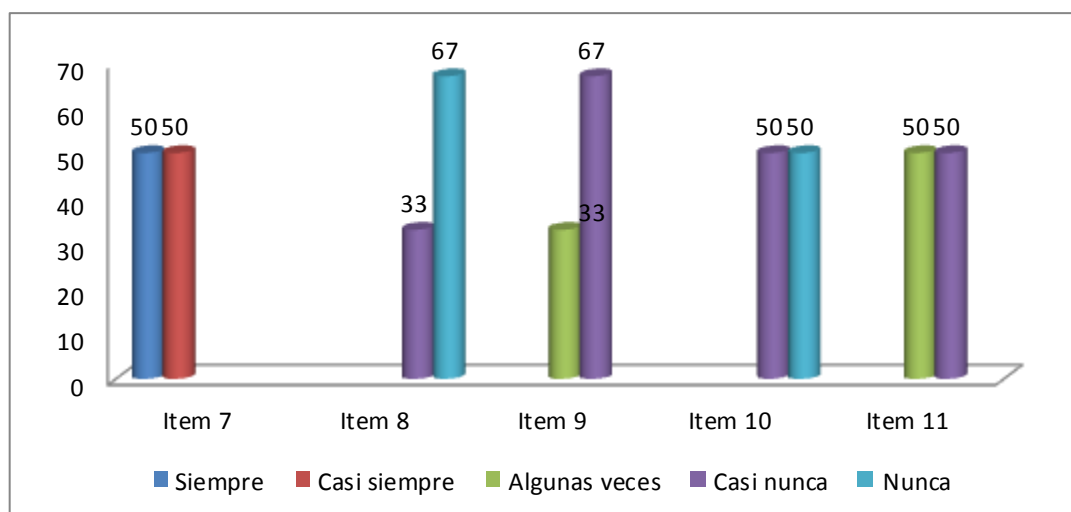
sentimiento de un buen trabajador olvidando las estructuras piramidales e impersonales, fomentando las tomas de decisiones a todos los niveles efectuando así el reemplazo de la jerarquía piramidal, por equipos autodirigidos donde la información se comparte, teniendo a los miembros de la organización la oportunidad y responsabilidad de dar lo mejor de sí mismo obteniendo a un personal más motivado.(p.67).

El camino a seguir para comenzar a fabricar el desarrollo del empowerment en las organizaciones de forma eficaz y eficiente para alcanzar las metas y objetivos empresariales, por lo que la capacitación es el conjunto de actividades encaminadas a proporcionar conocimientos, desarrollar habilidades y modificar actitudes del personal de todos los niveles para que desempeñen mejor su trabajo.

**Cuadro 3. Distribución porcentual de la variable acción gerencial. Dimensión: Liderazgo gerencial. Indicadores: Desarrollo del Liderazgo Distribución del trabajo en equipo Reconocimiento al mérito Desempeño laboral, Comunicación gerencial.**

Nº	Ítems	Siempre		Casi siempre		Algunas veces		Casi nunca		Nunca	
		F	%	F	%	F	%	F	%	F	%
7	Su comporta-miento como gerente líder propicia el involucramiento del personal empleado en el manejo del cambio según sus ideas.	3	50	3	50	-	-	-	-	-	-
8	Considera usted como directivo de la institución que hay centralización de funciones y actividades en las tareas asignadas	-	-	-	-	-	-	2	33	4	67
9	Su conducta como gerente en la valoración del trabajo del personal a su cargo es proactiva, con una reflexión a tiempo.	-	-	-	-	3	50	3	50	-	-
10	Cumple sus compromisos, alcanzando los resultados y logrando los indicadores establecidos para su puesto de trabajo	-	-	3	50	3	50	-	-	-	-
11	La información que recibe de los órganos jerárquicos, la transmite, luego, reflexiona sobre ella con el personal en general.	-	-	6	100	-	-	-	-	-	-

**Fuente:** Maldonado (2014)



**Gráfico 2.** Representación gráfica de la variable de la variable acción gerencial. **Dimensión:** Liderazgo gerencial. **Indicadores:** Desarrollo del Liderazgo Distribución del trabajo en equipo Reconocimiento al mérito Desempeño laboral, Comunicación gerencial.

Con respecto al cuadro 3, gráfico 2: los encuestados en un 50 % manifestaron en el ítem 7: que siempre su comportamiento como gerente líder propicia el involucramiento del personal empleado en el manejo del cambio según sus ideas, mientras que el 50 % indicó que casi siempre. Por su parte en lo que respecta al ítem 8: se les preguntó a los sujetos en estudio si Considera como directivo de la institución que hay centralización de funciones y actividades en las tareas asignadas y el 33% señaló que casi nunca y el 67% indicó que nunca

Siguiendo esta misma línea, se consultó a la población encuestada en el ítem 9: que si su conducta como gerente en la valoración del trabajo del personal a su cargo es proactiva, con una reflexión a tiempo y el 33% manifestó que algunas veces y un 63% casi nunca. Referente al ítem 10 que correspondiente a: Cumple sus compromisos, alcanzando los resultados y logrando los indicadores establecidos para su puesto de trabajo, el 50 % señaló que algunas veces mientras que otro 50 % casi nunca

Posteriormente, en la medición de la dimensión liderazgo gerencial en el ítem 11: los encuestados manifestaron en un 50% que casi nunca. La

información que recibe de los órganos jerárquicos, la transmite, luego, reflexiona sobre ella con el personal en general, mientras que 50% nunca.

Es importante resaltar, que estos resultados reflejan que el: desarrollo del liderazgo, la distribución del trabajo en equipo, el reconocimiento al mérito, el desempeño laboral y la comunicación gerencial, merecen atención especial por cuanto exteriorizan que existe una marcada debilidad en la acción gerencial. Al respecto indica González (2002), que: “la acción gerencial implica la fijación de los rumbos y la determinación de los caminos a seguir para llegar a la meta propuesta” (p.1).

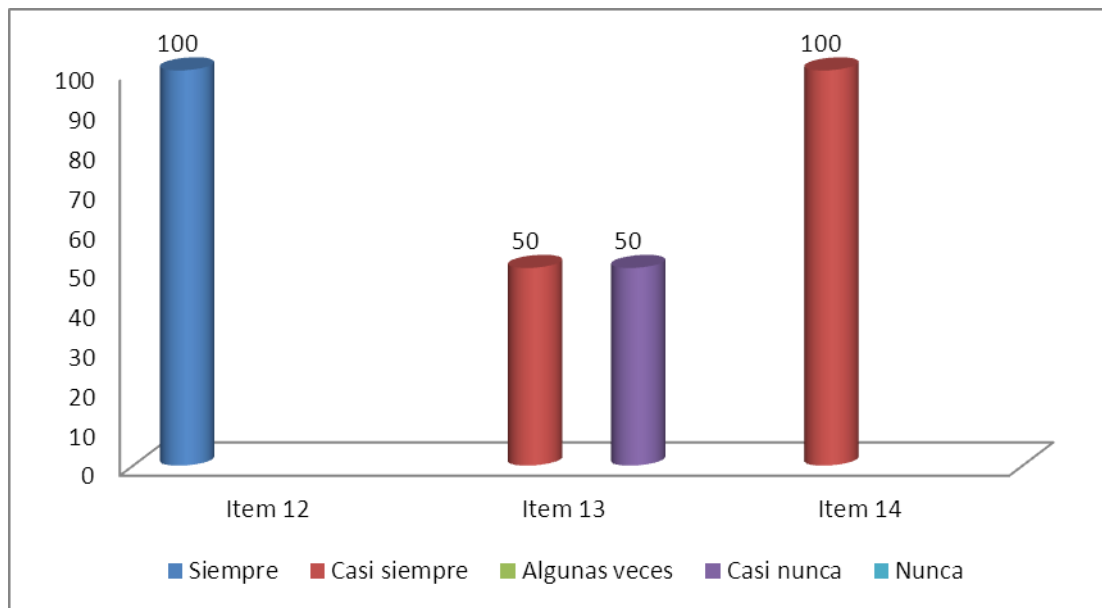
Cabe destacar, que el aumento de las habilidades de liderazgo es un proceso continuo, a medida que el personal y los equipos progresan hacia un mayor ambiente para el empowerment. Por ello, el entrenamiento de los líderes es fundamental. No se debe esperar que las personas en tal posición sepan hacerlo, es preciso ayudarles a desarrollar sus habilidades. Por consiguiente, es primordial que se ponga en marcha una nueva visión de la acción gerencial en la organización específicamente en el departamento de rentas (SAREP), de modo que pueda convertirse en una decisión trascendental para la estructura en funcionamiento, donde sólo tienen poder los altos ejecutivos.

**Cuadro 4. Distribución porcentual de la variable Acción gerencial. Dimensión: Ejercicio de la autoridad. Indicadores: Acción de Mando, Demostración de Autoridad, Establecimiento de niveles jerárquicos.**

Nº	Ítems	Siempre		Casi siempre		Algunas veces		Casi nunca		Nunca	
		F	%	F	%	F	%	F	%	F	%
12	El delegar sus responsabilidades en un miembro del personal hace que disminuya su autoridad como gerente	6	100	-	-	-	-	-	-	-	-
13	Se siente capaz de plantear propuesta ante los niveles jerárquicos superiores	-	-	3	50	-	-	3	50	-	-
14	Considera el ejercicio de la autoridad como una competencia exclusiva del director.	-	-	6	100	-	-	-	-	-	-

**Fuente:** Maldonado (2014)





**Gráfico 3.** Representación gráfica de la variable: Acción gerencial. Dimensión: Ejercicio de la autoridad. Indicadores: Acción de Mando, Demostración de Autoridad, Establecimiento de niveles jerárquicos.

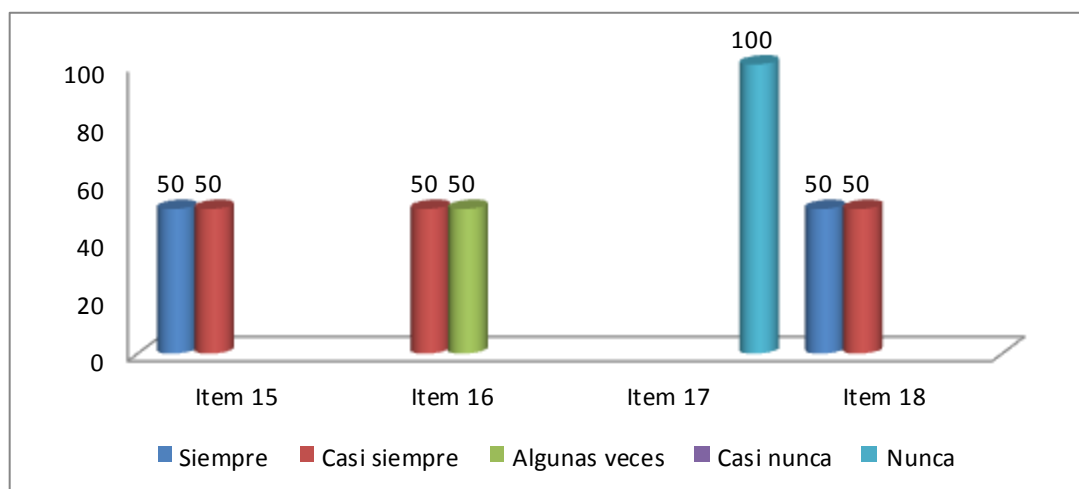
En cuanto a los resultados que refleja el cuadro 4 gráfico 3 correspondiente al ítem 12: los encuestados manifestaron en un 100% que siempre el delegar sus responsabilidades en un miembro del personal hace que disminuya su autoridad como gerente 100% siempre. En relación al ítem 13: se les consultó a los gerentes si se siente capaz de plantear propuesta ante los niveles jerárquicos superiores, a lo que el 50 % respondió que casi siempre y un 50 % casi nunca. En el ítem 14: respondieron en un 100% que casi siempre considera el ejercicio de la autoridad como una competencia exclusiva del director.

De acuerdo a lo reflejado en los resultados en el ejercicio de la autoridad del director o gerente de la organización, el cual representa un elemento de acción directiva, relacionado con el poder gerencial. Tiene carácter oficial, porque proviene de un directivo de la organización. No obstante, de acuerdo con Faneite (2001), este puede ser coercitivo, producto de la habilidad de la persona para infundir temor.

**Cuadro 5.** Distribución porcentual de la variable Acción gerencial: **Dimensión:** Toma de decisiones. **Indicadores:** Análisis de situaciones Análisis de ventajas de Alternativas, Selección de alternativas Solución de dificultades.

N°	Ítems	Siempre		Casi siempre		Algunas veces		Casi nunca		Nunca	
		F	%	F	%	F	%	F	%	F	%
15	Las decisiones se toman después de haber oído y considerado todo los diferentes puntos de vista del personal	3	50	3	50	0	0	0	0	0	0
16	Se utilizan métodos sistemáticos, para resolver problemas, establecer prioridades y tomar decisiones importantes	0	0	3	50	3	50	0	0	0	0
17	Las estrategias seleccionadas para la toma de decisiones generan impactos positivos en los resultados	6	100	0	0	0	0	0	0	0	0
18	Si existen desacuerdos se expresan y esas ideas son tenidas en cuenta	3	50	3	50	0	0	0	0	0	0

**Fuente:** Maldonado (2014)



**Gráfico 4.** Representación gráfica de la variable Acción gerencial: **dimensión:** Toma de decisiones. **Indicadores:** Análisis de situaciones Análisis de ventajas de Alternativas, Selección de alternativas Solución de dificultades.

Según lo observado en el cuadro 5 grafico 4 específicamente en el ítem 15: referente a las decisiones se toman después de haber oído y considerado todo los diferentes puntos de vista del personal el 50 % manifestó que siempre, mientras que el 50 % señaló que casi siempre. Seguidamente el ítem 16: en relación a si se utilizan

métodos sistemáticos, para resolver problemas, establecer prioridades y tomar decisiones importantes el 50 % de los encuestados señalo que casi siempre y el 50 % restante manifestó que algunas veces.

Por su parte, en lo que se refiere al ítem 17: relacionado con las estrategias seleccionadas para la toma de decisiones si generan impactos positivos en los resultados un 100% manifestó que nunca. Finalmente, el ítem 18: correspondiente si existen desacuerdos se expresan y esas ideas son tenidas en cuenta el 50 % respondió que siempre y un 50 % indico que casi siempre. Es preciso considerar, frente a estos resultados que Chiavenato (2006), expresa: que la gestión del director está al tanto de la posesión del conocimiento como en la capacidad para actuar adecuadamente. Lo que es considerado que, al desarrollar las competencias, el gerente debe tener acceso a los conocimientos de gerencia y tener la oportunidad de practicar las habilidades y destrezas en la organización.

### **Conclusiones del Diagnóstico**

En referencia a los resultados obtenidos se logró verificar que en cuanto a la dimensión herramientas del empowerment se entiende que existe una debilidad en cuanto a la habilidad para delegar funciones, tareas u otra responsabilidad, asimismo en el ejercicio del Poder, Autoridad, Compromiso, Liderazgo, y la Participación. En cuanto a la acción gerencial al momento de la toma de decisiones se constató que se observó deficiencia pues solo en algunas oportunidades el gerente provee información al personal para asegurar la toma de decisiones oportuna.

Esta información juega un papel muy importante, debido a que la Toma de decisiones juega un rol relevante el ejercicio de un liderazgo compartido gerente y personal para el logro de los objetivos institucionales, en ocasiones impulsan al personal hacia la producción de ideas para la toma de decisiones y algunos casos promueven la participación para la toma de decisiones.

A manera de conclusión, esto demuestra que la población en estudio debe tener claro que el éxito de las instituciones, dependerá de las competencias

gerenciales, capacidades de respuestas asertivas y trabajo en equipo de todos los gerentes que hacen vida dentro de la misma, por lo que la toma de decisiones es parte transcendental en la labor que debe tener todo gerente y tiene mucho que ver con las herramientas utilizadas, debido a que el tomar decisiones, estos deben ajustarlas a las reales necesidades y debe ponderar alternativas, muchas de la cuales implican hechos futuros difíciles de pronosticar, lo cual permitirá, lograr y superar los objetivos estratégicos formulados con el equipo o el recurso humano que integran las organizaciones logren resultados exitosos. En efecto, los resultados dieron cabida a que la autora de la investigación, considera que se debe: Proponer el Empowerment como estrategia para el fortalecimiento de la acción gerencial en los directivos del Servicio Autónomo de Rentas del Estado Portuguesa.

## **Fase II: Estudio de Factibilidad**

A través de esta fase, se determinó la viabilidad del proyecto, asimismo se midieron, se cuantificaron y se relacionaron los resultados parciales de los Estudios de mercado, técnico y financiero. Para Gómez, (2000), la factibilidad “representa la posibilidad de llevar a cabo un proyecto, tomando en cuenta la necesidad identificada, los costos y beneficios del proyecto, los recursos técnicos y humanos, financiamiento, estudios de mercado, beneficiarios del proyecto”. (p 12.)

La presente propuesta del Empowerment como estrategia para el fortalecimiento de la acción gerencial en los directivos del Servicio autónomo de Rentas del Estado Portuguesa, pretende desarrollar nuevas herramientas de trabajo en la institución, con el propósito de lograr una acción gerencial de calidad que propicie el crecimiento de las destrezas y habilidades en la fuerza laboral directiva que allí se realiza aunado a los valores humanos de cada uno del personal que labora en dicha institución y a su vez conscientes de sus potencialidades y dispuestos a mejorar el proceso de organización dentro de la institución; para de esta manera lograr los cambios positivos esperados con esta propuesta.

## **Estudio de Mercado**

Por medio del estudio de mercado se conoce la oferta y la demanda, según Jiménez (2010), plantea que “se determina en un área bien definida, en cuanto al número de beneficiarios posibles o demandantes del proyecto” (p. 62). Se refiere esencialmente a la determinación y cuantificación de la demanda y la oferta, sobre este particular, el área del mercado está conformada por la totalidad de la población en estudio, representada por seis (06) gerentes del Servicio Autónomo de Rentas del Estado Portuguesa a quienes está dirigido el Empowerment como estrategia para el fortalecimiento de la acción gerencial en los directivos.

El uso de nuevos enfoques a nivel gerencial, es de provecho en todas las instituciones, especialmente a nivel público, donde se trabaja con un grupo heterogéneos de personas, por lo cual siendo una de las características más elocuentes la organización a la hora de tomar una decisión ajustada a las normas y que sea de beneficio a todos los entes involucrados. Por lo tanto, la investigación como mejora formativa a través de la preparación de directores, no sólo es aceptado, sino asumida por todos; ya que la misma procura facilitar una relación práctica entre el conocimiento sistemático disponible y la problemática de la realidad gerencial, que posibilite espacios participativos para mejorar la calidad de la acción gerencial actual.

Bajo esta perspectiva, la propuesta del Empowerment como estrategia está relacionada estrechamente con esa práctica, donde todos los actores administrativos deben intervenir en los principios de participación, debido que es una herramienta gerencial que deben tener en cuenta cuyo valor se encuentra en reflexión y el trabajo de cualquier director. Tomando en cuenta las consideraciones desde el comienzo y organizándolas para que sean lo más precisas posibles, se presentan dos aspectos fundamentales: La demanda y la oferta en esta propuesta.

## **Producto de Mercado**

En esta investigación, el producto fundamental está representado por el personal directivo que trabajan en el Servicio Autónomo de Rentas del Estado Portuguesa, compuesto por Seis (06) directores, a quienes la propuesta ofrece estrategias gerenciales innovadoras o herramientas que le facilitarán promover eficaz, eficiente y efectivamente la participación, la organización, la comunicación al momento de tomar una decisión dentro de la institución.

También es importante recalcar, que como producto secundario involucrará directamente y beneficiará al resto del personal que hace vida activa en la institución; como el administrativo y el obrero, ya que contará con agentes promotores de participación en un proceso de reflexión acerca de su situación como miembros del proceso administrativo, logrando de esta manera los objetivos planteados en dicha propuesta

## **Comportamiento de la Demanda**

De acuerdo a la investigación, esta se enfatiza en que el personal directivo que labora en el Servicio Autónomo de Rentas del Estado Portuguesa, necesitan capacitación y habilidades para fortalecer las acción gerencial bajo el enfoque Empowerment como estrategia, para obtener mejores beneficios en la institución.

## **Comportamiento de la Oferta**

El presente proyecto está dirigido a satisfacer las necesidades e intereses para fortalecer la acción gerencial del Servicio Autónomo de Rentas del Estado Portuguesa, de esta manera se podrá fortalecer el desempeño gerencial, la organización y promover la participación de todos los miembros de la institución, en cuanto al liderazgo, la toma de decisiones, trabajo en equipo, ejercicio de la autoridad fomentando los valores y la sinergia.

Con visión futura y optimista, el mismo proyecta expandirse a otros entes públicos que presenten las necesidades e intereses sentidos, con respecto a su formación y acción de promover el crecimiento personal de los sujetos que están relacionados con el ejercicio laboral como lo evidencia esta investigación del tipo proyecto factible.

### **Conclusiones del estudio del mercado**

En esta línea de factibilidad y desarrollo de los planteamientos del mercado de demanda y oferta coherentes con las necesidades e intereses de los sujetos en estudio, el presente proyecto se aproxima a la realidad y aumenta las posibilidades del diseño de la propuesta Empowerment como estrategia para el fortalecimiento de la acción gerencial en los directivos del Servicio Autónomo de rentas del Estado Portuguesa

### **Estudio Técnico**

El estudio técnico debe demostrar la viabilidad técnica del proyecto y justificar cual es la alternativa que mejor se ajusta a los criterios de optimización que corresponda aplicar al proyecto. A fin de que las técnicas utilizadas sean coherentes con el planteamiento general; la variabilidad del proyecto evidencia alternativas de integración que implican la adquisición de un producto de óptima calidad, por lo cual se presenta las siguientes características:

### **Tamaño del Proyecto**

La visión o misión proyectiva y de capacidad del proyecto pretende obtener amplios resultados, ya que atenderá al personal directivo del Servicio Autónomo de Rentas del Estado Portuguesa, con varios factores a favor del mismo, logrando que el proceso metodológico y comunicacional se extienda a todo el personal de dicha institución.

### **Localización física del proyecto**

**Macrolocalización:** la ubicación geográfica donde se pondrá en marcha la propuesta en el municipio Guanare.

**Microlocalización:** la propuesta se desarrollara en el Servicio Autónomo de Rentas del Estado Portuguesa.

### **Proceso de transformación global**

El proceso está representado por cambios que experimentan los directivos del Servicio Autónomo de Rentas del Estado Portuguesa, estos podrán adquirir conocimientos y ponerlos en práctica en su labor diaria

### **Insumos Principales y Secundarios**

Los insumos principales están conformados por seis (06) directivos y pertenecientes al Servicio Autónomo de Rentas del Estado Portuguesa. Los insumos secundarios representados por los demás miembros de la institución como lo son el personal administrativo y obrero.

### **Descripción del proceso Transformador**

El proceso transformación se estructura en tres fases denominadas de la siguiente manera: fase I: Teorías y prácticas del Empowerment, Fase II: Actividades para el fortalecimiento de la toma de decisiones y Fase III: Aplicación del Empowerment como herramienta gerencial para el fortalecimiento de la acción gerencial. Estas requieren de especialistas en esta temática para que proporciones la orientación y adquisición de conocimientos que contribuya a orientar la labor de los directores que les harán más competente en el desarrollo de su trabajo.



### **Descripción de Equipos y Materiales**

El equipo necesario para el desarrollo de la propuesta está conformado por retroproyector, video beam, material bibliográfico, lápices, radio reproductor, CD, computador portátil o computadora de mesa, carpetas, marcadores y refrigerios.

### **Requerimientos de Recursos Humanos**

Para el diseño de la propuesta presentada, se consideró que los gerentes necesitaran del asesoramiento adecuado de (1) un profesor especialista en Empowerment como también, de la autora de la investigación, quien tuvo la responsabilidad de estructurar los diversos contenidos, basados en la propuesta de Empowerment como estrategia para el fortalecimiento de la acción gerencial en los directivos del Servicio Autónomo de Rentas del Estado Portuguesa

### **Requerimientos Tecnológicos**

Este aspecto contempla los equipos necesarios para diseñar el proyecto, al respecto, se requiere de (1) un computadora (PC o laptop) y (1) video beam para la proyección del contenido del instructivo. En tal sentido, se elaboró una lista de necesidades con un presupuesto acorde a los gastos específicos los cuales se especifican en el análisis de costo que se presenta en párrafos subsiguientes

### **Conclusiones del estudio técnico**

Realizado el análisis detallado de los requerimientos técnicos se pudo demostrar que existe el recurso tanto humano como de materiales, así como también lo correspondiente al espacio físico, lo que indica que técnicamente es viable el desarrollo del Empowerment como estrategia para el fortalecimiento de la acción gerencial en los directivos del Servicio Autónomo de Rentas del Estado Portuguesa, y que además se cuenta con los insumos necesarios para su realización.

### Estudio Económico – Financiero

En la realización, es necesario precisar la forma de obtener los recursos financieros para determinar su factibilidad, el análisis financiero de esta propuesta está conformado por la proyección de los gastos e ingresos y las formas que se prevén para su ejecución.

#### Análisis de costos

La determinación y distribución de los costos ha sido calculado con base a los gastos totales de personal requerido, la adquisición de material y refrigerios.

#### Costo de inversión de materiales

**Cuadro 6**

DESCRIPCION	CANTIDAD	PRECIO UNIT	PRECIO TOTAL
Carpeta ejecutiva plastificadas	10	370,00	3.700,00
Lapiceros punta media	10	25,00	250,00
Marcadores punta fina	10	35,00	350,00
CD's con información	10	40,00	400,00
Papel bond	10	10,00	100,00
Resma de papel	02	310,00	620,00
Cinta plástica	03	15,00	45,00
Reproducción de material	400	4,00	1.600,00
Pizarra acrílica	01	1.100,00	1.100,00
Marcador pizarra acrílica	06	40,00	240,00
<b>Total</b>			<b>8.405,00</b>

**Fuente:** Maldonado (2014)

#### Costos gastos de personal

**Cuadro 7**

DESCRIPCION	CANTIDAD	SUELDO TOTAL
Especialistas en Empowerment	01	5.800,00
		5.800,00

**Fuente:** Maldonado (2014)

### **Costos Total**

**Cuadro°8**

<b>DESCRIPCIÓN</b>	<b>MONTO</b>
MATERIALES	8.405,00
PERSONAL	5.800,00
<b>TOTAL</b>	<b>14.205,00</b>

**Fuente: Maldonado (2014)**

### **Necesidades totales del capital**

Se estima que los costos totales para poner en práctica la propuesta, que contribuirá al fortalecimiento de la acción gerencial de los Directores del Servicio Autónomo de Rentas del Estado Portuguesa es de Bolívares: 14.205,00 montos que se estima para cubrir los gastos necesarios.

### **Capital Disponible**

Para desarrollar el diseño de la propuesta, el Servicio Autónomo de Rentas del Estado Portuguesa, está en la disposición de cancelar la inversión, es decir el pago de personal y materiales a través de las partidas destinadas al desarrollo y capacitación del personal adscrito a esta institución.

### **Conclusiones del Estudio Económico y Financiero**

De acuerdo al análisis del estudio económico y financiero se determinó que el capital para el desarrollo de la propuesta, será cubierto por los aportes de las fuentes internas, es decir los recursos necesarios serán cubiertos en su totalidad por el Servicio Autónomo de Rentas del Estado Portuguesa, de igual forma se tiene previsto que sea establecido a través de la colaboración y mutuo acuerdo de los profesionales que ejercen funciones administrativas y de presupuesto.

## **CAPÍTULO IV**

### **FASE III: DISEÑO DE LA PROPUESTA**

Esta fase correspondiente al diseño de la propuesta, la cual está conformada por una planificación, que le da mayor efectividad a la que se pretende brindar a través del estudio, donde señala todas las acciones gerenciales que acontecen al contexto social en las heterogéneas interacciones en lo concerniente al gerente, en el desempeño de su rol y las decisiones correspondiente a la labor que le es asignada. A continuación se describe la estructura general:

#### **Título**

El Empowerment como estrategia para el fortalecimiento de la acción gerencial de los directivos del Servicio Autónomo de Rentas del Estado Portuguesa

#### **Presentación**

La globalización se lleva una buena parte de la responsabilidad. La complejidad y volumen del comercio mundial no tienen precedentes; la cantidad de competidores, productos y canales de distribución crece constantemente. También bajo la influencia del desarrollo de la tecnología de la información y comunicación, se crea una atmósfera frenética en las empresas, que se ven obligadas a acelerar su rol competitivo en mercados cada vez más grandes, más complejos y más competitivos. Esta aceleración en un espacio incierto hace que las organizaciones se pregunten. A fin de prepararse para la implementación de la gestión del conocimiento, para esto se requiere estar compenetrado con la situación actual de la empresa como sistema económico, de su capacidad de desempeño económico y de las relaciones entre los recursos disponibles y los resultados posibles.

Por consiguiente, la investigación está dirigida a: Proponer el Empowerment como estrategia para el fortalecimiento de la acción gerencial de los directivos del Servicio Autónomo de Rentas del Estado Portuguesa con la intención de que los entes involucrados opinen, decidan y controlen la motivación grupal, en búsqueda de la unificación a favor de las posibilidades de construcción de la gestión de un conjunto de acciones y de ideas articuladas entre sí, que tiene como resultado la fuente de cambios de una empresa, organización o institución .

En tal sentido, la atención de los miembros de una empresa debe ser dirigida por un gerente que propicie una toma de decisiones consensuadas, teniendo como función la calidad organizacional que se dirige, esto genera una responsabilidad compartida que permite contar también con los integrantes de la institución atenuando el desgaste físico de los gerentes, puesto la toma de decisiones permite la delegación de tareas a otras personas que conformen los diferentes departamentos de una empresa u organismo, con esto alcanzar un índice de satisfacción en la que aumenta el éxito de los objetivos que se planteen.

### **Justificación**

El Empoderamiento en las organizaciones se trabaja de la mano con el liderazgo, Lussier y Achua (2002) tienen en cuenta las dos dimensiones genéricas del comportamiento o los dos estilos del liderazgo y esto está relacionado con las teorías psicológicas de la personalidad. Para el empoderamiento esto es vital al momento de delegar poder y autoridad, con el fin de fortalecer los procesos a través del trabajo en equipo, logrando que los perfiles de cada personal se enfoquen a las metas y necesidades de la Organización.

Por consiguiente, el empoderamiento incluye y tiene en cuenta todo lo relacionado al ambiente de trabajo, dado que los profesionales, jefes y grupos de trabajo de todos los niveles de la organización tienen la autonomía en la toma de decisiones sin que en todo momento se requiera de un visto bueno o autorización de un superior, esto permite que las personas se sientan involucradas en los procesos de la organización, que los resultados obtenidos por la empresa se logran por el trabajo y

compromiso en el desarrollo de las funciones, todo esto se evalúa y se le hace seguimiento , ya que con estos mecanismos de evaluación se pueden conocer y reconocer factores como liderazgo, camarería, confianza, entre otros que permiten a las organizaciones definir planes de acción para asegurar que en las organizaciones se cuenten con ambientes de trabajo sanos y confortables para el desarrollo de la labor diaria.

Es importante destacar, que el empowerment permite en la organización la toma de decisiones, se circunscriba a todo un colectivo de personas que están apoyando el mismo proyecto. Se debe empezar por hacer una selección de decisiones y esta selección es una de las tareas de gran trascendencia en el trabajo del mando. De allí, que se justifica la presente propuesta debido a que se procura para la optimización de la acción gerencial en la toma de decisiones, en la delegación de funciones, por ello introducir cambios planificados empleando el empowerment como herramienta es importante debido a que actúa, tanto en las actitudes y conductas de los miembros, como en la estructura organizacional o en uno o más de los subsistemas que la componen, de esta forma, las tomas de decisiones serán más asertivas y efectivas.

Es por ello, que la dimensión de la gestión del personal gerente representa un conjunto de acciones que van a desarrollar conjuntamente con los miembros de la organización con el objetivo de promover, facilitar, y concentrarse en las convicciones con perspectivas, con personas dentro de la gerencia que expresan, por tal motivo, el nivel de entrenamiento que posee la propuesta de estudio, es para una actualización constante para la optimización de la acción gerencial en todos los aspectos que conciernen a sus funciones..

### **Fundamentación**

En un mundo cambiante como el actual, los gerentes deben fomentar estrategias, en el área de su recurso humano, que le permitan lograr el éxito tanto individual como organizacional, es decir, que el personal, en este caso los directivos

del Servicio Autónomo de Rentas del Estado Portuguesa se sienta parte importante de la misma. En el pasado, y todavía hoy, las instituciones no permitían que el personal pudiera tener voz y voto en el desempeño de su trabajo, no eran partícipes de las decisiones y planes organizacionales. En otra perspectiva el nivel gerencial no se relacionaba adecuadamente con sus subordinados, ejerciendo una toma de decisiones fundamentado en el poder y primordialmente con un estilo coercitivo sin darle oportunidad o posibilidades de participar en las mismas, creando situaciones de desmotivación y poco rendimiento laboral.

Ante esta situación, surge como alternativa el Empowerment, término anglosajón que se traduce como potenciación o empoderamiento, el mismo se basa según Díaz (2005), “en delegar poder y autoridad a los subordinados y transmitir el sentimiento de que son dueños de su propio trabajo” (p. 34), además es una herramienta utilizada tanto en la calidad total como en reingeniería, procurando elementos para fortalecer los procesos que llevan a las instituciones a su adecuado desarrollo. El empoderamiento permite que los miembros de una organización se sientan cómodos y tengan sentido de orientación, posesión y responsabilidad para poder adquirir las destrezas requeridas en su trabajo.

Así mismo, se sienten capacitados, haciéndolos acreedores de conocimientos y estímulos para tomar sus decisiones. Por otra parte, el delegar y confiar en otras personas de la organización y conferirles el sentimiento de que son dueños de su propio trabajo, olvidando las estructuras piramidales, impersonales, donde la toma de decisiones se hace sólo en los altos niveles de la organización.

Al mismo tiempo, el empoderamiento aumenta la satisfacción y confianza de las personas que forman parte de la organización, aumenta la creatividad y disminuye la resistencia al cambio; también la comunicación y las relaciones interpersonales que se fomentan crea en los docentes el entusiasmo y una actitud positiva. Si las organizaciones vanguardistas tomaran como factor importante el empoderamiento, las personas se sentirían más competentes considerándose eficaces y sintiéndose integradas en las instituciones y alineadas a sus estrategias, en las que asumen el nivel más alto de delegación por parte de sus superiores.

## **Objetivos de la Propuesta**

### **Objetivo General**

Presentar el Empowerment como estrategia para el fortalecimiento de la acción gerencial de los directivos del Servicio Autónomo de Rentas del Estado Portuguesa

### **Objetivos Específicos**

- Aplicar teorías y prácticas de empowerment enmarcado en el contexto gerencial mediante un plan de acción fortaleciendo la toma de decisiones.
- Especificar actividades para el fortalecimiento la toma de decisiones en los gerentes.
- Ofrecer a los gerentes la aplicación del empowerment como herramienta gerencial para el fortalecimiento de la acción gerencial de los directivos del Servicio Autónomo de Rentas del Estado Portuguesa

## **Estructura de la Propuesta**

La presente propuesta se fundamentó también en el hecho de considerar la organización como un sistema estructurado, el cual está constituido por su sistemas con diferente niveles que interactúan entre sí y con otras distancias de apoyo para lograr el éxito de la organización y el alcance de sus objetivos de la toma de decisiones: El mismo contempla la orientación del personal gerencial a través de una planificación organizada en tres (3) fases contentiva de contenido teórico y práctico acerca del Empowerment y la toma de decisiones organizadas de la siguiente manera:

**Fase I:** Teorías y prácticas del Empowerment.

**Fase II:** Actividades para el fortalecimiento de la toma de decisiones

**Fase III:** Aplicación del Empowerment como herramienta gerencial para el fortalecimiento de la acción gerencial





**EL EMPOWERMENT COMO ESTRATEGIA PARA EL  
FORTALECIMIENTO DE LA ACCIÓN GERENCIAL DE LOS  
DIRECTIVOS DEL SERVICIO AUTÓNOMO DE RENTAS DEL  
ESTADO PORTUGUESA**

*Autora:*  
*Marysella Maldonado.*

**Objetivo Específico:** Analizar teorías y prácticas de Empowerment enmarcado en el contexto gerencial



### CONTENIDOS

Qué es Empowerment?  
 Características del Empowerment  
 ¿Qué hacer para crear Empowerment?  
 ¿Beneficios del Empowerment?  
 5 niveles de Empowerment

### TAREAS

Presentación de los participantes, de forma de equipo de trabajo donde se distribuya las tareas según su rol, administrativo, gerencial y organizativo.

Mesas de trabajo, donde el personal gerencial elabore un esquema de trabajo institucional empleando el Empowerment

Esquematizar un plan de trabajo en pro de crear equipos autodirigidos

Conceptualización de Empowerment (Ver Anexo 1)

Proceso de Empowerment (ver anexo 2)

Material de (ver anexo 3)

### ESTRATEGIAS

Proyección de láminas  
 Mesas de Trabajo  
 Cartelera.  
 Lluvias de ideas

### DURACIÓN

4 Horas

**Objetivo Específico:** Especificar actividades para fortalecer la toma de decisiones en el personal gerencial.



### CONTENIDOS

Comparación de respuestas y discusión.  
Lectura y discusión de material de apoyo  
Equipos de trabajo  
Discusión grupal

### TAREAS

Socialización de experiencias entre los participantes

Análisis de la importancia de la aplicación de empowerment en el proceso racional de toma de decisiones.

Análisis sistemáticos, de incidentes en la organización por parte del gerente, donde se busque la solución de forma cooperativa y dinámica.

Entrega de material impreso sobre la temática (ver anexo 4, 5y6)

Exposición de lo trabajado en el grupo total, realizando afiches

### ESTRATEGIA

Proceso racional de toma de decisiones

### DURACIÓN

4 Horas

**Objetivo Específico:** Ofrecer al gerente la aplicación del empowerment como herramienta gerencial para el fortalecimiento de la acción gerencial de los directivos del Servicio Autónomo de Rentas del Estado Portuguesa



### CONTENIDOS

Perfil del gerente en la toma de decisiones .

Qué es un equipo empowerment

### TAREAS

Elaboración de indicadores que permitan evaluar las acciones del gerente para propiciar cambios, en cuanto a la participación en la toma de decisiones

Producción de ideas

Informe descriptivo de las tareas que realiza el gerente en cuanto a la toma de decisiones

Discusión y análisis de la temática (ver material de consulta anexo 7,8 y 9)

### ESTRATEGIAS

Exposición interactiva  
Mesas de trabajo  
Análisis del Material escrito.

### DURACIÓN

8 Horas

## ANEXO 1

# El Empowerment

¿Qué es?

Es el hecho de delegar y dar autoridad a los subordinados, de darles el sentimiento de que son dueños de su propio y que pueden tomar sus propias decisiones y de este modo crear una mejor relación entre los miembros de la empresa, organización o departamento.

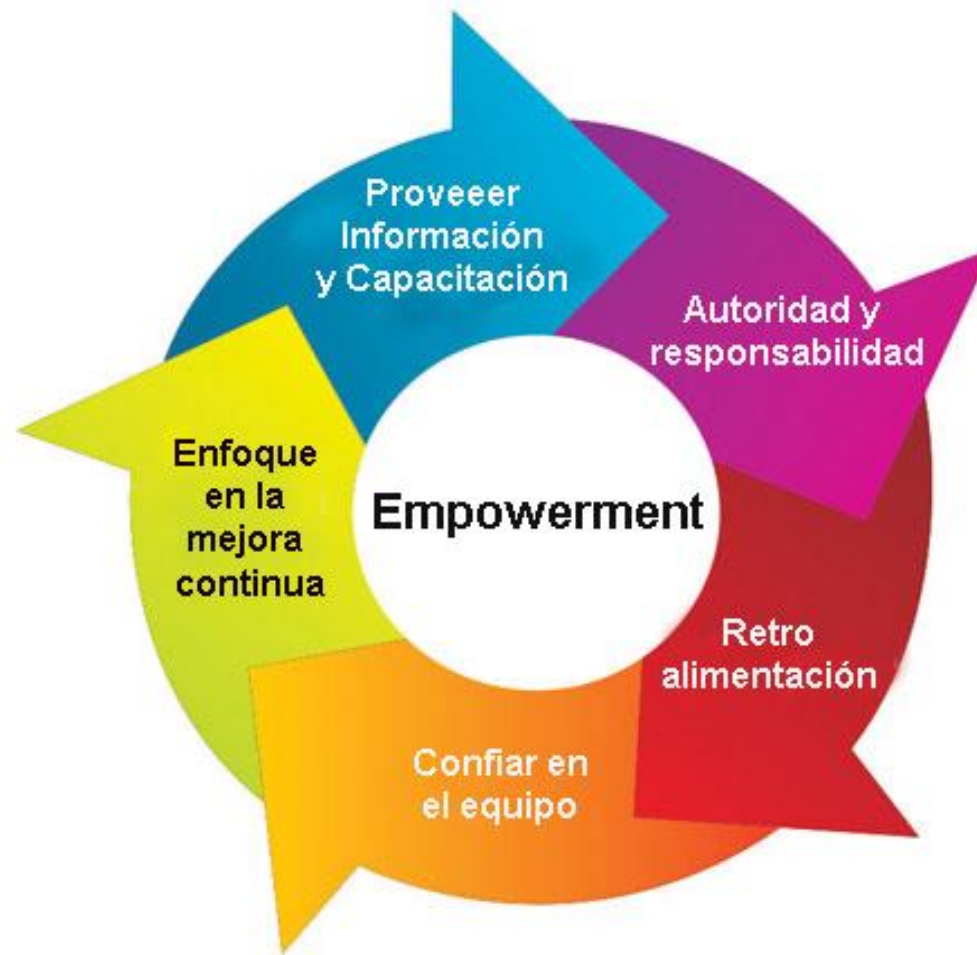
Son grupos de trabajo con personal responsables de sus funciones que colaboran con el mejoramiento del trabajo y toman decisiones

¿Qué es un equipo Empowerment?

Características de un equipo Empowerment

Se comparten el liderazgo y las responsabilidades. Los miembros tienen facultad para evaluar y mejorar la calidad y desempeño.

El equipo proporciona ideas para la estrategia de



## ANEXO 3

### MATERIAL DE APOYO

#### EMPOWERMENT

#### Empowerment es:

La palabra empowerment quiere decir potenciación o empoderamiento.

En una definición más específica según el caso de la presente propuesta, empowerment es el proceso de facultar poder y autoridad a los gerentes y concederles el sentimiento de que son dueños de su trabajo.

#### EMPODERAR – FACULTAR

Empoderar ofrece el potencial de explotar una fuente sub-utilizada de capacidad humana que tiene que utilizarse para que las organizaciones sobrevivan en el mundo cada vez más complejo y dinámico de hoy.

#### FACULTAR – CAMBIO

- Facultar exige cambios en las organizaciones.
- No existe la papeleo.
- Gerentes tienen que estar abiertos a la capacitación constante.

#### EL ANTES Y EL DESPUÉS DEL GERENTE CON RELACIÓN AL EMPOWERMENT

##### ANTES

Dirigir.  
Controlar.  
Supervisar.



##### DESPUÉS

Coordinar Acciones.  
Dar Libertad.  
Tener Fe en la Gente.



**EMPOWERMENT ES SINONIMO DE:**

- ✓ Cambio.
- ✓ Energizar a su grupo de Trabajo.
- ✓ Activar el potencial de la gente.
- ✓ Facultar.
- ✓ Dar poder.

**EMPRESA TRADICIONAL.**

Solo se reciben órdenes.

- ✓ El trabajo no importa realmente.
- ✓ Usted no puede opinar.
- ✓ Tiene poco o ningún control sobre el trabajo.
- ✓ Su cargo es diferente a lo que usted es.

**GERENTE DE AYER**

El gerente tradicional solo se centraba en el mando y el control.

**EMPLEADOS DE AYER**

Eran estos que no tenían iniciativas y que se directos.

Estos Empleados tenían miedo de hablar, de moverse de sus escritorios, vivían duros y tensos.



## RESULTADOS

- ✓ Trabajo repetitivo y sin importancia.
- ✓ Confusión en la gente.
- ✓ Falta de confianza.
- ✓ Falta de toma de decisiones.
- ✓ No se sabe si se trabaja bien.
- ✓ Nadie se preocupa por lo que está sucediendo.
- ✓ No se da crédito a la gente por sus ideas.
- ✓ Falta de recursos, conocimientos y entrenamiento.

## INSTITUCIONES CON EMPOWERMENT

- ✓ La persona es la responsable.
- ✓ La gente sabe dónde está parada.
- ✓ Se tiene el poder de cómo se harán las cosas.
- ✓ El cargo es parte de lo que la persona es.
- ✓ La persona tiene el control sobre su trabajo.



## QUE HACER PARA CREAR EMPOWERMENT:

- ✓ Crear un ambiente de apoyo.
- ✓ Promover la capacitación y el aprendizaje.
- ✓ Eliminar barreras.
- ✓ Mantener un ambiente laboral rico.
- ✓ Fomentar la disciplina



## ANEXO 4

### LAS TRES CLAVES PARA FACULTAR A LOS GERENTES

#### 1ra. Clave.

**Compartir información con todos:** La información obliga a las personas a ser responsables.



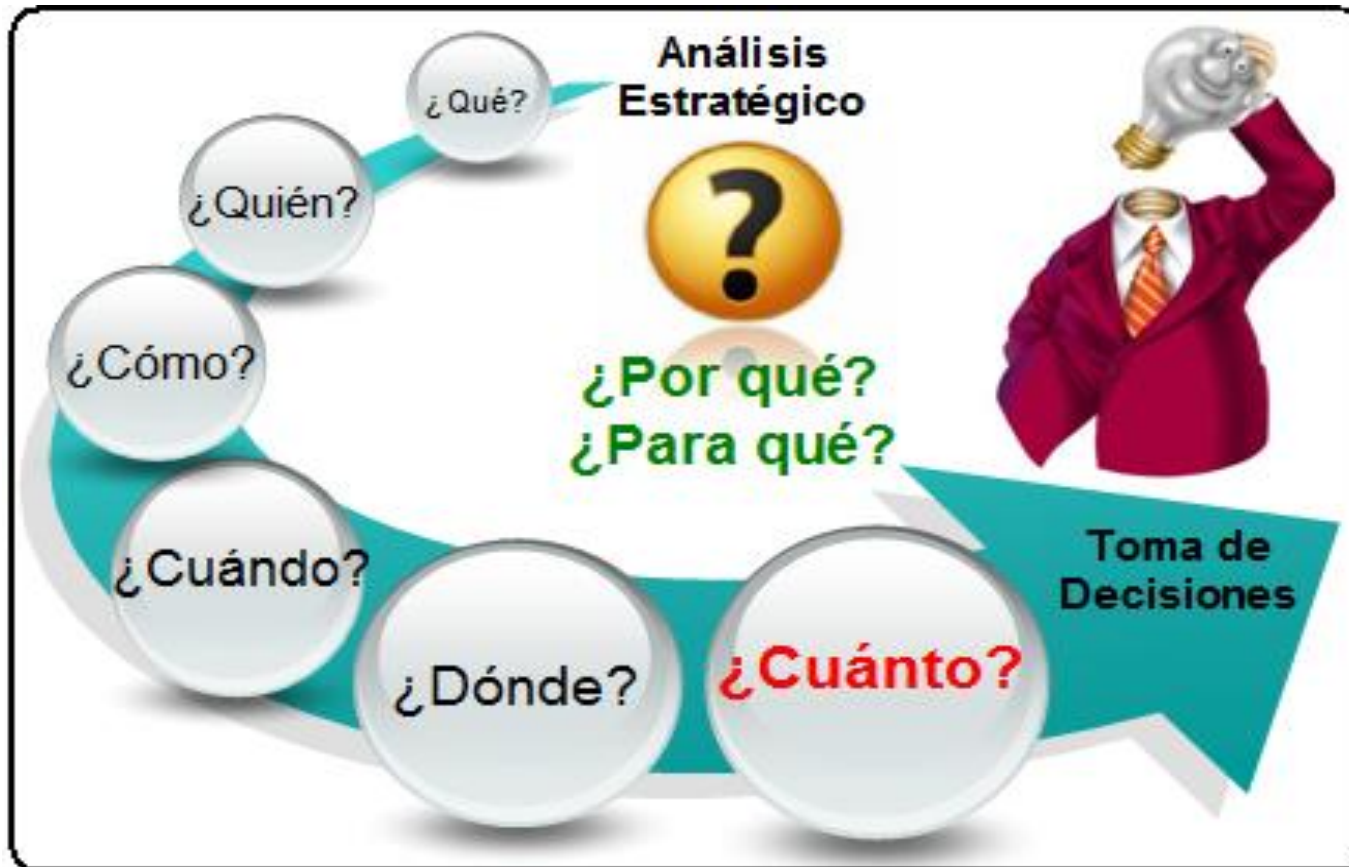
#### 2da. Clave.

**Crear autonomía:** Se conoce el propósito de la institución. Sus metas, la imagen.

#### 3ra. Clave

**Reemplazar la jerarquía con equipos autoguidados:** Se agilizan los procesos, las decisiones.

ANEXO 5



## ANEXO 6

La toma de decisiones es el proceso durante el cual la persona debe escoger entre dos o más alternativas.

La evaluación de alternativas puede requerir una serie de decisiones en las cuales el resultado de una etapa es importante para la siguiente etapa en la toma de decisiones.

La selección de una alternativa en una etapa conduce a otra etapa.

El tomador de decisiones debe ser totalmente objetivo y lógico. Tiene que tener una meta clara y todas las acciones en el proceso de toma de decisiones llevan de manera consistente a la selección de aquella alternativa que maximizará la meta



## ANEXO 7

### PROCESO RACIONAL DE TOMA DE DECISIONES

Para la toma de decisiones el **GERENTE** debe:

- 1.- Determinar la necesidad de una decisión:** El proceso de toma de decisiones comienza con el reconocimiento de que se necesita tomar una decisión. Ese reconocimiento lo genera la existencia de un problema o una disparidad entre cierto estado deseado y la condición real del momento.
- 2.- Identificar los criterios de decisión:** Una vez determinada la necesidad de tomar una decisión, se deben identificar los criterios que sean importantes para la misma, vamos a considerar un ejemplo:
- 3.- Asignar peso a los criterios:** Los criterios enumerados en el paso previo no tienen igual importancia. Es necesario ponderar cada uno de ellos y priorizar su importancia en la decisión.
- 4.- Desarrollar todas las alternativas:** Desplegar las alternativas. La persona que debe tomar una decisión tiene que elaborar una lista de todas las alternativas disponibles para la solución de un determinado problema.
- 5.- Evaluar las alternativas:** La evaluación de cada alternativa se hace analizándola con respecto al criterio ponderado.
- 6.- Seleccionar la mejor alternativa:** Una vez seleccionada la mejor alternativa se llegó al final del proceso de toma de decisiones. En el proceso racional, esta selección es bastante simple. El tomador de decisiones sólo tiene que escoger la alternativa que tuvo la calificación más alta en el paso número cinco



## ANEXO 8

### EL EMPOWERMENT HERRAMIENTA EN LA ACCION GERENCIAL PARA LA TOMA DE DECISIONES

El Empowerment es un proceso de desarrollo que todo buen líder fomenta todo el tiempo, anima a las personas a sentirse competentes, responsables, independientes y capacitados y autorizados para actuar.



**Nivel cinco:** delegación  
Usted pide que decidan  
Ellos toman el control

**Nivel cuatro:** Colaboración  
Se toma una decisión que les guste a todos  
Cada quien toma completa responsabilidad

**Nivel tres:** Dialogo  
Se discuten profundamente los temas antes de que se tome decisión Todo el mundo acepta la decisión

**Nivel dos:** Cooperación  
Pide información antes de tomar una decisión  
Escucha los comentarios

**Nivel uno:** Dirección  
Les dice lo que usted decidió  
Les pregunta que piensan acerca de eso



## ANEXO 9

**REEMPLAZAR LA JERARQUÍA CON EQUIPOS AUTODIRIGIDOS**

- ✓ Equipos facultados pueden hacer más que individuos facultados.
- ✓ Los Gerentes no empiezan sabiendo cómo trabajar en equipos autodirigidos.
- ✓ La insatisfacción es un paso natural del proceso.
- ✓ Todos tienen que entrenarse en destrezas de equipos.
- ✓ Compromiso y apoyo tienen que venir desde la cumbre.
- ✓ Equipos con información y destrezas pueden reemplazar la vieja jerarquía.

**BENEFICIOS DE EQUIPOS AUTODIRIGIDOS**

- ✓ Aumento de satisfacción en el empleo.
- ✓ Cambio de actitud de **“tener que hacer”** una cosa a **“querer hacerla”**
- ✓ Mayor compromiso del personal.
- ✓ Mejor comunicación entre gerente y su personal
- ✓ Proceso más eficiente de toma de decisiones.
- ✓ Calidad mejorada.
- ✓ Una organización más eficiente.

**BENEFICIOS DEL EMPOWERMENT**

- ✓ **El personal** se siente responsable de su trabajo.
- ✓ Ponen toda su energía a funcionar para producir resultados de óptima calidad.
- ✓ Son capaces de tomar decisiones responsables.
- ✓ Resuelven problemas de manera proactiva y con la ayuda de sus líderes.
- ✓ Luchan por mejorar constantemente la acción gerencial

## LO QUE HAY QUE RECONOCER PARA FACULTAR

### 1. Compartir la Información con Todos.

- ✓ Crear confianza compartiendo la información
- ✓ Establecer posibilidades de autocontrol.
- ✓ Ver los errores como oportunidades de aprender.
- ✓ Acabar con el modo de pensar jerárquico; ayudar a los gerentes a portarse como actores fundamentales en la organización .



### 2. Reemplazar la vieja jerarquía con equipos autodirigidos.

- ✓ Proveer dirección y entrenamiento en destrezas para equipos facultados.
- ✓ Proveer sustento y estímulo para el cambio.
- ✓ Utilizar la diversidad como un activo de equipo.
- ✓ Dar gradualmente el control a los equipos.
- ✓ Reconocer que habrá algunos tiempos difíciles.



## **CAPÍTULO V**

### **CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES**

#### **Conclusiones**

Partiendo de los objetivos que direccionaron la investigación se logró concluir en vista a la necesidad que presenta los directivos en relación a los conocimientos del Empowerment para el fortalecimiento de la acción gerencial, así lo dejó ver la fase I diagnóstico realizado a los sujetos en estudio. Por lo tanto existe debilidad en cuanto a las competencias gerenciales, capacidad de respuestas asertivas y trabajo en equipo empleado por los gerentes, las cuales inciden en cierta medida en el ejercicio de sus funciones gerenciales. En función a lo planteado en el estudio se le facilitara el Empowerment como estrategia para fortalecer la acción gerencial de los directivos del SAREP.

Posteriormente, se determinó la factibilidad de mercado, técnica y financiera, donde existe una serie de condiciones favorables que indican que es factible proponer el empowerment como estrategia para el fortalecimiento de la acción gerencial de los directivos del SAREP, la anterior afirmación es posible de los hallazgos realizados entre los que se destacan aspectos como:

El diseño de la propuesta es factible desde el punto de vista de mercado debido a que se observa una demanda significativa que justifica la puesta en marcha de la misma obteniendo un equilibrio entre la demanda y la oferta.

Existe disponibilidad de recursos tanto humanos como materiales, así como también lo correspondiente al espacio físico la propuesta que contribuirá al fortalecimiento de la acción gerencial y por ende un desempeño laboral efectivo que contribuya con la misión de la institución.

De acuerdo al análisis financiero se determinó que el capital necesario para el desarrollo de la propuesta será cubierto con los aportes de las fuentes internas del Servicio Autónomo de Rentas del Estado Portuguesa.

Finalmente, la fase III correspondiente al diseño de la propuesta existe viabilidad de proponer el empowerment como estrategia para el fortalecimiento de la acción gerencial de los directivos del SAREP, que permite el desarrollo de competencias gerenciales, para el mejoramiento continuo de su desempeño laboral, brindando un conjunto de orientaciones en cuanto a teorías y prácticas de empowerment enmarcado en el contexto gerencial.

### **Recomendaciones**

En razón a la conclusión planteada en el estudio se recomienda lo siguiente:

Considerar la aplicación del empowerment como estrategia para el fortalecimiento de la acción gerencial de los directivos del Servicio Autónomo de Rentas del Estado Portuguesa, como alternativa de solución a las necesidades detectadas en el personal directivo de esta institución.

Dar a conocer los resultados de la presente investigación, en la institución, con la finalidad que se realicen los correctivos necesarios y el personal directivo asuma la necesidad de actualizarse en estrategias basadas en empowerment.

Los conocimientos adquiridos por los directivos, en el desarrollo de la capacitación en empowerment, deben ser retransmitidos a todos los niveles de la institución, de tal manera que todos los trabajadores estén alineados en la creación de una cultura enfocada en el empowerment.

Una Formación permanente en la capacitación teórica en temáticas del empowerment a través de talleres, asegurando la comprensión de conceptos y alineación de ideas que permite transmisión y aplicación de habilidades, destrezas y actitudes necesarias para la correcta efectividad de esta herramienta de gestión.

Promover jornadas de trabajo e intercambio institucional a fin de compartir las experiencias adquiridas a través del presente estudio.

## REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Alves, E. (2000). **Delegación, competencia humana y gerencial**. Revista Calidad Empresarial. Vol. 1, Núm. 3, Pp. 31-40.
- Arias, F. (2006). **El Proyecto de Investigación: Introducción a la metodología científica**. (5°. ed.) Episteme. Caracas-Venezuela.
- Arias, F. (2009). **El empowerment y su implementación en la Empresa Venezolana**. Editorial Vadell Hermanos.
- Ary, L y Otros, (2006), **Introducción a la Investigación en Educación**, 7th ed., Thomson Wadsworth, Australia.
- Atunez (2010). **Capacitación del Empowerment**. Ediciones Díaz de Santos, Madrid España
- Balestrini, M. (2006). **Como se Elabora un Proyecto de Investigación**. II Edición- Caracas- Venezuela. Editorial BL.
- Balestrini, M. (2001). **Cómo se elabora el proyecto de investigación para los estudios formulativos o exploratorios, descriptivo, diagnostico, evaluativos, formulación de hipótesis causales, experimentales y los proyectos factibles**. Caracas: Consultores Asociado.
- Bateman, T. y Snell, S. (2005). **Administración: Una Ventaja Competitiva**. 4ta. Edición. Editorial Mc Graw Hill Interamericana S.A. de C.V. México.
- Bustamante, V. (2011). **Análisis del impacto de las teorías del Empowerment en el entorno empresarial Venezolano**. Trabajo Especial de Grado no publicado, Universidad Central de Venezuela, Caracas-Venezuela.
- Carrasquel, A. (2004). **El empowerment como estrategia gerencial para la formación de equipos autodirigidos en las organizaciones educativas**. Trabajo de Grado de Maestría. No publicado. Universidad Pedagógica Experimental Libertador. Venezuela.
- Carrillo, R. (2000). **Trabajo en equipo. Desarrollando la efectividad de los Equipos**. Revista Calidad Empresarial. Vol. 2, Núm. 4, Pp. 25-37.
- Castillo, A. (2006). **El Reconocimiento al Docente**. Caracas Universidad Metropolitana.

- Chiavenato, I. (2006). **Administración de Recursos Humanos**. (5ta. Edición). Editorial Mc Graw Hill.
- Chiavenato, E. (2005). **Comportamiento Organizacional. La Dinámica del Éxito en las organizaciones**. México. Editorial Thompson Internatinal. Pp.(556)
- Chiavenato, I. (2004). **Administración**. Bogotá. Editorial Mc Graw Hill.
- Chiavenato, I. (2002). **Administración de Recursos humanos**. Santa Fe Bogotá. Editorial Mc Graw Hill. Colección General.
- Costa, E. (2000). **Delegación, competencia humana y gerencial**. Revista Calidad Empresarial. Vol. 1, Núm. 3.
- Colmenares (2013). **El Empowerment como estrategia gerencial para la consecución de los objetivos del consorcio Oleaginosas Portuguesa S.A. COPOSA**. Trabajo Especial de Grado Universidad Fermín Toro. Acarigua Portuguesa
- Constitución de la República Bolivariana de Venezuela. (2000). Gaceta Oficial de la República Bolivariana de Venezuela. Extraordinaria N°5.453, Marzo 24 de 2000.
- Díaz, J. (2002). **Empowerment**. Revista Acta Académica. Núm. 35, Pp. 25-34.
- Egg, E. (2001). **El Trabajo en Equipo**. Editorial El Progreso. S.A. Mexico D.F.
- Faneite, B.C. (2001). **Formación Gerencial de los Directivos de Educación Básica**. Caracas: Universidad Santa María.
- Gairin, J. (2005). **La descentralización educativa: una solución o un problema**. Madrid: Praxis
- Gómez, C., (2000). **Proyectos Factibles**. Editorial Predios. Valencia.
- González, M (2002). **Acción gerencial del director como promotor del programa de orientación en educación básica**. Tesis de maestría, Universidad Rafael Urdaneta, Maracaibo-Venezuela. Pp. (01)
- Guerrero (2011). **Análisis de la Teoría del Empowerment y su incidencia en la organización Actual**. Trabajo Especial de Grado Universidad de Carabobo
- Hernández, R., Fernández, C. y Baptista L. (2007). **Metodología de la investigación**. México. Editorial McGraw-Hill. Interamericana de México, S.A. C.V.

- Hernández, Fernández y Baptista, (2006). **Metodología de la investigación**. México: Mc. Graw – Hill.
- Hurtado de B. J (2006). **El Proyecto de Investigación**. 4ta. Ed. Colombia. Ediciones Colombia
- Davis, H. y Newstrom, J. (2005). **Comportamiento Humano en el trabajo**. Onceava Edición. Mc Graw-Hill Interamericana. México. Pp. (164)
- Keiht D. (2003). **Comportamiento Humano en el Trabajo**. Editorial McGraw-Hill. 11 ed
- Koontz, H. y Weirich, H. (2004). **Administración: Una Perspectiva Global**. México: Mc Graw Hill
- Kossen, S (1995). **Recursos Humanos en la Organización**. Editorial: Oxford University Press
- Lacruz, M. (2010). **El Empowerment como Herramienta del Líder Empresarial Dirigido a Fortalecer las Relaciones Organizacionales en pro de sus objetivos**. Trabajo Especial de Grado no publicado. Universidad Centro Occidental Lisandro Alvarado
- Ley Organica de la Administracion Publica Gaceta Oficial N° 37.305 de fecha 17 de octubre de 2001
- Ley del Estatuto de la Función Pública. (LEFP) (2002)
- Madrigal, B. (2005). **Liderazgo. Enseñanza y Aprendizaje**. Segunda Edición. México. Editorial McGraw Hill.
- Moreno (2011). **Corpus de proposiciones teóricos a la gerencia participativa en el contexto de la formación de líderes comunitarios**. Tesis Doctoral Universidad Yacambu
- Mosley (2005). **Trabajo y su Motivación** (6ª. edición). Editorial Thomson
- Megginson y Pietri. (2005). **Supervisión, La Práctica del Empowerment, Desarrollo de Equipos de Editores**. pp. (140).
- Murrell, K. y Meredith, M. (2002). **Empowerment para su equipo**. España. McGraw-Hill.
- Pérez, M (2005). **Desarrollo de las habilidades del personal directivo en instituciones educativas**. México: editorial Trillas.

- O'Dell, C. (2002). **Potenciar la capacidad de la gerencia del conocimiento para crear valor**. Venezuela. Fondiceid.
- Portillo, A.D. (2001). **Las Nuevas Estrategias de la Formación Administrativa del Directivo de Educación Básica**. Resumen. Ponencia Libre XX tomada de Investigación. Carúpano. Instituto Universitario de Tecnología de Carúpano
- Ramírez (2012). **El empoderamiento como herramienta de desarrollo del talento humano en las organizaciones**. Trabajo Especial de Grado, Universidad EAN Facultad De Postgrados Especialización En Gerencia De Proyectos Bogotá.
- Requeijo, D. (1999). **Administración Escolar**. Editorial Biosfera. Caracas
- Robbins, P. (2004). **Gerencia, liderazgo educativo y comportamiento organizacional. Ponencia presentada en el I Congreso Nacional de Educación**. Caracas Venezuela.
- Rosas, E. (1999). **Elementos de la administración**. México. Editorial Grijalbo.
- Robinson, R. (1998). **Como Crear Empowerment**. Mc Graw-Hill, Colombia.
- Rodríguez, J.A. (2006). **La Formación del Directivo de la Escuela Básica Nacional**. Trabajo de Grado. Maracay: Universidad Bicentennial de Aragua
- Russel, R. (1999). **Cómo crear el Empowerment**. Colombia. Editorial Santa Fe de Bogotá.
- Saavedra, R (2011). **Estrategias gerenciales del Empowerment para optimizar el alcance de objetivos organizacionales**. Trabajo Especial de Grado no publicado Universidad Central de Venezuela.
- Sabino, C. (2001). **El proceso de investigación**. Caracas: Editorial Panapo
- Senlle, A (1992). **Calidad y Liderazgo**. Gestión 2000 S.A Barcelona.
- Summers, G. F. (2007). **Medición de actitudes**. México, Trillas.
- Tamayo, M. y Tamayo J. (2004). **El Proceso de la Investigación Científica**. Editorial Limusa. México.
- Terry, W (2000). **Manual del Empowerment” como conseguir lo mejor de los colaboradores**. Barcelona E.D.

Universidad Pedagógica Experimental Libertador (UPEL), 2011. **Manual de Trabajos de Grado de Especialización y Maestría y Tesis Doctorales.** Venezuela.

Vallejo, D. y De la Fuente, R. (2007). **Estrategias de liderazgo y desarrollo de personas en las organizaciones.** España. Ediciones Pirámide.

### **Fuentes Electrónicas**

Buckley, W. (1993). **La sociología y la teoría moderna de los sistemas.** Tr. Aníbal C. Leal, Buenos Aires: Amorrortu. Disponible en: [http://www.scielo.org.mx/scielo.php?pid=S0186-10422010000200004&script=sci\\_arttext](http://www.scielo.org.mx/scielo.php?pid=S0186-10422010000200004&script=sci_arttext)

Cardona S. (2001). **“Intrategia: una dimensión básica de la cultura empresarial** Disponible en: [http://www.scielo.org.ve/scielo.php?pid=S1315-99842007000200004&script=sci\\_arttext](http://www.scielo.org.ve/scielo.php?pid=S1315-99842007000200004&script=sci_arttext)

Díaz, J. (2005). **Una Explicación del Concepto.** Documento en línea. Consultado el 10.de.Enero.de.2013.Disponible en:<http://www.sht.com.ar/archivo/Management/empowerment.htm>

González, V. (2000). **Evaluación de Empoderamiento en el desarrollo del recurso humano de las organizaciones bancarias.** Disponible en: <http://www.redalyc.org/pdf/737/73711121007.pdf>

Gibson, J. (2001). **Las organizaciones: Comportamiento, estructura y procesos** México: Mc Graw Hill. Décima edición. Disponible en: <http://bibliotecadigital.univalle.edu.co/bitstream/10893/2154/1/estructura%20y%20cultura%20organizacional.pdf>

Hicks, R. y Peters, M. (1999). **Grupos de trabajo autodirigidos.** México. Grupo Iberoamericano. Disponible en: <http://www.publicaciones.urbe.edu/index.php/REDHECS/rt/printerFriendly/1162/3892>

Musso (2005). [http://users.dcc.uchile.cl/~mnmonsal/memoria/docs\\_cc69f.pdf](http://users.dcc.uchile.cl/~mnmonsal/memoria/docs_cc69f.pdf)

Murrell, K. y Meredith, M. (2002). **Empowerment para su equipo.** España. McGraw-Hill. Disponible en: <http://www.publicaciones.urbe.edu/index.php/REDHECS/rt/printerFriendly/1162/3892>

Peña, L. (1990). **El Concepto de Líder. El Maestro como Líder.** Editorial Monte Avila. Caracas, Venezuela. Disponible en: <http://www.monografias.com/trabajos13/lider/lider2.shtml#ixzz3EZakCP2E>

Stoner, J. y R.E. Freeman (1994): **Administración.** Disponible en: [http://ies.faces.ula.ve/Revista/Articulos/Revista\\_14/Pdf/Rev14Sulbaran.pdf](http://ies.faces.ula.ve/Revista/Articulos/Revista_14/Pdf/Rev14Sulbaran.pdf)

Rivas, N. (2003). **Empowerment.** Disponible en: [http://tesis.usat.edu.pe/jspui/bitstream/123456789/239/1/TL\\_D%C3%ADaz\\_Deza\\_AnaPatricia.pdf](http://tesis.usat.edu.pe/jspui/bitstream/123456789/239/1/TL_D%C3%ADaz_Deza_AnaPatricia.pdf)

Zambrano, Blanca (2006b). **El directivo y sus habilidades en el contexto educativo.** Informe No. 3. Maracaibo: Tecana American University. Doctorate of Education in Educational Administration. Disponible en: [http://www.scielo.org.ve/scielo.php?pid=S1315-99842008000400007&script=sci\\_arttext](http://www.scielo.org.ve/scielo.php?pid=S1315-99842008000400007&script=sci_arttext). [http://users.dcc.uchile.cl/~mnmonsal/memoria/docs\\_cc69f.pdf](http://users.dcc.uchile.cl/~mnmonsal/memoria/docs_cc69f.pdf)



# ANEXOS

Universidad Nacional Experimental  
de los Llanos Occidentales  
"EZEQUIEL ZAMORA"



LA UNIVERSIDAD QUE SIEMBRA

VICERRECTORADO DE PRODUCCIÓN AGRÍCOLA  
ESTADO PORTUGUESA  
COORDINACIÓN DE ÁREA DE POSTGRADO  
POSTGRADO GERENCIA PÚBLICA

**SOLICITUD DE VALIDACION.**

Guanare, \_\_\_\_\_ de \_\_\_\_\_ 2014

Ciudadano (a)

\_\_\_\_\_  
Presente.-

Tenemos a bien a dirigirme a usted, en la oportunidad de solicitar su valiosa colaboración en cuanto a la validación del instrumento \_\_\_\_\_, que será utilizado para recabar la información requerida en la elaboración del informe final del trabajo de grado titulado: **EMPOWERMENT COMO ESTRATEGIA PARA FORTALECER LA ACCIÓN GERENCIAL DE LOS DIRECTIVOS DEL SERVICIO AUTÓNOMO DE RENTAS DEL ESTADO PORTUGUESA**. Presentado por: Marysella Maldonado C.I. 10.724.165, como requisito, para optar al título de **MAGISTER SCIENTIARUM**, la validación podrá realizarla basándose en los siguientes criterios: congruencia entre los objetivos e ítems, suficiencia de ítems, secuencia lógica y clara formulación de los mismos.

Anexo se le entrega la Operacionalización de la variable; objetivos, instrumento, Tabla de validación y la constancia de validación.

Atentamente.

Lcda. Marysella Maldonado Jiménez  
C.I. 10.724.165

**TABLA DE VALIDACION**  
**FORMATO PARA VALIDAR EL INSTRUMENTO A TRAVES DEL CRITERIO**  
**DE JUICIO DE EXPERTO**

Escala:                      Deficiente: 1                      Regular :2                      Aceptado:3					
ITEMS	CONGRUENCIA ITEMS/OBJETIVOS	SUFICIENCIA DE ITEMS	SECUENCIA LOGICA        DE ITEMS	CLARA FORMULACION DEL ITEM	OBSERVACION
1					
2					
3					
4					
5					
6					
7					
8					
9					
10					
11					
12					
13					
14					
15					
16					
17					
18					

\_\_\_\_\_  
**C.I.**

**Firma del validador.**

**OSERVACIONES DEL VALIDADOR:**

---



---



---

Universidad Nacional Experimental  
de los Llanos Occidentales  
"EZEQUIEL ZAMORA"



LA UNIVERSIDAD QUE SIEMBRA

VICERRECTORADO DE PRODUCCIÓN AGRÍCOLA  
ESTADO PORTUGUESA  
COORDINACIÓN DE ÁREA DE POSTGRADO  
POSTGRADO GERENCIA PÚBLICA

**CONSTANCIA DE VALIDACION.**

Quien suscribe, \_\_\_\_\_ titular de la Cedula de Identidad  
, \_\_\_\_\_, hace constar por medio de la presente, que luego de leer,  
analizar e interpretar el instrumento de recolección de información, elaborado para dar  
cumplimiento a los objetivos de la investigación Titulada: **EMPOWERMENT COMO  
ESTRATEGIA PARA FORTALECER LA ACCIÓN GERENCIAL DE LOS  
DIRECTIVOS DEL SERVICIO AUTÓNOMO DE RENTAS DEL ESTADO  
PORTUGUESA**, que está siendo desarrollada por: Marysella Maldonado C.I. 10.724.165,  
como requisito, para optar al título de **MAGISTER SCIENTIARUM**: considero que el  
mismo reúne las condiciones necesarias en cuanto a: Secuencias de ítems, indicadores y  
formulación de los ítems con relación a los objetivos y la variable de estudio.

En consecuencia, dicho instrumento es válido para los fines previamente  
establecidos.

Guanare, \_\_\_\_\_ de \_\_\_\_\_ 2014

\_\_\_\_\_  
**C.I.**  
**Firma del validador.**

S	Siempre
CS	Casi Siempre
AV	Algunas veces
CN	Casi nunca
N	Nunca

Nº ITEM		(S) 5	(CS) 4	(AV) 3	(CN) 2	(N) 1
1	Considera que su equipo de trabajo está en capacidad de asumir responsabilidad que son delegadas por usted como gerente					
2	Como Gerente cree usted, que el poder es una herramienta que debe promoverse en la institución para crear la responsabilidad en el trabajo					
3	El gerente debe ser autoritario dentro de la institución para garantizar que los trabajadores cumplan con las funciones asignadas					
4	Como gerente es necesario lograr un compromiso con sus trabajadores para que al delegar funciones ellos adquieran plena independencia en su desempeño organizacional					
5	En las diferentes actividades de su trabajo, define los roles, objetivos, controlando el cumplimiento de metas y la participación de los miembros					
6	Se estimula la generación de ideas creativas y se tienen en cuenta, las diferentes opiniones son examinadas y discutidas con una actitud de apertura.					
7	su comportamiento como gerente líder propicia el involucramiento del personal empleado en el manejo del cambio según sus ideas					
8	Considera usted como directivo de la institución que hay centralización de funciones y actividades en las tareas asignadas					
9	Su conducta como gerente en la valoración del trabajo del personal a su cargo es proactiva, con una reflexión a tiempo					
10	Cumple sus compromisos, alcanzando los resultados y logrando los indicadores establecidos para su puesto de trabajo					
11	La información que recibe de los órganos jerárquicos , la transmite, luego, reflexiona sobre ella con el personal en general					
12	El delegar sus responsabilidades en un miembro del personal hace que disminuya su autoridad como gerente					
13	Se siente capaz de plantear propuesta ante los niveles jerárquicos superiores					
14	Considera el ejercicio de la autoridad como una competencia exclusiva del director.					
15	Las decisiones se toman después de haber oído y considerado todo los diferentes puntos de vista del personal					
16	Se utilizan métodos sistemáticos, para resolver problemas, establecer prioridades y tomar decisiones importantes					
17	Las estrategias seleccionadas para la toma de decisiones generan impactos positivos en los resultados					
18	Si existen desacuerdos se expresan y esas ideas son tenidas en cuenta					

### Análisis de Confiabilidad del Instrumento (Alfa de Cronbach)

sujeto/ítem	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	Total
1	3	5	2	1	1	4	1	3	3	1	4	1	3	4	1	4	1	3	45
2	3	5	4	1	1	4	3	3	1	1	4	1	3	1	1	4	3	3	46
3	3	1	3	1	3	4	5	4	1	1	4	1	4	1	1	4	5	4	50
4	3	3	2	1	3	4	5	4	1	1	4	1	4	1	1	4	5	4	51
5	3	5	4	1	3	4	5	4	1	1	4	1	4	1	1	4	5	4	56
6	3	4	3	1	3	4	4	3	3	1	4	1	3	4	1	4	4	3	54
X	2,4	2,6	2,4	2,4	2,6	2,6	2,6	2,4	2,4	2,4	2,6	2,6	2,6	2,6	2,4	2,4	2,4	2,4	50
On'	0,54	0,54	0,54	0,54	0,54	0,54	0,54	0,54	0,54	0,54	0,54	0,54	0,54	0,54	0,54	0,54	0,54	0,54	7,03
Varianza	0,178	0,178	0,900	0,178	0,233	0,222	0,178	0,278	0,178	0,000	0,222	0,178	0,278	0,178	0,000	0,222	0,178	0,278	49,5

$$\alpha = \frac{K}{K-1} \left( 1 - \frac{\sum Sp^2}{\sum St^2} \right)$$

$$\alpha = \frac{18}{18-1} \left( 1 - \frac{8,18}{49,5} \right) \left( 1 - \frac{0,12}{17} \right)$$

$$\alpha = 1,05 \left( 1 - \frac{0,12}{17} \right) \quad \alpha = 1,05 \cdot 0,88 \quad \alpha = 0,92$$