

Universidad Nacional Experimental  
de los Llanos Occidentales  
“Ezequiel Zamora”



La Universidad que siembra

Vicerrectorado de Infraestructura y  
Procesos Industriales  
Coordinación de Área de Postgrado  
Maestría en Administración  
Mención Gerencia General

**EMPOWERMENT COMO HERRAMIENTA PARA  
FORTALECER EL DESEMPEÑO DEL TALENTO HUMANO EN  
LA EMPRESA SERVICIOS AGROINDUSTRIALES ASOCA, C.A.**

Requisito parcial para optar al grado de

*Magíster Scientiarum*

AUTORA: Dexi L. Ochoa R.

C.I. V-18.320.487

TUTORA: Susana M. Quintero A.

**SAN CARLOS, 31 DE MAYO DE 2018**

Universidad Nacional Experimental  
de los Llanos Occidentales  
“Ezequiel Zamora”



La Universidad que siembra

Vicerrectorado de Infraestructura y  
Procesos Industriales  
Coordinación de Área de Postgrado  
Maestría en Administración  
Mención Gerencia General

**EMPOWERMENT COMO HERRAMIENTA PARA  
FORTALECER EL DESEMPEÑO DEL TALENTO HUMANO EN  
LA EMPRESA SERVICIOS AGROINDUSTRIALES ASOCA, C.A.**

AUTORA: DEXI L. OCHOA R.  
C.I. 18.320.487  
TUTORA: SUSANA M. QUINTERO A.

**SAN CARLOS, 31 DE MAYO DE 2018**

## **APROBACIÓN DE LA TUTORA**

Quien suscribe, Susana M. Quintero A., titular de la cedula de identidad V-6.780.247, en mi carácter de Tutora del Trabajo de Grado Titulado: EMPOWERMENT COMO HERRAMIENTA PARA FORTALECER EL DESEMPEÑO DEL TALENTO HUMANO EN LA EMPRESA SERVICIOS AGROINDUSTRIALES ASOCA, C.A, presentado por la ciudadana Dexi Luceidi Ochoa Rivas, titular de la cedula de identidad V-18.320.487, para optar al título de Magíster Scientiarum en Administración mención Gerencia General, por medio de la presente certifico que he leído el trabajo por lo cual considero que reúne las condiciones para ser defendido y evaluado por el jurado examinador que se le designe.

En la ciudad de San Carlos a los doce (12) días del mes de octubre de 2017.

MSc. SUSANA M. QUINTERO A.



---

Firma de Aprobación de la Tutora



UNIVERSIDAD NACIONAL  
EXPERIMENTAL  
DE LOS LLANOS OCCIDENTALES  
"EZEQUIEL ZAMORA"

Programa de Estudios Avanzados



**ACTA DE PRESENTACIÓN / DEFENSA TRABAJO ESPECIAL DE GRADO, TRABAJO DE GRADO, TESIS DOCTORAL**

Nosotros, miembros del jurado de:

Trabajo Especial de Grado	<input checked="" type="checkbox"/>	Trabajo de Grado	<input type="checkbox"/>	Tesis Doctoral	<input type="checkbox"/>
---------------------------	-------------------------------------	------------------	--------------------------	----------------	--------------------------

Titulado(a):

**EMPOWERMENT COMO HERRAMIENTA PARA FORTALECER EL DESEMPEÑO DEL TALENTO HUMANO EN LA EMPRESA SERVICIOS AGROINDUSTRIALES, ASOCA, C.A.**

Elaborado por el (la) participante:

Nombres, Apellidos y Cédula de Identidad

**DEXI LUCEIDI OCHOA RIVAS, C.I. V-18.320.487**

Como requisito parcial para optar al grado académico de **Magister Scientiarum**, el cual es ofrecido en el programa de: **Maestría en Administración mención Gerencia General (San Carlos)**, del Programa de Estudios Avanzados del Vicerrectorado de Infraestructura y Procesos Industriales de la UNELLEZ – San Carlos, hacemos constar que hoy, 31/05/2008, a las 10:19 a.m., se realizó la presentación/defensa del mismo, acordando:

- Aprobar la Presentación / Defensa del Trabajo / Tesis.
- Aprobar la Presentación / Defensa del Trabajo / Tesis, otorgando Mención Publicación.
- Aprobar la Presentación / Defensa del Trabajo / Tesis, otorgando Mención Honorífica.
- Aprobar la Presentación / Defensa del Trabajo / Tesis, otorgando Mención Publicación y Honorífica.

Dando fe de ello levantamos la presente acta, la cual finalizó a las:

10:39 a.m.

**1.- Jurado Principal-Tutora**

MSc. Susana Quintero, C.I. V-6.780.247

**2.- Jurado Principal-Coordinador**

Dr. Danny Orasma, C.I. V-11.964.355

(UNELLEZ)

**3.- Jurado Principal**

MSc. Carmen Pinto, C.I. V-4.101.093

(UNELLEZ)

**4.- Jurado Suplente**

Dr. Antonio Flores, C.I. V-11.962.937

(UNELLEZ)

**5.- Jurado Suplente**

MSc. Carmelina Lanza, C.I. V-12.554.348

(UNELLEZ)



## **DEDICATORIA**

A Dios Todopoderoso, por darme su bendición para el logro de esta meta y por guiarme en todo momento.

A mi mamá Adela y mi papá José, por darme la vida y por su apoyo incondicional, sin ustedes no fuese llegado a esta etapa de mi vida.

A mi Esposo José y mi hija Bárbara (La bendición más grande), Hermanos y Amigos, por estar en todo momento, ser mi soporte, cada uno en algún momento influyó en mí para la ejecución de esta investigación.

A mi Prima – Hermana – Comadre, Verónica del Valle, te quiero inmenso mi rana.

**Dexi L. Ochoa R.**

## **AGRADECIMIENTO**

Agradecida con Dios y mis padres Adela y mi papá José sin ustedes esto no fuese posible.

A mi tutora Prof. Susana Quintero Abdón, gracias a sus conocimientos impartidos fue posible la culminación de esta investigación; además su amistad, apoyo y paciencia.

A los profesores: Ronald Casadiego, Grecia Castro y Miguel Torrealba por su apoyo para la aplicación de este trabajo de grado.

**Dexi L. Ochoa R.**

## ÍNDICE

LISTA DE TABLAS Y FIGURAS.....	ix
RESUMEN.....	x
ABSTRACT.....	xi
 INTRODUCCIÓN.....	 1
 CAPÍTULO I: El Problema	
1.1 Planteamiento del Problema.....	3
1.2 Objetivos de la Investigación.....	7
1.2.1 Objetivo General.....	7
1.2.2 Objetivos Específicos.....	7
1.3 Justificación de la Investigación.....	8
1.4 Alcances de la Investigación.....	9
 CAPÍTULO II: Marco Teórico	
2.1 Antecedentes de la Investigación.....	11
2.2 Bases Teóricas.....	14
2.3 Bases Legales.....	31
2.4 Reseña Histórica.....	33
2.5 Sistema de Variables.....	35
 CAPÍTULO III: Marco Metodológico	
3.1 Tipo, Nivel y Diseño de la Investigación .....	38
3.2 Población y Muestra .....	39
3.3 Técnica e Instrumentos de Recolección de Datos.....	40
3.4 Validez y Confiabilidad del Instrumento.....	41
3.4.1 Validez.....	41
3.4.2 Confiabilidad.....	41
3.5 Técnicas de Análisis de Datos.....	42
 CAPÍTULO IV: Presentación y Análisis de los Resultados	
4.1 Presentación del Capítulo .....	44
4.2 Análisis de los Resultados del Instrumento Aplicado.....	44

CAPÍTULO V: modelo de empoderamiento como herramienta para fortalecer el desempeño del talento humano en la empresa Servicios Agroindustriales ASOCA.

5.1 Presentación del Modelo.....	57
5.2 Justificación del Modelo.....	57
5.3 Factibilidad del Modelo.....	58
5.4 Objetivos del Modelo.....	59
5.4.1 Objetivo General.....	59
5.4.2 Objetivos Específicos.....	59
5.5 Fundamentación Teórica del Modelo.....	59
5.6 Plan de Actividades.....	60
5.7 Evaluación de la Aplicación del Modelo.....	63
5.8 Análisis de los Resultados .....	64
 CONCLUSIONES.....	 66
RECOMENDACIONES.....	68
BIBLIOGRAFÍA.....	70
 ANEXO A: Carta de presentación del instrumento y modelo del cuestionario de recolección de datos .....	 75
ANEXO B: Formato de validación del instrumento por los expertos.....	78
ANEXO C: Confiabilidad de la prueba piloto y Cuestionario.....	85
ANEXO D: Evidencias Fotográficas .....	88
ANEXO E: Confiabilidad del Plan.....	93



## LISTA DE TABLAS, CUADRO Y FIGURAS

### TABLAS

1.	Operacionalización de las variables.....	37
2.	Tabla de Distribución de la Población.....	39
3.	Tabla para el indicador Misión y Visión.....	44
4.	Tabla para el indicador Planificación .....	45
5.	Tabla para el indicador Organización .....	46
6.	Tabla para el indicador Ejecución... ..	47
7.	Tabla para el indicador Control .....	47
8.	Tabla para el indicador Seguimiento .....	48
9.	Tabla para el indicador Trabajo en Equipo .....	49
10.	Tabla para el indicador Toma de Decisiones .....	50
11.	Tabla para el indicador Estilo Gerencial .....	50
12.	Tabla para el indicador Cualidades y Destrezas. . . . .	51
13.	Tabla para el indicador Experiencia .....	52
14.	Tabla para el indicador Empoderamiento.....	53
15.	Tabla para el indicador Motivación al Logro .....	53
16.	Tabla para el indicador Comunicación Asertiva.....	54
17.	Tabla para el indicador Celeridad .....	55
18.	Tabla para el indicador Responsabilidad Compartida.....	56
19.	Tabla de Actividades de Formación del Modelo de Empoderamiento....	62

### CUADRO

1.	Funciones Administrativas.....	24
----	--------------------------------	----

### FIGURAS

1.	Círculo del Proceso del empowerment .....	19
2.	Organigrama de Servicios Agroindustriales ASOCA., C.A.....	35

**UNIVERSIDAD NACIONAL EXPERIMENTAL DE LOS LLANOS  
OCCIDENTALES “EZEQUIEL ZAMORA”  
COORDINACIÓN DE ÁREA DE POSTGRADO  
MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN  
MENCIÓN: GERENCIA GENERAL**

**EMPOWERMENT COMO HERRAMIENTA PARA FORTALECER EL  
DESEMPEÑO DEL TALENTO HUMANO EN LA EMPRESA SERVICIOS  
AGROINDUSTRIALES ASOCA, C.A.**

**AUTORA:** Dexi L. Ochoa R.

**TUTORA:** Susana M. Quintero A.

**AÑO:** 2018

**RESUMEN**

La relevancia de la presente investigación radica en que el empowerment es esencial como parte de los componentes de la gestión de una organización; aunado a ello la toma de decisiones, el trabajo en equipo y la comunicación asertiva; debido a que puede ser medido en las diferentes actividades que se realizan en cualquier empresa. El objetivo general fue implementar un modelo de empoderamiento como herramienta para fortalecer el desempeño del talento humano en la empresa Servicios Agroindustriales ASOCA, C.A. sucursal en el Municipio Anzoátegui del estado Cojedes. Es importante destacar que se realizó un análisis de las técnicas gerenciales en relación al desempeño de su talento humano y se vinculó principalmente con la teoría Organizacional de Marx Weber, la inteligencia emocional, el empoderamiento, liderazgo compartido y la satisfacción laboral. En este sentido la metodología fue enmarcada en un paradigma cuantitativo, investigación de campo, modalidad evaluativa y diseño no experimental; asimismo la población y muestra censal fue diez (10) empleados que laboran en la empresa objeto de estudio. Considerando como técnica de recolección de datos bajo la modalidad de cuestionario, validándose mediante juicio de tres (3) expertos con dieciséis (16) ítems, escala de Likert y midiendo la confiabilidad mediante el Coeficiente Alfa de Cronbach con resultado en prueba piloto de 0,78 y en encuesta completa de 0,96 en marcado en el rango altamente confiable. De allí pues, que los empleados poseen la disposición para el cumplir las actividades; además; que la toma de decisiones presenta fallas y necesitan empoderarse de sus actividades diarias. Finalmente, se hace necesario implementar de manera definitiva el modelo de empoderamiento como herramienta para fortalecer el desempeño del talento humano en la empresa Servicios Agroindustriales ASOCA, C.A.

*Palabras claves:* empoderamiento, toma de decisiones, desempeño, talento humano.

**UNIVERSIDAD NACIONAL EXPERIMENTAL DE LOS LLANOS  
OCCIDENTALES “EZEQUIEL ZAMORA”  
COORDINACIÓN DE ÁREA DE POSTGRADO  
MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN  
MENCIÓN: GERENCIA GENERAL**

**EMPOWERMENT COMO HERRAMIENTA PARA FORTALECER EL  
DESEMPEÑO DEL TALENTO HUMANO EN LA EMPRESA SERVICIOS  
AGROINDUSTRIALES ASOCA, C.A.**

**AUTORA:** Dexi L. Ochoa R.

**TUTORA:** Susana M. Quintero A.

**AÑO:** 2018

**ABSTRACT**

The relevance of this research is that empowerment is essential as part of the management components of an organization; together with decision-making, teamwork and assertive communication; because it can be measured in the different activities that are performed in any company. The overall objective was to implement a model of empowerment as a tool to strengthen the performance of human talent in the company Agroindustrial Services ASOCA, C.A. branch in the Municipality Anzoátegui of the state Cojedes. It is important to note that an analysis of managerial techniques in relation to the performance of his human talent was made and was mainly related to Marx's Weber's Organizational Theory, Emotional Intelligence, Empowerment, Shared Leadership and Job Satisfaction. In this sense the methodology was framed in a quantitative paradigm, field research, evaluative modality and no-experimental design; also the population and census sample was ten (10) employees working in the company under study. Considering as a data collection technique under the form of questionnaire, validated by a trial of three (3) experts with sixteen (16) items, Likert scale and measuring reliability using the Cronbach Alpha Coefficient with a pilot test of 0, 78 and in full survey of 0.96 in marking in the highly reliable range. Hence, the employees have the disposition to carry out the activities; Besides; that decision-making is flawed and needs to be empowered with their daily activities. Finally, it is necessary to definitively implement the empowerment model as a tool to strengthen the performance of human talent in the company Agroindustrial Services ASOCA, C.A

**Key words:** empowerment, decision making, performance, human talent.

## INTRODUCCIÓN

El empoderamiento se ha radicado en Latinoamérica en todas las áreas en que se desenvuelve la sociedad, debido a que promueve la delegación de trabajos conjuntamente con la toma de decisiones en donde la responsabilidad deja de ser individual para pasar a ser colectiva; atendiendo a que para Murrell (2002), “Es una de las teorías propuestas de mejoramiento continuo que pretende aumentar la competitividad de las organizaciones por medio de una operación más ágil y flexible” (p. 204), el mismo designa autoconfianza y provee capacidades personales para el pleno desarrollo de las actividades grupales que conllevan al crecimiento de la institución.

En Venezuela existe gran interés por la innovación y el desarrollo integral de la economía social en virtud de estimular al fortalecimiento y la gestión del talento humano para el impulso de la producción de bienes y servicios, de gran importancia para el diseño, ejecución y evaluación de las políticas públicas y empresariales a nivel nacionales.

En toda organización bien sea pública como privada tiene como objetivo fundamental obtener el mayor rendimiento de sus operaciones con un uso adecuado de los recursos disponibles; de manera de gestionar al personal como pieza fundamental que permita el desarrollo y la sostenibilidad de la misma en el tiempo, y así obtener las condiciones necesarias para lograr los objetivos. Debido al dinamismo que rodea el ambiente administrativo y las exigencias de un mundo cambiante, las organizaciones deben incorporar nuevas herramientas administrativas que le permitan hacer uso efectivo de los recursos, todo esto con la intención de hacer más eficaz los procesos en cualquiera de sus fases.

El proceso administrativo comprende las actividades interrelacionadas de: planificación, organización, dirección y control de todas las acciones que implican relaciones humanas y tiempo. Para el cumplimiento de cada uno de ellos es de suma importancia el capital humano que tenga a disposición la organización este motivado hacia el trabajo que desempeñan, Koontz y Weihrich (2004), sostienen que la motivación “Es un término genérico que se aplica a una amplia serie de impulsos,

deseos, necesidades, anhelos y fuerzas similares” (p. 497), entonces, esto implica que el personal debe estar a satisfecho con las funciones que efectúa para que su desempeño sea el más proactivo y acorde con los lineamientos y planes establecidos por la empresa.

Las organizaciones se manejan bajo parámetros en donde se conjugan el talento humano y la ejecución de las actividades de las partes que la integran; de manera que es necesario establecer planes de acción estratégicos caracterizados por el manejo de políticas adecuadas para el control y la toma de decisiones. De esta manera con esta investigación se busca instruir al talento humano de la empresa Servicios Agroindustriales ASOCA, C.A., de manera perfeccionar los procesos administrativos con facultamiento en la toma de decisiones y el trabajo en equipo, por lo tanto se desea implantar modelo empoderamiento con el propósito de mejorar la funciones que debe cumplir cada departamento.

La presente investigación está estructurada en cinco (5) capítulos: El Capítulo I, El planteamiento del problema, los objetivos de la investigación, la justificación y los alcances; seguidamente, el Capítulo II contentivo del Marco Teórico que proyecta los antecedentes de la investigación, las bases teóricas, las bases legales, la reseña histórica de la empresa y el sistema de variables.

De igual manera, el Capítulo III enmarado en el Marco Metodológico, donde se presenta el paradigma, tipo, nivel y diseño de la investigación; además de la población, muestra censal, la técnica e instrumento de recolección de los datos. También, la validez y la confiabilidad. Posteriormente se presenta el Capítulo IV que refiere el análisis e interpretación de los resultados obtenidos del cuestionario.

Por último, el Capítulo V que detalla el modelo de empoderamiento para fortalecer al talento humano de la empresa Servicios Agroindustriales ASOCA, C.A., que resalta la justificación, objetivos, fundamentación teórica, su factibilidad, las actividades de formación y la evaluación de su aplicación. Finalmente, se presentan las conclusiones y recomendaciones; además de su bibliografía que sirvió de apoyo en el proceso investigativo y los respectivos anexos que soportan este trabajo de grado.

## CAPÍTULO I

### EL PROBLEMA

#### 1.1. Planteamiento del Problema

El proceso de fortalecimiento en el ambiente organizacional se puede conseguir con la aportes de los miembros en cuanto a las estrategias a seguir y la toma de decisiones grupales. De acuerdo con lo citado por Guzmán, Pontes y Szufliita (2015), según estudios de Rappaport (1981-1985); Rappaport, Swift y Hess, (1984), a nivel mundial el Empowerment “Se considera como un mecanismo a través del cual las personas, las organizaciones y las comunidades ganan control, maestría y dominio sobre sus propios destinos” (p. 67), de acuerdo a lo anterior, surge diferentes investigaciones enfocadas en el ámbito de la salud, educación, empresarial, entre otros, que proyecta el empowerment como método para mejorar el conocimiento y un óptimo desenvolvimiento de los individuos en cualquier espacio.

Revisando el empowerment desde su inicio y de acuerdo con Levine y Romero (2004), este modelo “Se refiere a procesos de aprendizaje de capacidades personales que se obtienen y se vuelcan en la actividad grupal, con el consecuente crecimiento organizativo: desarrollo de competencias específicas de liderazgo, generación de autoconfianza y uso de palabras” (p. 57), es como se evidencia la búsqueda de mejoramiento del entorno personal y social de los individuos, en defensa de los procesos participativos, del trabajo en equipo y la toma de decisiones. Entre las distintas disertaciones que se han realizado sobre este tema Carrero y Petit (2011); revelan:

La construcción social, el desarrollo organizacional innovador, la tendencia colaboración/reciprocidad, el vínculo social, la co-creación, la integración inclusiva, el trabajo en red, y el liderazgo con empoderamiento popular, se estiman elementales para el desarrollo de la organización social y al mismo tiempo, como componentes indefectibles para la edificación conceptual de la innovación como fenómeno producido desde la conciencia y praxis social. (p. 63).

De lo anterior, nace el tratado en pro de renovar y afianzar el progreso la institución reavivando el juicio participativo de cada uno de los integrantes, para que

por medio del trabajo en equipo y unidos por un fin en común, beneficiar a la sociedad, en este caso, los cliente que se respaldan con los servicios que presta ASOCA, C.A.

Atendiendo estas consideraciones, los nuevos esquemas gerenciales son reflejo de la forma como la organización piensa y opera, el empoderamiento es uno de ellos, exigiendo entre otros aspectos: un colaborador con el conocimiento para desarrollar y alcanzar los objetivos del negocio; un proceso flexible ante los cambios introducidos por la organización, una estructura plana, ágil, reducida a la mínima expresión, que crea un ambiente de trabajo que satisfaga a quienes participen en la ejecución de los objetivos organizacionales; un sistema de recompensas basado en la efectividad del proceso donde se comparte el éxito y el riesgo; y un equipo de trabajo participativo en las acciones de la organización.

Al respecto, Giraldo (2012) refiere lo citado por Mowday y Steers (1979) en donde señalan que “Si las personas son los generadores de los resultados organizacionales, los empleados comprometidos constituyen una ventaja competitiva, al registrar altos niveles de desempeño, productividad, y bajos índices de ausentismo” (p. 1). De hecho, es trascendental estar al tanto de cuáles son los elementos que pueden favorecer este compromiso organizacional. Este estudio busca conocer como el empoderamiento genera en sus participantes un alto compromiso hacia la organización, concretamente en empresas a través del talento humano.

Es de señalar, que actualmente en Venezuela, no existen estudios que busquen la relación del empoderamiento para favorecer el talento humano con el compromiso organizacional. En la literatura hay escasos estudios sobre el tema, los cuales han analizado los conceptos de forma individual, mostrándose el poco interés en la relación entre ambos aspectos y, por ende, la falta de conocimiento de los líderes en estos temas. Desde la perspectiva de este estudio, se mantiene la idea, de la relación entre ambos conceptos, al comprobar que el empoderamiento genera de forma directa el compromiso organizacional por medio del talento humano. Esto es, si en las compañías fomentan en su recurso humano la autosuficiencia en habilidades y capacidades, alcanzando con ello el compromiso necesitado en sus colaboradores.

Se plantea entonces, que el empoderamiento se refiere al proceso o mecanismo a través del cual personas, organizaciones, o comunidades, adquieren control o dominio sobre asuntos o temas de interés que le son propios; según Sánchez (2010), “Ha afirmado que el empoderamiento se produce cuando los líderes comunican su visión, y a los empleados se les da la oportunidad de aprovechar al máximo sus talentos, creatividad y aprendizaje, fomentando su capacidad de exploración” (p. 17). En otras palabras, es la capacitación del talento humano es el proceso para permitir, impartir o transferir el poder de un individuo o grupo a otro.

Es por ello, que se hace vital que la organización fomente el talento humano en sus empleados, este compromiso organizacional, buscando la generación del sentido de pertenencia de forma recíproca entre empleado y organización, ya que al encontrarse en un entorno caracterizado por los fenómenos generados por la globalización en su dimensiones socioeconómicas, culturales, políticas, y ambientales, como la recesión económica, el desplazamiento del centro económico del mundo.

En este sentido, esta investigación se llevó a cabo tomando en cuenta el talento humano que labora en las diferentes áreas de la empresa anteriormente nombrada, con la finalidad de alcanzar los objetivos de la indagación; además con el fin de mejorar el desenvolvimiento de los trabajadores mediante las técnicas del empoderamiento que influye marcadamente en la realización de las actividades diarias y en la toma de decisiones hacia el servicio que se presta.

En la actualidad Venezuela está pasando un proceso de cambios en el ámbito económico, social y político; desde el punto de vista económico, conviene destacar que el sector empresarial forma parte de las unidades económicas de un país, de aquí surge la importancia de las organizaciones y más aun de las personas que hacen vida dentro de las mismas, aquí comienza la importancia del talento humano, definido por Balza (2010), como “El conjunto de saberes y aceres de los individuos y grupos de trabajo en las organizaciones, pero también a sus actitudes, habilidades, convicciones, aptitudes, valores, motivaciones y expectativas respecto al sistema individuo, organización, trabajo y sociedad” (p. 89).



Asimismo, la debida gestión del talento humano es fundamental para la organización y otorgarles responsabilidades a los individuos que laboran dentro de ella, da paso a la utilización del empowerment como herramienta que permite al trabajador ser capaz tomar decisiones de acuerdo a las situaciones que se le presenten en su área de trabajo. Es por ello que los expertos Keith y Newstrom (2003), manifiestan que el empowerment es un “Proceso que brinda mayor autonomía a los empleados al compartir información pertinente y brindarles control sobre factores que afectan su rendimiento en el trabajo” (p. 560).

Todo esto, se presentan en los escenarios que tienen las organizaciones, además de una series de requerimientos que señala la necesidad de contar con un liderazgo, innovador, creativo y proactivo a fin de que garantice un comportamiento idóneo del personal a su cargo para que sea altamente competitivo y sepa interpretar lo que la sociedad del conocimiento demanda.

Se debe destacar que para lograr estos objetivos las empresas se valen de una diversidad de herramientas entre ellas el empowerment que según, Koontz y Wehrich (ob. cit), quienes afirman que “El empowerment significa que los empleados, administradores o equipo de todos los niveles de la organización tiene el poder para tomar decisiones sin tener que requerir la autorización de sus superiores” (p. 299); a partir de esta definición, parte la importancia de que la toma de decisiones debe ser directamente de las personas que están realizando las tareas o actividades debido a que estos están capacitados para eso, y así de tomar en cuenta la participación de los empleados e incitarlos a que ellos deben asumir la responsabilidad de sus acciones.

Asimismo esta empresa cuenta internamente con tres áreas de trabajo como lo son: departamento de administración, departamento técnico y departamento de compras y ventas, aparte la junta directiva dictamina las estrategias a seguir dejando de lado la planificación que puedan tener los empleados que laboran y hacen vida dentro de la organización; así como también el precitado es quien toma las decisiones conjuntamente con la presidencia.

Lo que evidencia la autora por ser trabajadora de la empresa, es que existe una desventaja con el resto de los empleados que integran los demás departamento, a que sean partícipes en cuanto al manejo del entorno laboral; motivado a que para tomar cualquier acción pertinente al caso se debe informar al superior para que tome la decisión. En consecuencia, es importante mencionar que cada departamento cuenta con el talento humano capacitado para la ejecución de sus funciones. Es por ello que poseen en el departamento de compra y ventas un Técnico Superior en Agroalimentaria debido a que este posee los conocimientos para la siembra de los rubros que se financian; así como también el manejo y utilización de los insumos a utilizar (agroquímicos y fertilizantes), al igual que el precipitado. En virtud de lo referido, se plantea las siguientes interrogantes:

1. ¿Cuál es la situación actual del empowerment del talento humano en la empresa Servicios Agroindustriales ASOCA, C.A.?
2. ¿Qué debilidades de empowerment presenta el talento humano de la empresa Servicios Agroindustriales ASOCA, C.A.?
3. ¿Para qué diseñar un modelo de empowerment se adapte al talento humano de la empresa Servicios Agroindustriales ASOCA, C.A.?
4. ¿Cómo evaluar el modelo de empowerment se adapte al talento humano de la empresa Servicios Agroindustriales ASOCA, C.A.?
5. ¿Por qué evaluar el modelo de empowerment al talento humano de la empresa Servicios Agroindustriales ASOCA, C.A.?

## **1.2. Objetivos de la investigación**

### **1.2.1. Objetivo General**

Implementar un modelo de empoderamiento como herramienta para fortalecer el desempeño del talento humano en la empresa Servicios Agroindustriales ASOCA, C.A. sucursal en el Municipio Anzoátegui del estado Cojedes

### **1.2.2. Objetivos Específicos**

- Identificar la situación actual de empoderamiento del talento humano en su desempeño en la empresa Servicios Agroindustriales ASOCA, C.A.

- Analizar las debilidades de empoderamiento hacia el logro de los objetivos que presenta el talento humano en la empresa Servicios Agroindustriales ASOCA, C.A.
- Diseñar un modelo de empoderamiento para fortalecer el desempeño del talento humano en la empresa Servicios Agroindustriales ASOCA, C.A.
- Aplicar el modelo de empoderamiento para fortalecer el desempeño del talento humano en la empresa Servicios Agroindustriales ASOCA, C.A.
- Evaluar el modelo de empoderamiento al talento humano de la empresa Servicios Agroindustriales ASOCA, C.A. para precisar el efecto causado en el desempeño de sus trabajadores.

### **1.3. Justificación de la investigación**

Cabe resaltar que es esencial que una organización refleje calidad y competitividad en los servicios o productos que ofrece; de allí pues es necesario que su talento humano que la componen desempeñen su trabajo en un ambiente laboral que permita y favorezca la consecución de estándares de productividad, eficacia y servicio. Aunado a ello, para lograr una satisfacción plena de los clientes, se hace necesario ofrecer al trabajador un nivel de satisfacción adecuado, cálido, en el que se identifique y coopere al logro de los objetivos grupales.

A nivel organizacional, con la presente investigación se instruyó al talento humano de la empresa Servicios Agroindustriales ASOCA, C.A. a la utilización del empowerment como herramienta que le permita activar y mejorar día a día los roles de los integrantes que laboran en ella; en virtud de garantizar el acceso a toda la información y ser capaces de impulsar cada uno de los procesos productivos.

Al empoderar al talento humano de la empresa Servicios Agroindustriales ASOCA, C.A. no solo se beneficia la organización sino también los productores que acuden a la misma en búsqueda de insumos y asesorías para sus cultivos ya que obtiene respuestas inmediatas y confiables, de igual manera los trabajadores estimularan su desempeño en pro del éxito organizacional en la ejecución de cada una de sus actividades.

Aunado a ello se demuestra que contribuye con avances importantes, confirmando que debido a la implementación del empowerment se refuerza la relación de los trabajadores dentro de la organización. Dando a notar que con una toma de decisiones acertadas y el buen funcionamiento, se determina el alcance de los objetivos de la compañía y al mismo tiempo la satisfacción de los clientela. De igual forma, este estudio es un antecedente para los maestrantes investigadores que requieran aplicar el empowerment desde diferentes perspectivas dentro de cualquier organización, con la finalidad de suministrar información sobre la utilización de esta herramienta que aporta mejoras a la gestión empresarial.

De igual manera, esta indagación tiene relevancia por cuanto que implementa un modelo de empoderamiento como herramienta para fortalecer el desempeño del talento humano en la empresa Servicios Agroindustriales ASOCA, C.A. En el ámbito personal, es importante al fortalecer el aprendizaje de la autora de los diferentes enfoques que se pueden aplicar en la ejecución de los procesos administrativos dentro de la empresa; además esta línea es importante para vincularla con la filosofía organizacional de ASOCA, C. A.

Es por ello que este trabajo de grado se basa en el Plan General de Investigación de la UNELLEZ (2008 -2012) en el área de las Ciencias Sociales y la línea Recursos Humanos; de hecho debido a que estudia los diferentes procesos de gestión con la intención de empoderar al talento humano, en esta oportunidad se está enfocando la gestión del talento humano como aporte a la empresa y a la sociedad en general.

#### **1.4. Alcances**

La trascendencia de esta investigación se manifiesta con los cambios obtenidos por la utilización del empowerment como instrumento proyectado para el desarrollo de las capacidades del talento humano; motivado a que interfiere en el comportamiento organizacional y permite que los diferentes estratos de la empresa: gerencia, personal administrativos y obrero cumpla con las exigencias que se presentan día a día en su entorno. Efectivamente, tomando en cuenta que sus trabajadores son los responsables en los resultados obtenidos.

Además los aportes de este estudio son significativos desde cualquier punto de vista para la empresa ASOCA, C.A; debido a que inicia en un adecuado ambiente organizacional, fortalece la comunicación asertiva, impulsa el liderazgo, fomenta el trabajo en equipo y mejora la toma de decisiones. En efecto su relevancia trasciende; pues estos elementos conducen al éxito del desempeño para que sea un modelo para otras organizaciones de su ramo.

## **CAPÍTULO II**

### **2. Marco Teórico**

Es conocido también como marco referencial; además definido por Gómez (2012), como “La unión de hechos y teorías que favorecen al progreso de la ciencia. De hecho, en la ciencia, los individuos depositan su confianza, por ello el marco teórico es el respaldo del problema” (p. 43). De acuerdo con la definición desde aquí se aborda la investigación, sus fundamentos, sus bases y se fijan los parámetros bibliográficos que dan inicio al presente estudio.

#### **2.1. Antecedentes de la Investigación**

En este sentido para que puedan surgir cambios en una organización, se necesitan personas entregadas con los conocimientos, habilidades, juicio, actitud y la capacidad de adaptarse a todas las situaciones que puedan presentarse de una manera u otra en su entorno; De igual manera se presentan varios antecedentes para dar inicio a esta indagación:

A nivel de gestión hacia el empoderamiento Cisneros (2016), desarrollo un trabajo de grado titulado “Empowerment como Estrategia para la Gestión del Talento Humano en el Circuito De Protección De Niños Niñas Y Adolescentes Del Estado Cojedes”, se basa en una investigación de diseño no experimental, bajo el tipo de investigación de campo, fundamentada y apoyada con el nivel descriptivo; en este estudio se utilizó como instrumento de recolección de datos, una encuesta bajo la modalidad cuestionario, cabe destacar que la población y muestra constituida por cuarenta y siete (47) funcionarios que laboran en la institución, Este trabajo confirma que el empowerment es una herramienta mediante la cual se capacita a los trabajadores para otorgarles responsabilidad y poder para la toma de decisiones, lo que va a permitir una mejor fluidez de la comunicación y un ambiente donde el liderazgo se comparte con los niveles más bajos de la empresa.

Aunado la relación de esta investigación se demuestra en que toda organización debe tener en cuenta un modelo de empowerment como herramienta que permita a

todo el personal participar y ejecutar a cabalidad su papel dentro de la empresa, reafirmando con más firmeza los objetivos planteados en el presente trabajo.

De manera semejante Un Jan y Cauvi (2016), en su trabajo doctoral nombrado “Influencia del ambiente de trabajo sobre el empoderamiento y sobre la infusión de sistemas de información”, los datos para validar la hipótesis fueron recolectados por medio de una encuesta a usuarios de diferentes sistemas de información, todos estudiantes de la maestría en Gestión de la Universidad Nacional Mayor de San Marcos 2015-2, 2016-1, que laboran en las empresas de la ciudad de Lima; mediante el cual resultó que se debe trabajar en sobre el diseño de sistemas de información para lograr que este se ajuste y coincida con el trabajo del usuario para lograr el empoderamiento que permitirá el uso integrativo y extendido del sistema; en efecto con la fomentación del conocimiento es que se alcanza el empoderamiento de los individuos.

En este sentido se debe destacar que existe una estrecha relación en esta búsqueda con el trabajo desarrollado y reside en que es de relevancia el ambiente laboral, el desempeño de los trabajadores y el empoderamiento para cualquier organización; pues es el impulso que necesitan sus trabajadores para empoderarse de sus tareas diarias.

De esta misma manera, García (2015), su trabajo de investigación “Metodología de los Bancos Comunales para el empoderamiento de las mujeres del área rural brindada por Fundación Mujer y Desarrollo Económico Comunitario, departamento de Matagalpa” Se estudiaron 3 variables: la Metodología de Bancos Comunales, los beneficios brindados por los bancos comunales y el desarrollo para el empoderamiento de la mujer rural, en base a los resultados obtenidos se encontró que la metodología de Bancos comunales, ha sido en gran medida una herramienta fundamental para desarrollo de ellas, dándole pauta al empoderamiento lo que conlleva a cubrir algunas necesidades básicas como mejoramiento de vivienda, acceso a la educación, alimentación, ahorro y empleo.

Significa entonces que la vinculación entre ambas investigaciones la precitada y el trabajo en desarrollo se basa en el empoderamiento como herramienta esencial que

permite alcanzar avances significativos en la sociedad en general; efectivamente en diversos contextos de la vida cotidiana de los seres humanos, concebidos desde otros puntos de interés como el enfoque en estos trabajos hacia los diferentes aspectos señalados; aunado a ello demostrando como se obtienen los resultados esperados.

En este mismo orden, Marcillo (2014), expresa en su investigación “Modelo de Gestión por Competencias para optimizar el rendimiento del Talento Humano en los gobiernos autónomos descentralizados del sur de Manabí” que el propósito de esta tesis doctoral es mostrar un producto de una teorización respecto a la Gestión por Competencia del Talento Humano en organizaciones públicas ecuatorianas, partiendo del supuesto ontológico que investiga la complejidad de esta situación en una Sociedad del Conocimiento, en que la consideración de la persona como un recurso sustituible en la organización.

El encuentro epistemológico, se envuelve en un enfoque vivencial y el proceso metodológico se apoya en el paradigma cualitativo adoptando la técnica de la teoría fundamentada, aplicando para ello las técnicas de documentación, entrevistas, observación. La conclusión de esta tesis, resume que la gestión del talento humano en las organizaciones públicas ecuatorianas, está muy sensibilizada a la concepción de la persona que se maneja en ellas, a la filosofía administrativa implantada, a la tecnología empleada y al ambiente organizacional donde funcionan el mismo que inciden sobre las organizaciones vinculando entre sí formas de hacer y de pensar que concuerdan la vida laboral en las organizaciones.

Es de relevancia proyectar que aun estando esta investigación enmarcada desde un enfoque cualitativo se visualiza hacia la gestión por competencia del talento humano e incide en que los empleados de cualquier organización se pueden esforzar para hacer su trabajo de la mejor manera posible y así alcanzar las metas propuestas dando paso al alcance de los propósitos planteado.

Cabe agregar que Carrasquel (2014), en su indagación llamada “Empoderamiento: estrategia para operativizar la gerencia del conocimiento en organizaciones educativas” la cual enmarcó como una investigación de tipo documental y tiene como objetivo analizar el empoderamiento como una estrategia para operativizar la



gerencia del conocimiento de las organizaciones educativas y se afinó que el empoderamiento mejora los procesos gerenciales orientados a estimular el potencial humano en los centros educativos, a través de la potenciación del capital intelectual, el trabajo en equipo, la comunicación y el aprendizaje mutuo.

Este estudio guarda estrecha relación con el presente trabajo debido a que se implementa la capacitación intelectual del grupo de trabajo desde la gerencia hacia los trabajadores para fortalecer la parte operativa y enfocar la redefinición del rol gerencial para mejorar las actividades que se realizan en la organización objeto de estudio.

Ly (2013), en su tesis doctoral “Empowerment y su efecto en la calidad del servicio del área de créditos hipotecarios del Banco de la Nación, Agencia1 Trujillo” encuadrada como una investigación exploratoria, para el que se como muestra el personal del Banco de la Nación Agencia 1, la técnica de recolección de datos fue la encuesta y el análisis documental, tuvo como objetivo determinar el efecto del empowerment en la calidad del servicio en el área de créditos hipotecarios y la misma concluye afirmando que el empowerment es una herramienta gerencial que afecta significativamente en la calidad del servicio.

Desde aquí se acentúa la relación entre las investigaciones con mayor importancia en la aplicación del empoderamiento en toda organización; es por ello que se deja constancia de su utilización como herramienta que da pie al buen funcionamiento de una institución. Basado en la aplicación de modelos que confirman su beneficio a las no solo a la empresa sino a su talento humano.

## **2.2. Bases Teóricas**

Arias (2012), especifica que las bases teóricas “Implican un desarrollo amplio de los conceptos y proposiciones que conforman el punto de vista o enfoque adoptado, para sustentar o explicar el problema planteado” (p. 107), en efecto, a continuación se dispone el material bibliográfico en el cual se basa el presente trabajo de grado.

### **2.2.1. Teoría Organizacional**

En esta teoría se debe destacar lo que proyecta Max Weber (1864-1920), citado por Chiavenato (2009), respecto de las organizaciones orientadas al cumplimiento de

objetivos bajo una división del trabajo basado en un modelo teórico burocrático de acuerdo con este autor, cuyo funcionamiento ha de basarse en estructuras jerárquicas claramente definidas y soportada en normas y lineamientos como parte del sustento legal de las mismas.

Igualmente la administración científica surge a principios del siglo XX, concentrándose principalmente en un aumento constante de la productividad, cuyos principales exponentes fueron, Frederick Winston Taylor (1856-1915). Adicionalmente estas aportaciones se basan en los estudios de tiempos y movimientos en líneas de ensamble; donde las precitadas observaciones se centran en la división de cada operación y de sus partes, lo que permitió la implementación de métodos más eficientes para ejecutar cada actividad.

Seguidamente, es relevante acotar que una organización es un sistema social abierto, que constituye un organismo vivo, dinámico, con la flexibilidad necesaria para asimilar el cambio; además que recibe determinados recursos transformándolos en productos y/o servicios. Entonces se debe exponer que cuando se establece la teoría organizacional, se debe implementar el empoderamiento; lo que significa entonces que es una herramienta administrativa esencial, que puede ser considerada como una de las más importantes para una óptima labor diaria de los trabajadores.

La teoría de la organización es señalada por Chiavenato (ob. cit.), como aquella que "Consiste en analizar un fenómeno y explicarlo, intenta comprender las causas de ese fenómeno organizacional, lo cual nos sirve para intentar mejorar la realidad sistémica del ente en cuestión" (p. 122), en este propósito, este supuesto se fundamenta en el razonamiento de una anormalidad en el ámbito empresarial, con la intención de vislumbrar su origen para corregir la situación en general; Igualmente, Chiavenato (ob. cit.); acota que:

En la literatura organizacional son múltiples los niveles de análisis, enfoques, modelos y teorías que explican la evolución de las organizaciones, tales como: la teoría general de sistemas, la teoría del caos determinista, la teoría de la evolución, la teoría de la dependencia hasta llegar a la teoría de redes que resalta la importancia de interacción de las organizaciones para manejar la dependencia de recursos e intercambiar conocimientos. (p. 124).

En tal sentido la teoría de la organización apoya el empoderamiento de acuerdo al modelo que se desarrolla para fortalecer el desempeño del talento humano en la empresa Servicios Agroindustriales ASOCA, C.A; de allí pues tiene efectos significativos a través de la formación intelectual que contribuye al desenvolvimiento de sus miembros.

### **2.2.2 Frederick Taylor y la administración científica**

Koontz, Weihrich y Cannice (2012), hacen alusión al surgimiento de pensamiento administrativo en donde señalan a Taylor, como el padre de la administración científica y quizá ninguna otra persona tuvo un efecto mayor en el desarrollo temprano de la administración. Sus experiencias como aprendiz, obrero común, capataz, maestro mecánico y luego ingeniero en jefe de una compañía acerera le dieron una amplia oportunidad para aprender de primera mano los problemas y las actitudes de los trabajadores, y ver las inmensas posibilidades de mejorar la calidad de la administración. La famosa obra de Taylor *Principles of Scientific Management* que se publicó en 1911; asimismo Koontz, Weihrich y Cannice (ob. cit.), refieren que “Los principios fundamentales que se encontró subyacían al enfoque científico son los siguientes:

- a) Reemplazar las reglas impositivas con ciencia (conocimiento organizado).
- b) Lograr armonía, más que discordia, en la acción de grupo.
- c) Lograr la cooperación de los seres humanos, más que el individualismo caótico.
- d) Trabajar para obtener la producción máxima, más que una producción restringida.
- e) Desarrollar a todos los trabajadores al mayor grado posible para su propia prosperidad y la de la compañía. (p. 18).

Es importante acotar, que estos criterios básicos de Taylor son esenciales para ser aplicados por los gerentes en estos tiempos en que el entorno es tan cambiante, estos deben ser tomados en cuenta en toda organización como premisa de que desde aquí

parte el trabajo en equipo, que tiene como objetivo el éxito de la empresa a través del mejoramiento continuo de los empleados.

### **2.2.3. Empowerment**

Es importante resaltar que el empowerment es una herramienta, que surge con el fin de buscar aumentar la energía, el esfuerzo, las obligaciones y la dedicación de todo el talento humano en las organizaciones, comenzando desde los niveles más bajos; características difíciles de encontrar en una empresa en la actualidad. En consecuencia, Chiavenato (ob. cit.); lo señala como:

Un concepto del cual se habla mucho pero se practica poco. Su objetivo es simple: transmitir responsabilidad y recursos a todas las personas, para aprovechar su energía creadora e intelectual, de modo que puedan mostrar verdadero liderazgo en sus propias esferas individuales de competencia y, al mismo tiempo, ayudarlas a enfrentar los desafíos globales de toda la empresa. (p. 192).

Lo que indica que el empoderamiento significa dar poder a los trabajadores para aprovechar al máximo el talento colectivo; es decir el secreto consiste en utilizar todo el personal, todas las habilidades, todo el tiempo: además es la manera de dar autoridad, recursos a los trabajadores y dejarlos actual a nivel laboral vinculándolos con la filosofía organizacional .Es importante señalar, que la globalización y la aceleración de las nuevas tecnologías, han impulsado un cambio radical en la administración y cultura de las empresas, no sólo en la forma de enfrentar el mercado sino también en la toma de decisiones. Los empleados, ya no dependen de la disposición de un jefe o supervisor para realizar sus labores. Ahora éstos son responsables de sus propias acciones, trabajan en equipo y fungen como piezas importantes en el modelo de liderazgo de la empresa.

Es por ello, que el empowerment como nueva herramienta se le da la oportunidad al empleado de dar lo mejor de sí, de obtener un mayor rendimiento en el plano humano y profesional, de que sea dueño de su propio trabajo; reemplazando el modelo jerárquico de impartir órdenes, ejercido desde el nivel más alto de la empresa, e impulsando de forma estratégica el trabajo en equipo. En tal sentido, las ventajas que tiene esta herramienta las señalan Koontz y Weihrich (ob. cit.), tales como:

- a) Se impulsa la autoestima y la confianza

- b) El personal participa en la toma de decisiones
- c) Se puede medir el rendimiento de los empleados
- d) El trabajo se convierte en un reto, no en una carga
- e) Se reconoce a las personas por sus ideas y esfuerzos
- f) Los trabajadores tienen mayor control sobre su trabajo. (p.32).

Estas ventajas son de gran importancia para los empleados puesto que el gerente antes de otorgarle mayor capacidad y potestad al personal para decidir en nombre de la empresa, los gerentes deben conocer bien a sus trabajadores (si es posible, por medio de indicadores o focus groups), las relaciones deben ser respetuosas, efectivas y sólidas; los roles deben estar bien definidos y debe existir un alto nivel de disciplina en todos los departamentos; el compromiso debe ser promovido por los líderes y se deben asignar responsabilidades. Por consiguiente, los resultados positivos del empowerment en las personas dentro de una empresa son considerados por Koontz y Weihrich (ob. cit.), como esenciales y se describen a continuación:

- a) Su trabajo es significativo
- b) Ellos pueden desarrollar una diversidad de asignaciones.
- c) Su rendimiento puede medirse.
- d) Su trabajo significa un reto y no una carga.
- e) Tiene autoridad de actuar en nombre de la empresa.
- f) Participación en la toma de decisiones.
- g) Se escucha lo que dice.
- h) Saben participar en equipo.
- i) Se reconocen sus contribuciones.
- j) Desarrollan sus conocimientos y habilidades.
- k) Tienen verdadero apoyo. (p.35).

De estos señalamientos, la idea en que se basa el empowerment es que quienes se hayan directamente relacionado con una tarea son los más indicados para tomar una decisión al respecto, en el entendido de que posee las actitudes, requeridas para ellas. Empowerment significa crear un ambiente en el cual los empleados de todos los niveles sientan que tienen una influencia real sobre los estándares de calidad, servicio

y eficiencia del negocio dentro de sus áreas de responsabilidad. Esto genera, un involucramiento por parte de los trabajadores para alcanzar metas de la organización con un sentido de compromiso y autocontrol; por otra parte, los administradores deben estar dispuestos a renunciar a parte de su autoridad decisional y entregarla a su equipo de trabajadores.

#### 2.2.4. Filosofía del empowerment

El empowerment pretende dirigir a las personas en el sentido correcto en donde los mismos puedan aportar ideas para alcanzar las metas trazadas, entonces altos directivos de la empresa dan inicio creando un modelo que facilite la comunicación, es por ello que para establecer el estándar Wilson (1996), creo el círculo del empowerment que se muestra a continuación:

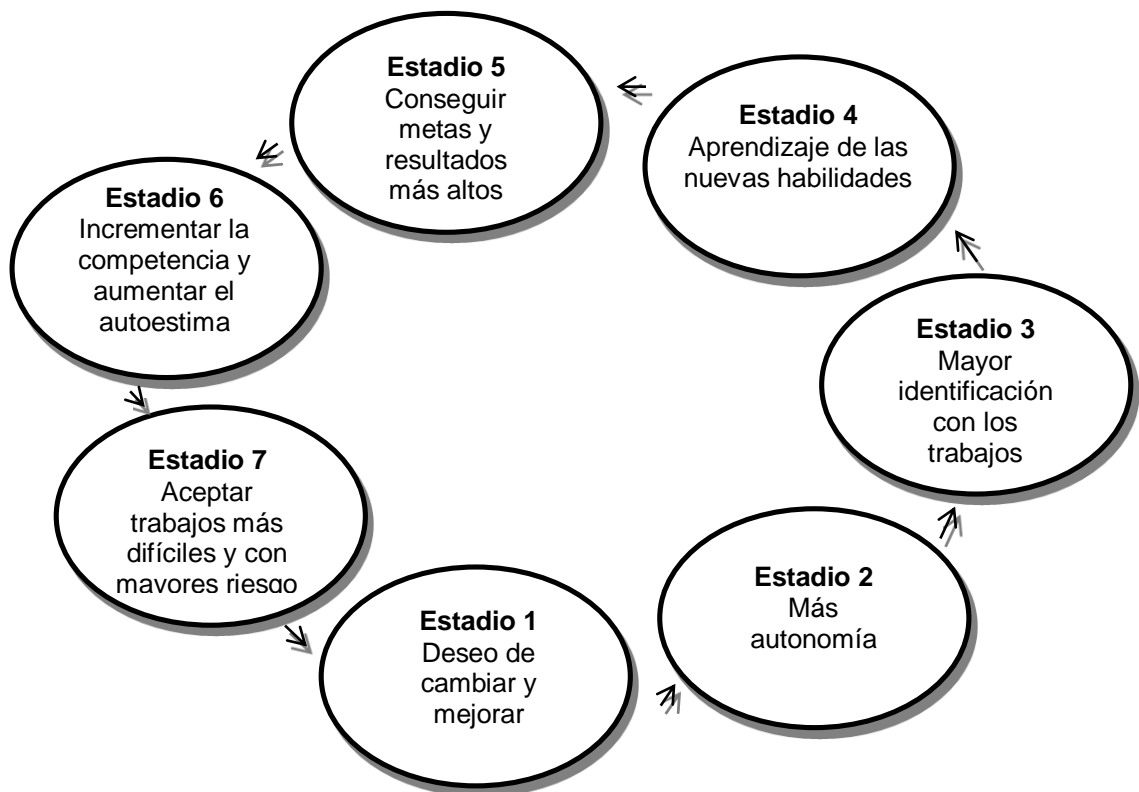


Figura 1. Círculo del Proceso de empowerment.

Fuente: Terry Wilson. (1996).

Para empezar con la descripción de cada una de las fases de este círculo Wilson (1996), el teórico expone que “Este primer estadio es uno de los más importantes para cada individuo y para el total de la empresa” (p. 24); para continuar “El segundo estadio consiste en eliminar las restricciones que tienen los empleados a todos los niveles de la empresa para que sean capaces de llevar a cabo acciones o hacer cosas sin bloqueos”(p. 24), el siguiente es “El tercer estadio los empleados ya han aceptado las libertades adicionales y empiezan a tomar conciencia de la propiedad de su trabajo y de sus deberes” (p. 25), dentro de estos tres primeros estadios se cumple con el proceso de admisión al cambio de cultura para el talento humano.

En este mismo sentido, en el cuarto “Los papeles y los trabajos se amplían ya que los empleados se muestran más interesados por su trabajo y aumentan las responsabilidades” (p. 25), posteriormente, “En el estadio cinco empiezan a mostrarse los resultados tangibles del empowerment” (p. 25), y en el marco de las observaciones anteriores en el “sexto se empiezan a notar una serie de cambios significativos en materia de actitud y de comportamiento de las personas; finalmente “El estadio siete el individuo ha crecido por encima de su trabajo y está buscando mayores retos” (p. 25); entre estos la comunicación adquiere la mayor fluidez y todos tienen la potestad de desenvolver sin barreras, con un excelente rendimiento en el trabajo debido a la motivación y dedicación dada para una mejora continua que da como resultado buenas recompensas para la empresa y las personas.

En la actualidad, el empowerment es adaptable a toda organización, y principalmente va encaminado a las empresas que mantienen sus funciones centralizadas, con la intención de que esta herramienta administrativa delegue compromisos y poderío a los subordinados para que puedan ellos por medio de directrices y límites previamente establecidas desempeñarse con mayor eficiencia.

### **2.2.5. Principios para dar empowerment al talento humano**

Resulta oportuno aclarar que esta herramienta posee varios principios esenciales que permiten que las personas se empoderen y proyecten sus cualidades, destrezas, experiencias y conocimientos sin restricciones y con las atribuciones dadas en el área

laboral en que se desenvuelva cada trabajador; según Drucker (2002), acota que se debe:

1. Dar a las personas un trabajo que consideren importante.
2. Dar a las personas autoridad y responsabilidad plenas, dependencia y autonomía en sus tareas y recursos.
3. Permitir a las personas tomen decisiones respecto de su trabajo (p. 193).

Asimismo el empoderamiento debe ser otorgado a los empleados para que se desempeñen con mayor amplitud y compromiso permitiéndoles general cambios y de esta manera mejorar el rendimiento de los trabajadores optimizando el crecimiento de la empresa logrando la satisfacción laboral. El empowerment adquiere la función proporcionar una excelente relación entre la organización y sus trabajadores, motivado a que emerge como una nueva forma de administrar, integrando todos los recursos de los cuales disponga la empresa, desde los equipos y espacios hasta las personas que hacen uso de los mismos.

#### **2.2.6. El facultamiento en la toma de decisiones según el empowerment**

De acuerdo con los principios del empowerment con el facultamiento en la toma de decisiones se hacen maravillas en la organización considerando los diferentes puntos de vistas de las personas; en efecto Chiavenato (ob. cit.), señala que deben asumir las responsabilidades siguientes:

**Responsabilidad por la excelente ejecución de las tareas.** Es la base de la excelencia en las operaciones. Las personas trabajan con ahínco y con placer. **Responsabilidad por la mejora continúan del trabajo del trabajo.** No sólo se trata de ejecutar trabajo, sino de mejorarlo. **Orientación hacia las metas que se deben alcanzar.** El trabajo es un medio – y no un fin – para llegar a las metas y superarlas. **Enfoque en el cliente.** Sea interno o externo. El cliente es prioritario para la actividad. **Actividad en grupo y en equipo.** El trabajo en conjunto produce mejores resultados en razón de la sinergia y el apoyo mutuo de las personas. **Enfoque en la misión organizacional y en la visión del negocio.** Toda actividad se redirige a contribuir a la misión de la organización y a que la visión del negocio se vuelva una realidad concreta. **Acción que se traduce en agregar valor.** Lo importante no solo es trabajar, sino agregar valor a la organización, para el cliente y el colaborador mismo. (p. 194 y 195).



De la cita, se puede inferir que el papel de un gerente moderno, actual es crear un sistema de toma de decisiones, enfocarse a guiarlo y la visión debe de venir de la gente. La tarea más difícil de los líderes con empowerment, es la creación de equipos abiertos. La unidad básica de una organización con empowerment no es el individuo que logra resultados, sino un grupo de personas coordinada. Es por ello, que el nuevo líder debe de aprender a dar un paso atrás y crear un ambiente de trabajo que permita a los individuos aprender, crecer, desarrollarse, contribuir y alcanzar la excelencia.

### **2.2.7. Naturaleza de la descentralización**

Seguidamente para abordar el tema de la dispersión de la autoridad dentro de una organización Koontz y Weihrich (ob. cit.) señalaron lo siguiente “La autoridad en una organización es sencillamente a discrecionalidad conferida a los individuos para aplicar sus propio juicio a la toma de decisiones y el giro de instrucciones. La descentralización es la tendencia de distribuir la autoridad de la toma de decisiones en una estructura organizada” (p. 304). A partir de esto se demuestra que con la participación talento humano en las decisiones de los procesos diarios de la organización, más que generar inconveniente se obtiene un estilo de trabajo que aporta seguridad a los empleados, siempre y cuando se trabaje coordinadamente en función de los mismos objetivos.

En este mismo sentido se debe acotar que en las organizaciones debería hallarse cierto grado de descentralización en vista de que no puede establecerse una descentralización absoluta, motivado a que si superiores distribuyen toda su autoridad, corren el riesgo de perder su cargo, este solo debe responsabilizarse de que sus subordinados cumplan con sus funciones.

### **2.2.8. Delegación de autoridad**

Todo tiene que tener un proceso y más aún la delegación de autoridad de toma de decisiones a un personal, Koontz y Weihrich (ob. cit.) lo describen de la siguiente manera:

- 1- La determinación de los resultados esperados de un puesto.
- 2- La asignación de tareas a ese puesto.
- 3- La delegación de autoridad para el cumplimiento de tales tareas.

- 4- La responsabilidad de la persona que ocupa el puesto respecto del cumplimiento de las tareas. (p. 305).

De lo antes señalado, para implantar el sistema de empowerment en una empresa es necesario que haya un cambio en la cultura de trabajo, y para esto es necesario que se aprenda a trabajar en equipo, el enfoque de trabajo en equipo no es nuevo. Sin embargo, generalmente no es tomado como una filosofía, y es en una filosofía de acción en lo que debe convertirse, que impregne a la cultura laboral, y no en un recurso inusual o fuera de lo común, con la canalización de energías para un objetivo común, se logra que se hagan las cosas que no se pueden realizar individualmente, y a esto se le llama sinergia. Por lo tanto, la sinergia implica que las acciones simultáneas de entidades separadas, tienen en su conjunto un efecto total mayor que la suma de sus efectos individuales.

### **2.2.9. Proceso Administrativo**

El proceso administrativo constituyen una representación secuencial y ordenada de una serie de labores a realizarse en forma organizada con la intención de establecer y definir las actividades que van a realizarse de manera consecutiva y la forma como estas se deben desarrollar para el logro de los objetivos planteados por la gerencia de la organización.

Estos procesos administrativos representan una parte indispensable al momento de reaccionar a cualquier actividad o imprevisto, por cuanto los mismos constituyen los cuatro métodos esenciales en la gestión del talento humano de la organización. Y al mismo tiempo son necesarios para poner en acción las estrategias que se realizan en la empresa.

Dentro de esta perspectiva, las organizaciones son estructuras sociales diseñadas para lograr metas o fines por medio de los organismos de la gestión del talento humano y de otro tipo. Están compuestas por subsistemas interrelacionados que cumplen funciones especializadas. Convenio sistemático entre personas para lograr algún propósito específico. Es decir, toda empresa debe asumir con su responsabilidad de establecer una dirección o coordinación lógica, sobre el uso correcto de estos procesos; debido a que de estos realmente depende el avance de la

empresa, en vista de llevar en cuenta las posibles metas futuras, estableciendo un buen plan de manejo sobre llevar en rieles los objetivos, su misión y visión. En base a los estudios y principios de Fayol (1994), la relevancia del proceso administrativo consta de cuatro (04) funciones importantes que se especifican así:

Cuadro 1

## Funciones Administrativas

Planeación:	Koontz (1979) señala que: “Comprende la selección de las metas de la organización para luego fijar los objetivos., la planeación es “la selección de objetivos y de las estrategias políticas, programas y procedimientos entre varias alternativas” (p. 79).
Organización:	Terry y Franklin (1996) expone que la organización es “El proceso de disponer y distribuir el trabajo, la autoridad y recursos entre los miembros de una organización en una forma que pueda lograr los objetivos de manera eficiente” (p. 56).
Dirección:	Señala Chiavenato (ob. cit; b) que la dirección “Conduce a la organización para que funcione. Su objetivo es alcanzar el máximo rendimiento de los empleados” (p. 344). Lo que implica dirigir, influir y motivar a los empleados para que realicen las tareas fundamentales.
Control:	Koontz (ob. cit.), expone que el control “Es la evaluación y la corrección de las actividades de los subordinados para asegurarse de que lo que se realiza se ajusta a los planes” (p. 81). Lo que demuestra que es el seguimiento para que el trabajo planeado se realice con propiedad; además sino existen fallas aplicar las medidas correctivas adecuadas.

Fuente: Fayol (1994). Adaptado por la autora (2018).

Por consiguiente, toda organización bien sea pública como privada tiene como objetivo fundamental obtener el mayor rendimiento de sus operaciones con un uso adecuado de sus recursos disponibles, por lo cual es indispensable el establecimiento de controles y evaluaciones de sus procedimientos a fin de determinar la situación real de la empresa, en función de plantear una efectiva toma de decisiones. Debido al dinamismo que rodea el ambiente administrativo y las exigencias de un mundo

cambiante, las organizaciones deben incorporar nuevas herramientas administrativas que le permitan hacer uso efectivo de los recursos propios o asignados.

#### **2.2.10. Talento Humano**

La administración del talento humano, consiste en la planeación, organización, desarrollo y coordinación, así como también como control de técnicas, capaces de promover el desempeño eficiente del personal, a la vez que el medio que permite a las personas que colaboran en ella alcanzar los objetivos individuales relacionados directamente o indirectamente con el trabajo.

Por otro lado Chiavenato (ob. cit.), especifica que “Un talento es siempre un tipo especial de persona. Y no siempre toda persona es un talento. Para ser talento, la persona debe poseer algún diferencial competitivo que la valore.” (p. 49); de esta manera se precisa que el esfuerzo humano resulta vital para el funcionamiento de cualquier organización; si el elemento humano está dispuesto a proporcionar su esfuerzo, la organización marchará; en caso contrario, se detendrá. De aquí a que toda organización debe prestar primordial atención a su personal, (talento humano).

Dentro de este contexto, los líderes tienen un gran impacto sobre el grado de empowerment que siente su gente, esto es consecuencia de las tareas que delegan, el control que ejercen, la iniciativa que fomentan, y la retroalimentación y refuerzo que proporcionan. 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 aquellos hacia su trabajo.

#### **2.2.11. Gerencia**

La gerencia, ha experimentado cambios fundamentales que no han llegado aún a su plenitud y que se reflejan directamente en un aumento de la eficiencia y efectividad en los recursos humanos de las organizaciones. De allí, que se obliga a las instituciones a buscar líderes con visión y estrategias gerenciales que puedan compartirlas, comunicarlas y transfórmalas en acciones que aseguren el éxito de la organización empresarial.

En este contexto Drucker (2002), establece que: “La gerencia es el órgano específico y distintivo de toda organización” (p. 187). Este es una definición holística que sirve como origen para que cada cual establezca oportunamente los cambios necesarios y suficientes, a fin de que el funcionamiento de la organización sea adecuado a las exigencias actuales. Adicionalmente Melinkoff (2005), considera fundamental la orientación hacia una gerencia holística que consiste en:

Relacionar todas las fuerzas del manejo de una organización en busca de una mayor competitividad, a través de la estrategia para saber hacia dónde dirigirse y cómo lograrlo; la organización para llevar a cabo la estrategia eficientemente y por último la cultura para dinamizar la organización y animar a su gente. (p. 434).

En cuanto a esta gerencia debe ir de la mano de la filosofía institucional en la empresa ASOCA, C.A con el fin de que los trabajadores se empoderen de su labor y cumplir las metas según lo planificado hacia los servicios que se ofrecen. Cada una de las apreciaciones planteadas en relación a la gerencia, llevan a valorar su importancia en las organizaciones empresariales, donde mediante la actuación del gerente se logra cambios puntuales en el ejercicio de las funciones gerenciales: planificación, organización, dirección y control. Es decir, el trabajo administrativo se mantiene estrechamente relacionado con lo administrativo a fin de asegurar calidad y eficiencia como resultado de una gerencia empresarial transformacional y participativa.

#### **2.2.12. Cultura Organizacional**

Cabe señalar que el análisis teórico de la cultura organizacional que expone Melinkoff (ob. cit.), plantea que “La colección específica de valores y normas que comparten las personas y los grupos en una organización” (p. 446). De igual manera, Chiavenato (ob. cit.), señala “La cultura organizacional es un conjunto de temas básicos compartidos por un grupo que aprendió la manera de resolver sus problemas de adaptación externa e integración interna, y que funciona bien hasta el punto de ser considerada válida y deseable para ser transmitida a los nuevos miembros como la manera correcta de percibir, pensar y sentir frente a los problemas” (p. 143).

Es por ello, que la cultura organizacional en la empresa ASOCA, C.A debe ser de la armonía necesaria para laborar en una institución que maneja un servicio

considerable de productos; cabe destacar que el desempeño hacia el empoderamiento del talento humano debe fomentar su valor agregado, creatividad e innovación para que las personas impulsen el éxito empresarial.

Visto de esta forma, la cultura organizacional se puede definir como el conjunto de creencias, valores, costumbres y prácticas de un grupo de personas que forman una organización; apareció de forma casual en la literatura inglesa en los años 60, como sinónimo de “clima”, cabe destacar la gran influencia que sobre la cultura corporativa tiene el fundador, es decir, la empresa verá reflejada en ella la personalidad de su creador, aunque con el tiempo puede quedar oculta a causa de los cambios llevados a cabo por los grupos o subgrupos de personas que componen la organización.

Asimismo, la cultura organizacional es el conjunto de valores, creencias y entendimientos importantes que los integrantes de una organización tienen en común. La cultura ofrece formas definidas de pensamiento, sentimiento y reacción que guían la toma de decisiones y otras actividades de los participantes en la organización. Las organizaciones de éxito al parecer tienen fuertes culturas que atraen, retienen y recompensan a la gente por desempeñar roles y cumplir metas.

Efectivamente uno de los roles más importantes de la alta dirección es dar forma a la cultura que, con personalidad, tendrá un efecto importante en la filosofía y el estilo administrativo. La filosofía de una persona ofrece lineamientos para la conducta. El estilo se refiere a la forma en que se hace algo. El estilo administrativo es la manera distinta en la que se comporta un administrador.

Por otra parte, la cultura organizacional tiene unos elementos importante los cuales están dados por los caracteres del entorno compartidos; tecnología, hábitos y modos de conducta; cargos y funciones; roles; ritos, ceremonias y rutinas; redes de comunicación; sistema de valores, mitos y creencias. En tanto recurso en sí misma, la cultura organizacional contiene elementos con aptitud para construir, transformar y generar condiciones organizacionales, hallándose entonces en el dominio de las capacidades existentes y por lo tanto en el de la auto organización. En el dominio de las capacidades están presentes también los elementos de los otros dominios propios

(de las relaciones, de los propósitos, entre otros) del funcionamiento de la organización.

Aunado a ello Chiavenato (ob. cit.), que la cultura organizacional tiene seis características principales, que permite visualizar la manera en que desenvuelve el talento humano dentro de la organización:

- Regularidad de los comportamientos observados. Las interacciones entre los miembros se caracterizan por un lenguaje común, terminología propia y rituales relativos a las conductas y diferencias.
- Normas. Pautas de comportamiento, políticas de trabajo, reglamentos y lineamientos sobre la manera de hacer las cosas.
- Valores dominantes. Son los principios que defiende la organización y que espera que sus miembros compartan como calidad de los productos, bajo ausentismo y elevada eficiencia.
- Filosofía. Las políticas que reflejan las creencias sobre el trato que deben recibir los empleados o los clientes.
- Reglas. Guías establecidas que se refieren al comportamiento dentro de la organización. Los nuevos miembros deben aprenderlas para ser aceptados en el grupo.
- Clima organizacional. La sensación que transmite el local, la forma en que interactúan las personas, el trato a los clientes y proveedores, entre otros. (p. 126).

Todos estos aspectos se hacen visibles en el personal que se desempeñan en la institución y es importante señalar que la cultura puede cambiar y adaptarse de acuerdo a la experiencia y las transformaciones que surjan en el entorno debido a que es necesario para el éxito de una organización por ser un pilar fundamental que refleja la forma en que son aplicadas las normas.

### **2.2.13. Clima organizacional**

La forma en que las personas se desenvuelven y se relacionan entre sí, generan diversas situaciones que pueden ser favorables o no para la empresa y está estrechamente ligado a la motivación estos tengan; atendiendo a como se den las

circunstancias se refleja el clima organizacional, es por ello que Chiavenato (ob. cit.), revela que:

El ambiente entre los miembros de la organización se llama clima organizacional y está estrechamente ligado al grado de motivación de las personas. Cuando éstas se encuentran muy motivadas, el clima organizacional mejora y se traduce en relaciones satisfactorias, que se caracterizan por actitudes de ánimo, interés y colaboración irrestricta... El clima organizacional es la calidad o la suma de características ambientales percibidas o experimentadas por los miembros de la organización, e influye poderosamente en su comportamiento. (p. 260 y 261).

Por las consideraciones anteriores, se observa que el clima organizacional esta dado en correspondencia a la relación existente entre el personal y el grado de dedicación que estos tengan para realizar sus labores diarias, denotándose en el funcionamiento de la institución, aunque se debe considerar el impulso proporcionado por los superiores.

#### **2.2.14. Comunicación Gerencial**

La comunicación desde la gerencia parece sencilla, pero al profundizarse se comprende su complejidad por la multiplicidad de elementos incidentes en ella, tanto intrínsecos como extrínsecos, obviamente, esto ha originado que los expertos en la materia realicen esquemas, modelos y definiciones de comunicación. En este sentido Fernández (2000), expresa que “La comunicación dentro de las organizaciones consiste en una actividad dinámica, en cierta forma en constante flujo, pero que mantiene cierto grado de identificación con la estructura” (p. 35).

Es evidente, que la comunicación es un proceso complejo, que comprende componentes esenciales, tanto si es entre los trabajadores; por ello que es necesario que la empresa objeto de estudio establezca una comunicación genuina, honesta, uniforme y directa desde la gerencia hacia los trabajadores para lograr el empoderamiento de su talento humano y por ende el éxito de la empresa. Cabe agregar que Robbins (2004), percibe que la comunicación “debe incluir tanto la transferencia como la comprensión del significado” (p. 333), esto quiere decir, que el



emisor debe explicar claramente sus ideas y estrategias para que los receptores las puedan percibirla.

### **2.2.15. Liderazgo**

Esta definición ha generado mucho interés debido a que cuando se habla de liderazgo se visualiza una persona que encabeza y guía a un grupo como tal, Lussier y Achua (2008), lo definen como “El proceso de influencia de líderes y seguidores para alcanzar los objetivos de la organización mediante el cambio” (p. 5); ahora bien se concibe como la capacidad que tiene un individuo de inducir a un grupo de personas a trabajar en conjunto, delegando funciones y responsabilidades en donde todos se fijan como meta un objetivo en común. De la misma manera, Alles (2008), opina que “El termino liderazgo debería ser usado para caracterizar la persona líder y éste debería coincidir con la máxima conducción de la organización o con ciertas posiciones de relevancia” (p. 170); es decir, lo ejercen el individuo que maneje el destino de la empresa.

### **2.2.16. Liderazgo transaccional y transformacional**

En el manejo de una empresa debe estar a cargo de una persona que pueda conducir al éxito de la misma, es por esto que Koontz, Weihrich y Cannice (ob. cit.), refieren que “Administrar supone realizar las tareas gerenciales con efectividad y eficiencia” (p. 430); de hecho, cumplir con esa labor requiere de desenvolverse con firmeza para poder lograr la superación de la organización. De acuerdo con esto, los individuos deben dirigir en lo general y liderar en lo particular. De esta forma y dependiendo de sus características pueden encontrarse dos tipos de dirigente, en primer lugar los líderes transaccionales y en segundo lugar, los líderes transformacionales; en tal sentido Koontz, Weihrich y Cannice (ob. cit.), los detallan como:

Los **líderes transaccionales** identifican qué necesitan hacer los subordinados para alcanzar los objetivos, lo que incluye aclarar las funciones y las tareas organizacionales, establecer una estructura organizacional, recompensar el desempeño y aportar a las necesidades sociales de sus seguidores. Tales líderes trabajan duro y tratan de operar la organización con efectividad y eficiencia. Los **líderes transformacionales** expresan claramente una visión e inspiran a sus

seguidores; también tienen la capacidad de motivar, conformar la cultura de la organización y crear un clima favorable para el cambio organizacional. (p. 430).

Lo que refiere que en primer término, el líder transaccional rige a sus seguidores de forma general en función de conseguir el objetivo organizacional de manera eficiente, mientras que en segundo lugar el líder transformacional percibe y sugiere a sus partidarios, ocasionando que los mismos actúen espontáneamente, creando innovaciones un ambiente propicio para el perfeccionamiento laboral dentro de una institución.

### **2.3. Bases Legales**

Las investigaciones aportan diversidad de conocimientos, no obstante, es imprescindible soportarla en todos los aspectos a los cuales se les hace referencia y aún más desde el punto de vista legal, en consecuencia se debe indagar las leyes y reglamento que sean partícipes en la misma. A continuación se presentan los principales fundamentos legales que sustentan esta investigación:

#### **2.3.1. Constitución de la República Bolivariana de Venezuela (1999)**

En Venezuela los poderes se rigen por estatutos para asegurar los derechos a la vida, al trabajo, a la educación, a la justicia e igualdad social de los ciudadanos, ahora bien, existen deberes a los cuales el pueblo tiene el compromiso de seguir y cumplir para que se establezca la armonía y se garanticen los derechos humano; en el Artículo 87, establece lo siguiente:

Toda persona tiene derecho al trabajo y el deber de trabajar. El estado garantiza la adopción de medidas necesarias a los fines de que toda persona pueda obtener ocupación productiva que le proporcione una existencia digna y decorosa y le garantice el pleno ejercicio de este derecho. Es fin del Estado fomentar el empleo. La Ley optara medidas tendentes a garantizar el ejercicio de los derechos laborales de los trabajadores y trabajadoras no dependientes. La libertad del trabajo no será sometida a otras restricciones que la ley establezca. Todo patrono o patrona garantiza a sus trabajadores y trabajadoras condiciones de seguridad, higiene y ambiente de trabajo adecuado. El estado adoptara medidas y creara instituciones que permitan el control y la aprobación de estas condiciones. (p. 22).

Con respecto a esto, el artículo establece que el derecho y el deber al trabajo de los ciudadanos, así como la obligación del estado de prever los controles y organismos que sean garantes del condiciones de este, la base que da este estudio, es que aclarar que los patronos deben de una manera u otra brindar los medios necesarios para que los empleados se desarrollen a plenitud dentro del ambiente laboral estable y seguro.

### **2.3.2. Ley Orgánica del Trabajo de los Trabajadores y las Trabajadora (2012)**

De acuerdo con las diversas leyes la presente investigación guarda relación con este plebiscito por tratar directamente las ordenanzas referidas a los trabajadores y trabajadoras en defensa de sus derechos, indistintamente de la institución en que se desempeñen; por su parte en el artículo 37 está señalado de la siguiente manera:

Se entiende por trabajador o trabajadora de dirección el que interviene en la toma de decisiones u orientaciones en la entidad de trabajo, así como el que tiene carácter de representante de patrono o patrona frente a otros trabajadores, trabajadoras o terceros, y puede sustituirlo o sustituirla, en todo o en parte, en sus funciones. (p. 16).

En este propósito el mismo define la función que cumplen los empleados de dirección o gerentes, siendo estos los que tienen el papel más importante para la presente investigación por la razón de que es quien delegar funciones y responsabilidades a los demás integrantes de una organización. Por otra parte, el artículo 297 de la legislación antes mencionada insta que:

La investigación científica, técnica y tecnológica generada desde el proceso social de trabajo en el marco de la formación colectiva, estará orientada hacia la producción de invenciones, e innovaciones y modelos de gestión productiva, vinculada al desarrollo endógeno, productivo y sustentable en función de optimizar la producción de bienes y servicios que satisfagan las necesidades del pueblo en correspondencia con la realidad regional y nacional, asegurando la justa distribución de riquezas. (p. 119).

A los efectos de este, instituye la importancia que adquiere el presente trabajo y la investigación científica como generadores de aportes a la sociedad, en la constante búsqueda del mejoramiento de las capacidades de las personas en cualquier entorno

que se desempeñen, en este caso, para el fortalecimiento del talento humano de los empleados de la empresa ASOCA, C.A.

#### **2.4. Reseña Histórica de la Empresa**

Servicios Agroindustriales ASOCA, C.A. Fue fundada, el 8 de Noviembre de 1999, en el caserío Los Mangos del Municipio Anzoátegui en el Estado Cojedes; en donde un grupo de agricultores de la zona deciden formar una sociedad, debido a la necesidad de adquirir insumos agrícolas, a continuación se nombran a las personas que dan inicio a este proyecto: Gaudenzio Marinelli, Orazio Nardinocchi, Juan Carlos Castro, Milko Pagliarella, José Luís Pérez y Manuel Balaguer, todos productores de la zona; quienes con la ayuda de Dilcia Yépez como asesora administrativa se organizan de mutuo acuerdo elaboran el Acta Constitutiva en el Registro mercantil de la Circunscripción Judicial Del Estado Cojedes, se inscriben en el Registro de Comercio bajo el N° 36, tomo 7-A.

La empresa Servicios Agroindustriales ASOCA, C.A., Se constituye con un Capital Social que asciende a la suma de Nueve Millones Ochocientos Mil Bolívares (Bs. 9.800.000), que se convierten en Nueve Mil Ochocientas Acciones (9.800). La dirección y administración de la compañía quedó a cargo de una junta directiva, integrada por 4 miembros, conformándose de la siguiente manera: presidente: Milko Pagliarella, vice-presidente Orazio Nardinocchi y Manuel Balaguer y José Luis Pérez como directores, la misma es reelegida cada tres años (3años). A través de los años la empresa a tenido muchos cambios que contribuyen al crecimiento de la misma en todos sus aspectos.

La empresa Servicios Agroindustriales ASOCA, C.A. se dedica a la comercialización de insumos para la actividad agrícola (fertilizantes y agroquímicos), es decir, proveen a los agricultores de la zona insumos para la siembra de distintos rubros, la misma ofrece a sus clientes un programa de financiamiento de rubros como maíz, arroz, girasol, entre otros; en el cual se le garantiza al productor los insumos para la siembra así como también la colocación de la producción en las agroindustrias.

Se encuentra registrada con el Rif. J-30662760-0, la oficina principal está situada en la Av. 17 con Av. 5 de Diciembre, Edificio Isabelita, Planta Baja, Local 2, Sector Centro Araure estado Portuguesa. Además cuenta con una sucursal en el Municipio Anzoátegui del estado Cojedes por la carretera de Cojeditos- La Chorrera, Caserío Los Mangos- La Casona; en el que se realizan las actividades administrativas y operativas de la organización.

#### **2.4.1. Objetivos**

- Recepción, acondicionamiento, almacenamiento, depósito, compra, traslado y venta de productos químicos, agroquímicos, abono foliares, semillas, combustible y lubricantes; importación y venta de repuestos para la maquinaria agrícola y así como también fertilizantes (Urea, cloruro de potasio, sulfato de amonio, fosfato especial y las diferentes mezclas) para la actividad agrícola.
- Comercializar y ofrecer productos de alta calidad (semillas, agroquímicos y fertilizantes) a los productores.
- Otorgar financiamientos de los diferentes rubros con la respectiva asistencia técnica, a productores de la zona como también a zonas adyacentes.
- Garantizar la colocación de la cosecha en las agroindustrias.

#### **2.4.2. Misión**

Prestar sus servicios a los productores garantizándoles así la efectividad y calidad de los productos que se distribuyen; asimismo con el fin de obtener los mejores resultados de la siembra y el máximo rendimiento en la cosecha de los diferentes rubros que cultivan.

#### **2.4.3. Visión**

Ocupar y mantener un lugar selecto entre nuestros productores agrícolas al momento del financiamiento para sus cultivos, basándonos en la calidad y eficiencia de nuestros productos, además de ofrecer un servicio de eficiente de la mano de nuestro equipo de trabajo que está completamente comprometido con la labor que ejecuta, para el bienestar de amigo agricultor en su siembra.

#### 2.4.4. Organigrama de la Empresa

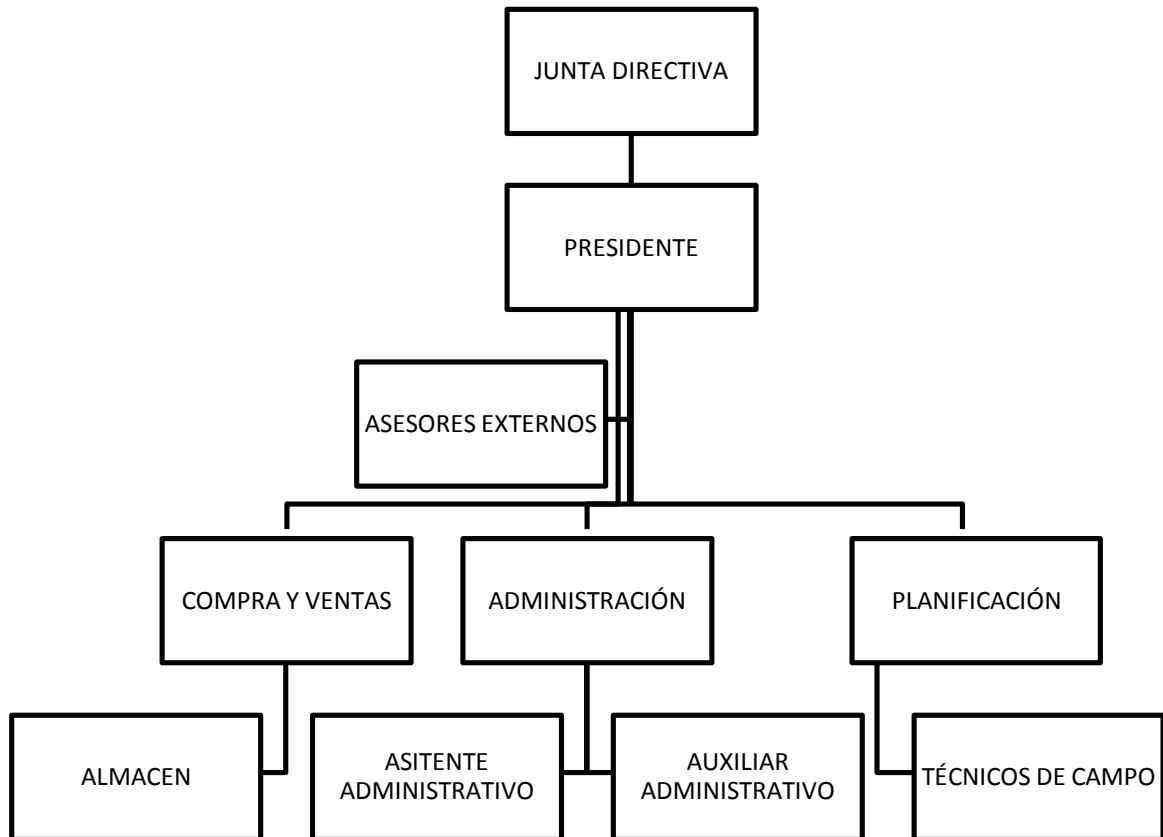


Figura 2. Organigrama de la empresa Servicios Agroindustriales ASOCA, C.A.

Fuente: Registros Oficina Administrativa de ASOCA, C.A.

#### 2.5. Sistema de Variable

En este sentido para elaborar el instrumento de recolección de datos o plan de acción, es sumamente necesario realizar primero la operacionalización de la variable, a través de este método se fragmentas los elementos que la conforman para realizar la argumentación de los mimos; en este aspecto, resulta oportuno nombrar Veliz (2012), debido a que recalca que:

Consiste en un proceso deductivo a la que se someten las variables que poseen los objetivos específicos, para ser transformadas de conceptos

abstractos a términos concretos, observables y medibles, es decir, su definición permite descomponerlas para determinar las dimensiones e indicadores. A partir de este último se redactarán las preguntas del instrumento de recolección de la información, o se elabora el plan de acción a partir de los indicadores obtenidos, si fuera el caso. (p. 21).

Asimismo este procedimiento permite convertir la variable de conceptos abstractos a términos precisos que se pueden evaluar; sobre la base Hernández, Fernández y Baptista (2011) hacen referencia a que “Una variable es una propiedad que puede fluctuar y cuya variación es susceptible de medirse u observarse” (p. 80). De acuerdo al significado que el investigadora le impute a la misma se procede a concebir las dimensiones e indicadores que permitan indagar sobre el problema en cuestión; por su parte Palella y Martins (2012), infieren en que “Las dimensiones de la variable constituyen un referente para establecer los indicadores” (p. 72).

De todo esto se desprende que es la longitud hasta donde se busca estudiar la característica de la variable que admiten que esta sea estudiada, proporcionando la información a la investigación; la variable empoderamiento se trabaja a nivel organizacional y el talento humano desde el punto de vista del desempeño del laboral. Para la elaboración de las preguntas del cuestionario con el que se obtuvieron los datos para el presente trabajo, los indicadores evaluaron lo que se escrutó; por lo cual Palella y Martins (ob. cit.), enuncian lo siguiente “El indicador genera la pregunta que se incluye en el instrumento destinado a recolectar la información” (p. 74), con este se dio a conocer la realidad de la situación.

Tabla 1

## Operacionalización de la Variable

Objetivos Específicos	Variable	Dimensión	Indicador	Ítems
Identificar la situación actual de empoderamiento del talento humano para su desempeño en la empresa Servicios Agroindustriales ASOCA, C.A.	Empoderamiento: Según Herrera, (2012) es “El hecho de delegar poder y autoridad a los subordinados y de conferirles el sentimiento de que son dueños de su propio trabajo” (p. 45)	Organizacional	Misión y visión	1
			Planificación	2
			Organización	3
			Ejecución	4
			Control	5
			Seguimiento	6
			Equipo	7
			Toma de Decisiones	8
			Estilo gerencial	9
Analizar las debilidades de empoderamiento hacia el logro de los objetivos que presenta el talento humano en la empresa Servicios Agroindustriales ASOCA, C.A.	Talento humano: Según el Diccionario de la Real Academia Española de la Lengua (2017), refiere a “Las personas inteligentes o aptas para determinada ocupación”	Desempeño Laboral	Cualidades y Destrezas	10
			Experiencia	11
			Empoderamiento	12
			Motivación al logro	13
			Comunicación	14
			Asertiva	15
			Celeridad	15
Responsabilidad Compartida	16			

Fuente: Ochoa (2018)



## CAPÍTULO III

### 3. MARCO METODOLÓGICO

En este capítulo se revisaron los procesos a realizar para la investigación, motivo por el cual Tamayo (2003) lo describe como “El factor metodológico tiene relación con la estructura del tipo de modelo que maneje el investigador para la fundamentación y elaboración de su diseño comparativo.”(p. 56); es decir, que no sólo se analizan los pasos a seguir para la óptima resolución del problema, sino que también se determinan, si las herramientas de estudio que se emplean, ayudan de manera factible a solucionar el problema. Se refiere a una serie de pasos o métodos que se plantean, para saber cómo se prosigue en la investigación.

#### 3.1. Paradigma Cuantitativo

La presente investigación se situó en el enfoque cuantitativo el cual para Hernández, Fernández y Baptista (ob. cit.), enuncian que este paradigma “Usa la recolección de datos para probar hipótesis, con base en la medición numérica y el análisis estadístico, para establecer patrones de comportamiento y probar teorías” (p. 5); de allí pues, se demostró que con la implantación de un modelo se pueden comprobar teorías y optimizar el funcionamiento de una organización.

#### 3.2. Tipo, Nivel y Diseño de Investigación

Este trabajo está enmarcado bajo el tipo de investigación de campo, nivel de investigación aplicación y diseño no experimental; conviene acotar lo citado por Palella y Martins (ob. cit.), que la investigación de campo “Consiste en la recolección de los datos directamente de la realidad donde ocurren los hechos sin manipular o controlar variables” (p. 88). Asimismo la investigación aplicación que conceptualiza Balestrini (2005), como consiste en “La elaboración de una propuesta o de un modelo, los cuales constituyen una solución a un problema o necesidad de tipo práctico, ya sea de un grupo social o de una institución” (p. 38).

Es importante resaltar que se basa en la investigación aplicación; motivado a que la autora aplicó un del modelo de empoderamiento como herramienta para fortalecer el desempeño del talento humano de ASOCA, C.A. De igual manera se planteó el

Diseño no experimental, el cual la especialista Hurtado (2012); lo refiere como:

Aquel en el cual el investigador, a pesar de querer verificar hipótesis, no tiene la posibilidad de manipular las variables independientes (procesos explicativos), ya sea porque éstas ya ocurrieron, porque están fuera de su alcance o por razones éticas. En esta caso, el investigador trata de corroborar las relaciones a partir de ciertos controles indirectos, o incluyen las variables extrañas en sus mediciones (p. 752).

En consideración al desarrollo de la metodología de este estudio la investigadora decidió basarse utilizar el diseño no experimental; debido a que no se realizó ninguna manipulación de variables en la empresa; no obstante, se comprueba el alcance de los objetivos mediante el fortalecimiento de los trabajadores como un aporte a la sociedad y comunidad.

En relación a la modalidad de la investigación se consideró ejecutarla mediante un Proyecto Factible el cual expone la UPEL (2012), que “Consiste en elaborar una propuesta viable destinada a atender necesidades específicas, determinadas a partir de una base diagnóstica sobre la factibilidad del proyecto que incluya el desarrollo, la ejecución de la propuesta con su evaluación y el resultado” (p. 97). Es por eso, que la autora determinó la necesidad de diseñar, aplicar y un modelo de empoderamiento para fortalecer el desempeño del talento humano en la empresa Servicios Agroindustriales ASOCA, C.A.

### **3.3. Población**

De acuerdo a Hurtado (ob. cit.), la población “Se refiere a un conjunto de elementos, seres o eventos concordantes entre sí en cuanto a una serie de características de las cuales se desea obtener alguna información.” (p. 143). De hecho, la población constituye el conjunto de elementos sobre los cuales se refieren las conclusiones del trabajo investigativo. Efectivamente, para este trabajo de grado estuvo conformada por todo el talento humano de la empresa Servicios Agroindustriales ASOCA, C.A.; es decir los diez (10) trabajadores. Ver tabla 2

Tabla 2

## Distribución de la Población

Talento Humano	Cantidad
Gerente Administrativo	01
Asistente Administrativo	01
Encargado de Compras	01
Encargado de Ventas	01
Almacenistas	02
Técnicos de Campo	04
<b>Total Distribución de la Población</b>	<b>10</b>

Fuente: Registro de la empresa Servicios Agroindustriales ASOCA, C.A. (2018)

### 3.4. Muestra

En cuanto a la muestra el especialista Bisquerra (2009), señala que “Es el conjunto de operaciones que se realizan para estudiar la distribución de determinados caracteres en la totalidad de una población, universo o colectivo, partiendo de la observación de una fracción de la población considerada” (p. 81). En relación a esto la autora abarca la opinión de todos los trabajadores; en consecuencia se considera a los diez (10) empleados de la empresa como población y muestra.

Cabe resaltar que Palella y Martins (ob. cit.), refieren a este tipo de muestra como censal; debido a que es la que “Abarca la totalidad de la población, lo que significa hacer un censo o estudio de tipo censal” (p. 105). De allí pues se denomina censal porque la constituye la cantidad total del personal que labora en ASOCA, C.A.

### 3.5. Técnica e Instrumento de Recolección de Datos

Para recabar la información necesaria en función de cumplir con los objetivos propuestos, fue necesaria la utilización de las siguientes técnicas e instrumentos que permitió obtener información relevante en torno al estudio planteado. En este sentido, López (2013), señala que las técnicas “Son las diversas maneras de obtener la información, mientras que los instrumentos son las herramientas que se utilizan para la recolección, almacenamiento y procesamiento de la información recogida” (p 44).

En este sentido el instrumento utilizado fue el cuestionario conformado por 16 ítems con tipo escala de Likert de cinco (5) alternativas a saber: Siempre, Casi Siempre, Algunas Veces, Casi Nunca y Nunca para seleccionar una al responder, las mismas fueron tomadas de acuerdo a las dimensiones que constituye la operacionalización de las variables. De hecho Arias (ob. cit.), la define como el “Formato que contiene una serie de preguntas en función de la información que se desea obtener y que se responde por escrito” (p.53).

Se debe resaltar que el mismo, permitió obtener información de interés para el estudio, que luego fueron cuantificadas y analizadas. Posteriormente, se aplicó el cuestionario los diez (10) empleados de la empresa Servicios Agroindustriales ASOCA, C.A.; en efecto permitió obtener una percepción acerca del comportamiento y actuaciones de todos los entes involucrados en las tareas y su empoderamiento desde el que hacer empresarial hacia la gestión administrativa. Además con el fin de describir y relacionar características personales en ciertos ámbitos de información necesarias para responder el problema de investigación. Ver anexo “A”.

### **3.6. Validez**

Al respecto, la validez hace referencia a la capacidad de un instrumento para cuantificar de forma significativa y adecuada el rasgo para cuya medición ha sido diseñado. Es decir, que mida la característica (o evento) para el cual fue diseñado y no otra similar. Por ello para determinar la validez de los instrumentos, se consultó la opinión de tres (03) expertas a saber: MSc. Mirla Reyes, MSc. Edna Paola Rojas y MSc. Trina Matute docentes especialistas del área de Postgrado UNELLEZ San Carlos. En este sentido, Hurtado (ob. cit.), especifica que la validez de constructo es la que:

Intenta determinar en qué medida un instrumento mide un evento en términos de la manera como éste se conceptualiza, y en relación con la teoría que sustenta la investigación...Un instrumento tiene validez de constructo cuando sus ítems están en correspondencia con sus sinergias o los indicios que se derivan del concepto del evento que se pretende medir. (p. 792).

De igual manera es esencial resaltar que la validación realizada por las expertas se basó en entregar por escrito el título, objetivos y operacionalización de las variables para que revisaran en detalle el índice de relación e idoneidad del cuestionario con la correspondencia teórica entre los ítems del instrumento y los conceptos del evento a indagarse en este trabajo de grado; aunado a ello en un formato para tal fin lo plasmaron por escrito. Ver Anexo “B”.

### **3.7. Confiabilidad**

Por su parte, para López (ob. cit.) “La confiabilidad está dada por el hecho de que en las mismas condiciones el mismo instrumento debe arrojar similares resultados” (p. 68); desde este punto de vista se observa que para determinar la confiabilidad del instrumento se consideran sólo los ítems aprobatorios de la prueba. Igualmente para estimar la confiabilidad de consistencia interna del mismo se utilizó el método Alpha de Cronbach, apropiado para instrumentos de varias alternativas de respuesta; según Palella y Martins (ob. cit.):

El cronbach, por su parte, mide la confiabilidad a partir de la consistencia interna de los ítems, entendiendo por tal el grado en que los ítems de una escala se correlacionan entre sí. El Coeficiente Cronbach se utiliza para evaluar la confiabilidad a partir de la consistencia interna de los ítems. El Alfa de Cronbach varía entre 0 y 1 (0, es ausencia total de consistencia y el 1 es consistencia perfecta. (p. 169).

El resultado obtenido para la prueba piloto fue de 0,78; la misma fue aplicada a cinco (05) empleados de la empresa APROSCELLO, ubicada en Acarigua, estado Portuguesa se aplicó allí por ser una población pequeña la de la empresa objeto de estudio; posteriormente la confiabilidad obtenida en el precitado cuestionario aplicado a la población completa de diez (10) personas que laboran en ASOCA, C.A. arrojó el siguiente resultado 0,96; demostrando que se encuentra en el grado de altamente confiable. Ver Anexo “C”.

### **3.8. Análisis de Datos**

Para que los datos recolectados tengan significación en el marco de esta investigación fue necesario utilizar algunas operaciones para el procesamiento,

análisis e interpretación de los resultados, con el fin de organizarlos y responder a los objetivos planteados en el estudio. En este sentido Bernal (2010), señala:

El análisis de resultados consiste en interpretar los hallazgos relacionados con el problema de investigación, los objetivos propuestos, la hipótesis y/o preguntas formuladas, y las teorías o presupuestos planteados en el marco teórico, con la finalidad de evaluar si confirman las teorías o no, y se generan debates con la teoría ya existente. (p. 220).

Una vez que se recolectaron los datos, producto de las respuestas aportadas por los empleados se procedió a organizar y cuantificar la información, con el propósito de verificar que dichos datos permitieron la comprobación de los objetivos formulados. Seguidamente la información se analizó mediante la técnica de frecuencias estadísticas descriptivas y porcentuales, llevando a cabo la representación mediante cuadros y gráficas de barras para luego efectuar en forma precisa la interpretación de los mismos.

## CAPÍTULO IV

### ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS

#### 4.1. Presentación de los Resultados

En este capítulo se presenta el análisis correspondiente a las opiniones dadas por las diez sujetos que hicieron parte de la población y muestra de la investigación titulada: Modelo de empowerment como herramienta para fortalecer el desempeño del talento humano en la empresa Servicios Agroindustriales ASOCA, C.A.; para este estudio se implementa la estadística descriptiva que Arias (ob. cit.), la define como “Conjunto de técnicas y medidas que permiten caracterizar y condensar los datos obtenidos” (p. 134).

En referencia a la clasificación anterior, con este patrón utilizado se calculan sistemáticamente los testimonios dados por las personas encuestadas, con la intención de identificar y sintetizar los factores que condujeron a la presente indagación, en función de alcanzar los objetivos planteados; es decir, que su uso permite analizar las tendencias recabadas.

#### 4.2. Análisis de los resultados del instrumento aplicado

Tabla 3

Distribución de frecuencia y porcentaje del indicador “Misión y Visión”

Ítem	Considera importante estar comprometido con la misión y visión organizacional para lograr las metas de la empresa											
	Siempre (S)		Casi siempre (CS)		Algunas veces (AV)		Casi nunca (CN)		Nunca (N)		Totales	
1	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%
	7	70	1	10	1	10	1	10	0	0	10	100

**Fuente:** Ochoa (2018).

En lo que se refiere al ítem 1, el compromiso que tiene el talento humano de ASOCA, C.A., con relación a la misión y visión de la empresa para el alcance de las metas fijadas, el 70% respondió siempre; en vista de esto el empoderamiento juega un papel fundamental, como herramienta que mejora el desempeño; es por ello que se refiere a Chiavenato (2007), quien puntualiza la misión como:

La declaración del propósito y el alcance de la empresa en términos del producto y del mercado. La misión define el papel de la organización

dentro de la sociedad en la que se encuentra y significa su razón de ser y de existir... La visión organizacional, o visión del negocio, se refiere a aquello que la organización desea ser en el futuro. La visión es muy inspiradora y explica por qué diariamente las personas dedican la mayor parte de su tiempo al éxito de su organización. Cuanto más vinculada esté la visión del negocio con los intereses de sus socios, tanto más podrá la organización cumplir con sus propósitos. (p. 20 y 21).

Con los resultados obtenidos en este ítem, se demuestra la disposición de los trabajadores en cuanto a unir esfuerzos en pro de la organización, en consecuencia la situación futura de la empresa va en función con el logro de los objetivos, facilitando los escenarios más fructíferos, en este sentido la participación y motivación del talento humano; desde aquí inicia la importancia de la visión, motivado a que perspectivas clara se muestra el lado renovador de la compañía, los empleados unen sus esfuerzos, de esta manera los directivos pueden dar la confianza necesaria para a otorgar empowerment, en respuesta por el trabajo en conjunto, estimulando a las personas a integrar sus labores para planear y coordinar sus acciones debido a que se encuentran motivados al logro del rumbo fijado por la institución.

Tabla 4

Distribución de frecuencia y porcentaje del indicador “Planificación”

Ítem	Dentro de la empresa su supervisor utiliza la técnica de la planificación para establecer las directrices administrativas											
	Siempre (S)		Casi siempre (CS)		Algunas veces (AV)		Casi nunca (CN)		Nunca (N)		Totales	
2	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%
	0	0	2	20	5	50	2	20	1	10	10	100

**Fuente:** Ochoa (2018).

Con respecto a la indagación del ítem 2, que hace reseña al empleo de la planificación como método para implantar las pautas de la administración de la organización el 20% manifestó que casi siempre, el 50% algunas veces, 20% casi nunca y el 10% nunca, lo que denota que el encargado de la gerencia ocasionalmente realiza una programación de los lineamientos a seguir; más sin embargo, Münch (2006) refiere que “La planeación es una actividad clave para cualquier empresa en la



que la aplicación de los principios de factibilidad, objetividad, cuantificación, flexibilidad, unidad y cambio de estrategias es imprescindible para planear correctamente las actividades de la organización” (p. 46), es por eso que se deben establecer las metas desde el inicio, así como estudiar las circunstancias que se puedan presentar dentro y fuera de la compañía, que permitan visualizar los conflictos y oportunidades.

Tabla 5

Distribución de frecuencia y porcentaje del indicador “Organización”

Ítem	La organización se elabora de acuerdo a lo planificado en los asuntos concernientes a los objetivos que se propone la empresa											
	Siempre (S)		Casi siempre (CS)		Algunas veces (AV)		Casi nunca (CN)		Nunca (N)		Totales	
3	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%
	0	0	2	20	8	80	0	0	0	0	10	100

**Fuente:** Ochoa (2018).

Dando continuidad con el ítem 3, que indaga sobre cómo la empresa se ordena con respecto a los objetivos planteados, se obtuvo que el 20% respondió en la alternativa casi siempre y el 80% opinó algunas veces; de esta manera se evidencia que todos no pueden trabajar siguiendo lo proyectado por la administración para el alcance de las metas mediante el acoplamiento de los recursos que posee la organización; es por ello que se cita a Fernández (2000), planteo lo siguiente;

La organización es la unión y la coordinación de los recursos humanos, financieros, físicos, de información y otros necesarios para la consecución de las metas. La organización de las actividades incluye atraer a las personas a la organización, especificar las responsabilidades de trabajo, agrupar las tareas en unidades de trabajo, discernir y asignar los recursos y crear las condiciones para que las personas y las cosas funcionen juntas con el objeto de alcanzar el máximo éxito. (p. 20).

En relación a ello, la gerencia debe mejorar la organización de cada uno de los elementos que conforman la planificación para estructural el proceso a seguir para el alcance de las metas; Efectivamente en este mismo orden y dirección se refleja la opinión de los encuestados de que la gerencia de la empresa se debe proyectar

visualizando los diferentes escenarios que se presente, manejando la posibilidades con fluidez y efectividad para consolidar los logros.

Tabla 6

Distribución de frecuencia y porcentaje del indicador “Ejecución”

Ítem	Considera que en su organización se ejecutan los procesos administrativos para el logro de los objetivos											
	Siempre (S)		Casi siempre (CS)		Algunas veces (AV)		Casi nunca (CN)		Nunca (N)		Totales	
4	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%
	0	0	3	30	1	10	4	40	2	20	10	100

**Fuente:** Ochoa (2018).

La información arrojada en el ítem 4, concerniente a la ejecución de los procesos administrativos, el 30% de los trabajadores reveló que casi siempre, el 10% indicó que algunas veces, el 40% casi nunca y el 20% nunca, reflejando una debilidad en cuanto a la consecución de los técnicas que se realizan; aun cuando se tiene una meta fijada no existe una programación para la realización de las actividades que permiten el logro de los objetivo.

Cabe agregar que Chiavenato (2006), cita el principio de ejecución de la administración científica según Taylor como aquel que “Asigna atribuciones y responsabilidades para que el trabajo se realice con disciplina” (p. 56); de allí pues al momento de realizar cada labor el compromiso de efectuarlo con exactitud es de forma conjunta entre la gerencia y el talento humano.

Tabla 7

Distribución de frecuencia y porcentaje del indicador “Control”

Ítem	Se implementa el control interno en ASOCA C.A. como factor clave para ejecutar los procesos administrativos											
	Siempre (S)		Casi siempre (CS)		Algunas veces (AV)		Casi nunca (CN)		Nunca (N)		Totales	
5	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%
	0	0	0	0	5	50	1	10	4	40	10	100

**Fuente:** Ochoa (2018).

Seguidamente, el ítem 5 corresponde con la revisión de los métodos y procedimientos que se adoptan en la ejecución de las actividades de la empresa, en

donde 50% del personal expuso solo algunas veces, un 10% que casi nunca y el 40% coincide que nunca, con esto se observa las fallas debido a que dentro de la empresa se deben regularizar los procesos y ordenados para el cumplimiento del control de las estrategias, por lo que cabe señalar a Fernández (Ob. cit.), la estudia como la cuarta la función administrativa en donde:

Es necesario distinguir “las operaciones” de control de “la función” de control. La función es de carácter administrativo y es la respuesta al principio de delegación; esta no se podría dar sin el control, como ya se hizo notar... En cambio las “operaciones” son de carácter técnico. Por lo mismo, son un medio para auxiliar a la línea en sus funciones. Por ello, deben actuar como “staff”. De ahí la necesidad de “convencer” y no de “imponer”, los medios de control. (p. 441).

En consecuencia en la empresa se debe fortalecer el proceso de control para que se cumplan correctamente; de lo contrario se toman las acciones pertinentes para corregir las desviaciones que puedan surgir y en lo anterior se refleja la dependencia de esta función administrativa con el empowerment.

Tabla 8

Distribución de frecuencia y porcentaje del indicador “Seguimiento”

Ítem	Usted aplica la técnica de seguimiento a los procesos administrativos para determinar fallas o mejoras en su área de trabajo											
	Siempre (S)		Casi siempre (CS)		Algunas veces (AV)		Casi nunca (CN)		Nunca (N)		Totales	
6	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%
	0	0	0	0	4	40	3	30	3	30	10	100

**Fuente:** Ochoa (2018).

Por otra parte en el ítem 6, en donde el talento humano de ASOCA C.A. se le indaga sobre la utilización del seguimiento en las tareas que desempeñan como herramienta que les permite detectar algún desperfecto en sus labores tomando en cuenta los cambios, a esto el 40% indicó que algunas veces, el 30% casi nunca y 30% respondió nunca; de esta manera se apreció que no lo cumplen como proceso administrativo; debido a esto Robbins (ob. cit.), acota que:

La formulación y la implantación de la estrategias se complementan por la actividad del monitoreo, que consiste en dar seguimiento y evaluar

la ejecución de la estrategia; debe realizarse con base en los mismos indicadores utilizados para realizar el proceso administrativo. (p. 218).

Al aplicar cada una funciones de los procesos administrativos el talento humano debe llevar rastreo de las actividades que realiza, para diagnosticar cualquier eventualidad; aunado a ello, con el fin de corregir o reestructurar cualquier procediendo inmediatamente, para dar continuidad con la táctica definida desde el comienzo que dé cumplimiento a los objetivos trazados en la empresa.

Tabla 9

Distribución de frecuencia y porcentaje del indicador “Trabajo en Equipo”

Ítem	La gerencia estimula el trabajo en equipo como una fortaleza para el desarrollo de sus actividades											
	Siempre (S)		Casi siempre (CS)		Algunas veces (AV)		Casi nunca (CN)		Nunca (N)		Totales	
7	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%
	0	0	0	0	4	40	3	30	3	30	10	100

**Fuente:** Ochoa (2018).

En el ítem 7, se indaga el impulso dado por parte de la gerencia a sus empleados para alcanzar la meta que tienen en común, el 40% respondió que algunas veces, el 30% casi nunca y el 30% nunca, de acuerdo con esto se refleja que la administración no se le impulsa a los miembros de la organización a trabajar en conjunto; por lo tanto, trae como consecuencia que pocas veces unifican criterios para realizar las labores causando retrasos en sus actividades.

Es por ello que surgen los inconvenientes para alcanzar las metas; De hecho Chiavenato (2009), enfatiza que el trabajo en equipo debe ser “La clave para la generación, difusión, el desarrollo, la adaptación y la aplicación rentable del conocimiento. Los líderes deben incentivar comunicar, motivar, y orientar a las personas para que eso ocurra” (p. 164).

A los efectos de esto, indica que al ejecutar las labores conjuntamente se engloba diferentes elementos de gestión administrativa los cuales conviene engranar, con la finalidad de instruirse unos a otros para obtener el éxito organizacional de empoderamiento que necesita la empresa ASOCA, C. A. en la actualidad.

Tabla 10

Distribución de frecuencia y porcentaje del indicador “Toma de decisiones”

Ítem	Aprecia que su supervisor lo involucra en la toma de decisiones para la realización de su trabajo											
	Siempre (S)		Casi siempre (CS)		Algunas veces (AV)		Casi nunca (CN)		Nunca (N)		Totales	
8	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%
	8	80	1	10	0	0	1	10	0	0	10	100

**Fuente:** Ochoa (2018).

Los resultados obtenidos en el ítem 8, en donde se consultó si el superior involucra a sus subordinados en la toma de decisiones que les atañen de acuerdo a sus labores, el 80% expreso siempre, 10% casi siempre y 10% casi nunca, con estas expresiones se pudo observar como la gerencia integra a los empleados para que ejerzan sus funciones con la posibilidad de decidir el curso a tomar; es por ello que Jones y George (2010), indican que:

La toma de decisiones es el proceso mediante el cual los gerentes responden a las oportunidades y amenazas que se les presentan, analizando opciones y tomando determinaciones, o decisiones relacionadas con las metas y líneas de acción organizacionales... la toma de decisiones es fundamental en la labor del gerente y cada vez que los gerentes se dedican a planificar, organizar, dirigir y controlar - sus cuatro tareas principales - no cesan de tomar decisiones. (p. 227).

Es evidente entonces la disposición de la dirección de gestionar las diferentes perspectivas para que todas las personas que forman parte de la organización, para que formen parte de la toma de decisiones y estipular el rumbo más conveniente para la empresa; en efecto, sirve de elemento para inducir el empoderamiento, el que todos sean partícipes en la toma de decisiones de los procesos administrativos.

Tabla 11

Distribución de frecuencia y porcentaje del indicador “Estilo gerencial”

Ítem	Su supervisor ejerce su estilo gerencial para cumplir con los objetivos establecidos en ASOCA, C.A.											
	Siempre (S)		Casi siempre (CS)		Algunas veces (AV)		Casi nunca (CN)		Nunca (N)		Totales	
9	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%
	0	0	1	10	1	10	7	70	1	10	10	100

**Fuente:** Ochoa (2018).

Al analizar los efectos del ítem 4, en lo que respecta con la forma en que el administrador pone en práctica las directrices para inspeccionar el trabajo en función de ejecutar los planes de la dirección, el 10% casi siempre, 10% algunas veces, 70% un importante 70% revelo casi nunca; de acuerdo a las respuestas de los encuestados la manera en que gestionan las actividades no permite consolidar el cometido para la estabilidad productiva y financiera de la empresa. Debido a que cada individuo desarrolla capacidades intelectuales diferentes al de los demás integrantes del grupo laboral; al mismo tiempo implementa un estilo de gerencia que se debe fortalecer. Por esta razón se cita a Drucker (ob. cit.), quien refiere lo siguiente:

Si la estructura organizacional es importante, la cultura organizacional no lo es menos. Las suposiciones reinantes en la organización respecto de la naturaleza humana, influyen poderosamente en la Administración de Recursos Humanos. De igual de acuerdo con las teorías dominantes, con el empleo de varios principios y suposiciones que determinan la manera en que sus recursos son administrados. La aplicación de esos principios y presuposiciones determina los condicionamientos para el comportamiento humano que debe imperar en las organizaciones. Así, es imprescindible conocer algunas teorías que limitan y orientan la visión de las personas en la organización. (p. 102 al 103).

Desde sus inicios en la administración son diferentes las posturas que se han adoptado, que han ido generando diversas teorías de generación en generación, que se acoplan para gestionar los procesos organizacionales. En este estudio se tomó en cuenta el empoderamiento del personal de manera agilizar los procesos administrativos y en virtud de consolidar las metas propuestas a corto, mediano y largo plazo; es por ello que la gerencia debe formarse para mejorar este aspecto.

Tabla 12

Distribución de frecuencia y porcentaje del indicador “Cualidades y destrezas”

Ítem	Considera que posee las cualidades y destrezas para desenvolverse en su cargo											
	Siempre (S)		Casi siempre (CS)		Algunas veces (AV)		Casi nunca (CN)		Nunca (N)		Totales	
10	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%
	10	100	0	0	0	0	0	0	0	0	10	100

Fuente: Ochoa (2018).

En la tabla 12 que contiene los resultados arrojados con respecto a la forma y habilidades que poseen los trabajadores de acuerdo con las tareas que desempeñan, para la que el 100% contestó que siempre; Efectivamente el Diccionario de la Real Academia Española (2018), conceptualiza que cualidad “Es el elemento o carácter distintivo de la naturaleza de alguien o algo”; también define que la destreza “Forma parte de la habilidad, arte, primor o propiedad con que se hace algo”.

De allí pues, la gerencia para reforzar los conocimientos del equipo de trabajo debe indagar lo distintivo y la habilidad de cada talento para descubrir lo mejor de cada uno, ubicarlos en el puesto adecuado; además de tratar de compartir con todos los trabajadores ese arte para que cada uno pueda destacar al máximo sus virtudes. Es por ello, que esta indagación sirve para la planificación de estrategias se realice con total fluidez y cada trabajador se empodere de sus tareas.

Tabla 13

Distribución de frecuencia y porcentaje del indicador “Experiencia”

Ítem	Aprecia que tiene la experiencia para discernir sobre asuntos que corresponde al puesto en que ejerce											
	Siempre (S)		Casi siempre (CS)		Algunas veces (AV)		Casi nunca (CN)		Nunca (N)		Totales	
	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%
11	10	100	0	0	0	0	0	0	0	0	10	100

Fuente: Ochoa (2018).

Así mismo en el ítem 11, refleja que el 100% del personal estima que poseen la destreza para intervenir en los proyectos y actividades relativas a la labor que realiza; en efecto el Diccionario Wordreference.com (2018), refiere que la experiencia es “La enseñanza que se adquiere con la práctica, a través del tiempo y las labores realizadas se van fomentando los criterios propios”; además es importante resaltar que en la empresa se van sumando conocimientos para desenvolverse con agilidad y destreza sin problemas. De allí pues para cada tarea existe un proceso específico, la habilidad que posean las personas para llevarlo a cabo la obtienen de experiencias vividas y tener la potestad para intervenir, es una posibilidad que normalmente solo un grupo selecto ostenta dentro de una organización.

Tabla 14

Distribución de frecuencia y porcentaje del indicador “Empoderamiento”

Ítem	Estima que la gerencia utiliza la técnica del empoderamiento para impulsar su desempeño laboral											
	Siempre (S)		Casi siempre (CS)		Algunas veces (AV)		Casi nunca (CN)		Nunca (N)		Totales	
12	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%
	1	10	0	0	0	0	9	90	0	0	10	100

**Fuente:** Ochoa (2018).

Según las indagaciones en el ítem 12, en atención a la técnica de empoderamiento usados para promover el trabajo, el 90% de los encuestados opinan que casi nunca y el 10% siempre; por lo tanto la gerencia no usa esta técnica como base principal que fortalece el rendimiento del talento humano. De hecho se cita a Drucker (ob. cit.), quien precisa que “El término empowerment significa facultar al personal para tomar decisiones, delegando poder y autoridad efectivos y confiriéndoles la convicción de que son dueños de su propio trabajo. (p. 109); de esta forma al implementar esta herramienta, el personal de la empresa es impulsado a poner al máximo sus conocimientos; pues existe una reciprocidad en cuanto a rendimiento, satisfacción y compromiso con la empresa y el grupo de trabajo.

Tabla 15

Distribución de frecuencia y porcentaje del indicador “Motivación al logro”

Ítem	Usted como trabajador se siente motivado con el logro de las metas propuestas en la empresa											
	Siempre (S)		Casi siempre (CS)		Algunas veces (AV)		Casi nunca (CN)		Nunca (N)		Totales	
13	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%
	0	0	0	0	3	30	3	30	4	40	10	100

**Fuente:** Ochoa (2018).

En relación al ítem 13, indagando como concibe el personal la estimulación para alcanzar los objetivos las respuestas son variadas; de allí pues el 30% expresa que solo algunas veces, otro 30% contesta que casi nunca y el 40% restante piensa que nunca. Sobre la base de estas consideraciones es notable la falla en la motivación del talento humano; efectivamente Melinkoff (ob. cit.), expone lo siguiente:



La motivación es un término general que se aplica a todo tipo de impulsos, deseos, necesidades, anhelos y fuerzas similares. Decir que los gerentes motivan a sus subordinados es decir que hacen cosas que esperan satisfacer esos impulsos y deseos, y que los inducirán a actuar de la manera deseada. (p. 388).

Cabe destacar que la actitud que tomen los empleados independientemente por sencilla que sea, define la calidad del trabajo final de cada individuo y cuando estos no perciben la estimulación por parte de la gerencia la disposición a mejorar día a día sus tareas se ven afectadas negativamente; esto trae como consecuencia, el descuido de los detalles que marcan la diferencia en la realización de los trabajos. Ante la situación planteada los expertos Koontz, Weihrich y Cannice (ob. cit.), afirman que:

A menudo se plantea la pregunta de si todos los gerentes deberían calificar alto en la motivación por el logro; quienes así lo hacen tienden a avanzar más rápido que quienes no, pero dado que la administración requiere otras características además del impulso por el logro, cada compañía debería tener muchos gerentes que, aun con una motivación bastante fuerte por el logro, tengan también una alta necesidad de afiliación; esta última necesidad es importante para trabajar con las personas y coordinar los esfuerzos de los individuos que trabajan en grupos. (p. 401).

En este sentido, la gerencia es quien prepara e involucra a los trabajadores a anticiparse a cualquier escenario, a partir de esto se abarca la motivación la misma ofrezca a sus empleados para que alcance las metas de la organización, permitiendo que el empoderamiento surja igualmente de manera instantánea promoviendo el trabajo en equipo.

Tabla 16

Distribución de frecuencia y porcentaje del indicador “Comunicación Asertiva”

Ítem	La gerencia utiliza la comunicación asertiva para explicarle sus tareas diarias											
	Siempre (S)		Casi siempre (CS)		Algunas veces (AV)		Casi nunca (CN)		Nunca (N)		Totales	
14	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%
	0	0	0	0	3	30	5	50	2	20	10	100

**Fuente:** Ochoa (2018).

En este mismo sentido en el ítem 14, en lo tocante a la asertividad en la comunicación predominante en la relación jefes-subordinados, el 30% concluyo que algunas veces, el 50% casi nunca y el 20% restante nunca; haciéndose notar la inconformidad con la misma que ocasionar problemas para el trabajo en equipo y la relación entre estos. Es por ello que Melinkoff (ob. cit.), acentúan que:

Uno de los factores de éxito de las organizaciones es el contar con una estrategia de comunicación de los aspectos estratégicos como la misión, visión, objetivos, estrategias y nuevos proyectos, ya que dan claridad y rumbo a las personas que laboran en la empresa. Toda organización cuenta con un sistema de comunicaciones, sea éste formal o informal. En las empresas muy pequeñas o de bajo nivel tecnológico, la comunicación puede ser informal y estar sometida a intervenciones gerenciales muy variables. (p. 447).

Se evidencia que la comunicación asertiva es imprescindible para relación entre los individuos que trabajan en la empresa, esta debe ser formal y sin lugar dudas la asertividad debe ser esencial; debido a que permite veracidad y rapidez para ejecución de las labores diarias, obteniendo avances notables al momento de fortalecer los conocimiento y actitudes del talento humano.

Tabla 17

Distribución de frecuencia y porcentaje del indicador “Celeridad”

Ítem	Aprecia que realiza su desempeño diario con celeridad para cumplir con las metas planificadas por su supervisor											
	Siempre (S)		Casi siempre (CS)		Algunas veces (AV)		Casi nunca (CN)		Nunca (N)		Totales	
15	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%
	0	0	0	0	2	20	3	30	5	50	10	100

**Fuente:** Ochoa (2018).

En función al ítem 15 donde se indagó sobre la diligencia expedita de los subalternos al poner en práctica sus funciones, sus testimonios no son favorables con respecto a los trabajos que realizan; en efecto el 20% respondió que algunas veces, el 30% casi nunca y el 50% indico que nunca. Según lo precitado todo el personal está infringiendo en una falla, que puede traer resultados inesperados que afectan gravemente a la organización. Es por ello que se cita el Diccionario

Wordreference.com (2018), que puntualiza que la celeridad significa “Prontitud, rapidez, velocidad”; por lo cual en la actualidad con entornos tan inconstantes, el tiempo es un elemento muy preciado para cualquier servicio deben mejorar esta debilidad.

Tabla 18

Distribución de frecuencia y porcentaje del indicador “Responsabilidad compartida”

Ítem	Estima que sería útil tener responsabilidad compartida con su supervisor para ejecutar sus tareas diarias											
	Siempre (S)		Casi siempre (CS)		Algunas veces (AV)		Casi nunca (CN)		Nunca (N)		Totales	
16	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%
	0	0	0	0	9	90	1	10	0	0	10	100

**Fuente:** Ochoa (2018).

Finalmente en el ítem 16 se averiguó sobre las tareas compartidas de los trabajadores en la organización; donde se evidenció que el 90% reveló que algunas veces y el 10% reconoció que casi nunca es conveniente intervenir en ciertos casos. Aunado a ello Robbins (ob. cit.), infiere en que:

Todo administrador tiene cierta responsabilidad en cerciorarse de que los empleados estén bien informados, y de hacer que se especifiquen cada vez más las implicaciones de los cambios a medida que la información fluye en sentido descendente por la estructura jerárquica de la organización... Esto requiere que la administración superior mantenga a los administradores de niveles medios e inferiores plenamente informados de los cambios que se planean. Y significa que los administradores medios e inferiores deben compartir rápidamente la información con sus grupos de trabajo a fin de minimizar la ambigüedad. (p. 345).

Esto indica que las responsabilidades no las imparte la gerencia hasta los niveles más bajos de la organización para mantener a todos orientados y dispuesto a enfrentar los cambios que se presenten; después de todo la anteriormente expuesto se concibe no existe una estrecha relación con el empoderamiento debido a que la responsabilidad compartida forma parte de su definición como elemento principal que la hace de utilidad para el desarrollo y la innovación.

**CAPÍTULO V**  
**MODELO DE EMPODERAMIENTO PARA FORTALECER EL**  
**DESEMPEÑO DEL TALENTO HUMANO EN LA EMPRESA**  
**SERVICIOS AGROINDUSTRIALES ASOCA, C.A.**

**5.1. Presentación del Modelo de Empoderamiento**

El presente modelo de empoderamiento para fortalecer el desempeño del talento humano en la empresa Servicios Agroindustriales ASOCA, C.A, está enmarcado en herramientas para mejorar la gestión administrativa en base a la misión, visión y objetivos de empresa en estudio; en consecuencia se consideró los lineamientos de los especialistas Wilson (1996) Peter Drucker (2002) e Idalberto Chiavenato (2009) pioneros en la administración del empoderamiento en la gestión del talento humano.

Efectivamente parafraseando a los teóricos precitados se refiere a Chiavenato que sostiene que este modelo debe ser proyectado en la teoría de la organización que apoya el empoderamiento pues tiene efectos significativos a través de la formación intelectual que contribuye al desenvolvimiento de sus miembros; asimismo Drucker señala que el empowerment adquiere la función proporcionar una excelente relación entre la organización y sus trabajadores hacia el estímulo del liderazgo, motivación, comunicación asertiva y el trabajo en equipo.

Aunado a ello Chiavenato acota que es relevante considerar el empoderamiento como herramienta pues una mayor interacción entre los empleados y sus supervisores; además de la participación en algunas decisiones acerca de las tareas de las dependencias como medio de satisfacer las necesidades individuales y aumentar la moral del talento humano de ASOCA, C.A.

**5.2. Justificación del Modelo de Empoderamiento**

Sin duda alguna el empoderamiento es una herramienta que reemplaza la vieja jerarquía, por equipos de trabajo de alta eficiencia en la gestión administrativa donde la información se comparte con todos y se unifican los criterios para que los trabajadores tengan la oportunidad de dar lo mejor de sí. De allí pues el empoderamiento integra recursos en la empresa tales como: tecnología, humanos, de

producción, capital e innovación, entre otros. En efecto utilizando la comunicación asertiva como canal esencial para alcanzar las metas y objetivos de la empresa.

En relación a ello es de importancia para la empresa Servicios Agroindustriales ASOCA, C.A., pues sus objetivos organizacionales deben ser enfocados para beneficio de los trabajadores y de la compañía. Asimismo este modelo propone la búsqueda de desarrollar entre los gerentes, supervisores y empleados ese interés por dar un valor agregado a las actividades que realizan mediante la planificación establecida; además de empezar a desempeñarse de manera más organizada para impulsar la motivación hacia la productividad, trabajo en equipo y consolidar las metas propuestas para realizar su tareas diarias.

### **5.3. Factibilidad del Modelo de Empoderamiento**

#### **5.3.1 Factibilidad Social**

En relación a la factibilidad social este modelo de herramientas de empoderamiento es beneficioso motivado a que en la en la empresa ASOCA, C.A., prestan servicios a los productores de la zona para que tengas mejores resultados en la siembras, cosechas de los rubros por la calidad de los productos que se distribuyen.

De igual manera se debe resaltar que la factibilidad social radica en articular el aprendizaje de herramientas de empoderamiento para que se trabaje en equipo, se tome decisiones referente a las mejoras de los servicios que se prestan en la comunidad de finqueros y lugareños de la zona de Cojedes y Portuguesa; aunado a ello con el fin de convertir esta formación para mejorar el desempeño de los trabajadores vinculándolo con la misión, visión y objetivos de la empresa.

#### **5.3.2. Factibilidad Económica**

En consideración a la factibilidad financiera para la aplicación y evaluación del modelo de empoderamiento para fortalecer el desempeño del talento humano en la empresa Servicios Agroindustriales ASOCA, C.A., la autora contó con el valioso apoyo de la Lic. Mayibe López Gerente de la empresa para aplicar los talleres de formación en las instalaciones de la misma en un salón de conferencias con los equipos de computación, cornetas, proyector, sillas, mesa, pizarra acrílica y ambiente adecuado para tal fin; además del permiso correspondiente para que los trabajadores

participaran.

Aunado a ello se contó con el apoyo del Dr. Gustavo Jaime del área de Postgrado y postulo la selección de los docentes Grecia Castro, Ronald Casadiego y Susana Quintero mi tutora para impartir las enseñanzas enmarcadas en las herramientas de empoderamiento con quien se conversó y manifestaron que podían sin costo de honorarios siempre y cuando se les trasladara a Cojeditos donde está ubicada la empresa.

## **5.4. Objetivos del Modelo de Empoderamiento**

### **5.4.1. Objetivo General**

Fortalecer el desempeño del talento humano en la empresa Servicios Agroindustriales ASOCA, C.A. a través del modelo de empoderamiento.

### **5.4.2. Objetivos Específicos**

- Explicar a la gerencia el modelo de empoderamiento para fortalecer el desempeño del talento humano en la empresa Servicios Agroindustriales ASOCA, C.A., con el fin de que autorice su puesta en marcha.
- Brindar al talento humano la capacitación para la aplicación de talleres de formación herramientas de empoderamiento para fortalecer su desempeño y productividad en la empresa Servicios Agroindustriales ASOCA, C.A.
- Aplicación de los talleres de formación sobre el empoderamiento al talento humano en la empresa Servicios Agroindustriales ASOCA, C.A.
- Evaluar el modelo de empoderamiento a través de un cuestionario de preguntas para indagar el impacto causado en el resultado del talento humano den la empresa Servicios Agroindustriales ASOCA, C.A.

## **5.5. Fundamentación Teórica del Modelo de Empoderamiento**

En este sentido la fundamentación teórica para la puesta en marcha del modelo de empoderamiento para fortalecer el desempeño del talento humano en la empresa Servicios Agroindustriales ASOCA, C.A., se enmarca en los lineamientos de los autores Wilson (1996), Peter Drucker (2002) e Idalberto Chiavenato (2009) quienes refieren herramientas sobre el empoderamiento, trabajo en equipo, toma de decisiones para la gerencia y las vinculan con los trabajadores a nivel organizacional; en efecto

estas directrices se acoplan a las debilidades del personal de la compañía en estudio.

Es por ello, que la autora utilizó la técnica de observación por ser trabajadores desde hace siete (07) años en la empresa; además de la técnica de indagación mediante un cuestionario con indicadores relacionados a nivel organizacional y a nivel de desempeño de los trabajadores para determinar las debilidades que manifestaron se presentan en la realización de sus tareas diarias.

Posteriormente con el fin de formar a las personas en los aspectos de empoderamiento claves que son necesario en la actualidad en la empresa ASOCA, C.A., y siguiendo el deber ser que proyectan los autores precitados en sus textos se evidencio las necesidades de factores fundamentales tales como: empoderar a los trabajadores, impulsar el trabajo en equipo, fomentar la motivación y satisfacer a los clientes.

#### **5.6. Plan de Actividades del Modelo de Empoderamiento**

Posterior al diagnóstico arrojado por el cuestionario aplicado por la autora sobre las debilidades manifestadas por el talento humano en la empresa Servicios Agroindustriales ASOCA, C.A.; efectivamente se procedió a planificar las actividades de formación mediante talleres. En consecuencia la selección de los docentes a fin de analizar las teorías y definiciones para triangular con los parámetros de los tres (03) autores precitados; es por ello que se refiere a Chiavenato (ob. cit.), quien define la planificación: “Como el curso de acción y los procedimientos requeridos para alcanzar los objetivos y metas” (p.128).

En relación a ello primero se procedió a desarrollar el plan de actividades de formación relacionadas estrechamente como herramientas de empoderamiento para que los trabajadores de ASOCA, C.A., de la mano de la gerencia que recae en la Lcda. Mayibe López quien es la administradora. Es esencial acotar que al manifestarle el resultado del cuestionario decidió apostar por el modelo de empoderamiento para fortalecer el desempeño de los trabajadores y por ende la productividad en la compañía.

Segundo se abordó a los dos (02) docentes conjuntamente con la tutora para coordinar la fecha y traslado hacia Cojeditos con el fin de impartir los talleres en la

empresa objeto de estudio enmarcados en el modelo de empoderamiento; de allí pues se consideró a la Profa. Grecia Castro para el área de motivación, Prof. Ronald Casadiego para el área de trabajo en equipo de alta eficiencia y comunicación asertiva; aunado a ello la Profa. Susana Quintero Abdón para el área de empoderamiento y liderazgo.

Tercero se conversó con los diez (10) trabajadores para organizar sus tareas y se realizó la jornada de formación el jueves 15 de junio en el horario de 8:00 a 12:00 m y de 1:30 pm a 4:30 pm., en las instalaciones de la organización. De hecho la administradora de ASOCA, C.A. estuvo de acuerdo con la planificación y se contó con su valiosa presencia en los talleres del modelo de empoderamiento aplicado en la empresa.

Por último se impartió los talleres el día acordado manifestando al inicio por la investigadora que fungió como maestra de ceremonia el agradecimiento a la empresa ASOCA, C.A. en la persona de la Lcda. Mayibe López por su valioso apoyo para la ejecución de este trabajo de grado; además de agradecerles al personal, docentes y tutora por el acompañamiento. Al terminar la actividad de los talleres se realizó un intercambio de opiniones para saber las impresiones de los compañeros de labores de cómo podían establecer vínculos de lo aprendido con su desempeño diario.

Seguidamente los docentes respondieron las dudas, se plantearon aportes y la administradora agradeció los talleres para refrescar la misión, visión y objetivos de la empresa; además de las herramientas para mejorar las tareas diarias que por la situación del tipo de servicios agroalimentarios han bajado las ventas y servicios técnicos. Finalmente se hizo entrega de un reconocimiento a la empresa, credenciales a los docentes y certificado de asistencia a los trabajadores los certificados; en efecto se tomaron las evidencias fotográficas, asistencia y se les ofreció un refrigerio a los presentes. Ver Anexo “D”.

En consecuencia se presenta el detalle de los talleres y su factor de éxito con el fin proyectar el desenvolvimiento de la jornada enmarcada en el modelo de empoderamiento para fortalecer el desempeño del talento humano en la empresa Servicios Agroindustriales ASOCA, C.A.; todo ello para que se visualice y analice la



metodología ejecutada por los profesores conferencistas y su vinculación con las debilidades de los trabajadores en la empresa.

Tabla 19

Actividades de Formación del Modelo de Empoderamiento

Conferencia	Aspectos consolidados
<p><b>1.-Taller “Motivación Combustible Vital”</b> dictado por Profa. Grecia Castro de Casadiego quien hablo sobre: fracaso, motivación, liderazgo vinculándolo con una historia de “La Rana Sorda”. Asimismo se refirió a la importancia de realizar el trabajo diario con ánimo, buen trato, respeto y pensar en el valor agregado que se puede dar cada día a las tareas.</p>	<p>-Este taller se basó en proyectar a los trabajadores la importancia de trabajar con atención al servicio y al cliente siempre de manera positiva, la profesora Castro explico como el ánimo cambia la actitud de las personas en lo personal y laboral; también pidió a los presentes su opinión sobre que pensaban de la conferencia y como la podían aplicar en su desempeño diario en la empresa.</p>
<p><b>2.-Taller “Trabajo en equipo y que fluya el éxito”</b> dictado por el Prof. Ronald Casadiego quien explico la definición de equipo y grupo, el concepto de trabajo en equipo de alta eficiencia, la importancia de unificar criterios de trabajo, concepto de comunicación asertiva, tipos de comunicación, la importancia del dialogo y lo relevante para la empresa que será trabajar en equipo de alta eficiencia.</p>	<p>-Se debe destacar que la proyección del taller fue esencial para que trabajen juntos con un mismo fin a nivel de consolidar los objetivos de ASOCA C.A. También, refirió la relevancia de aplicar el dialogo, comunicación asertiva para poder trabajar en equipo de alta eficiencia. Por otro lado las bondades de realizar la planificación del trabajo unificando criterios de eficiencia y eficacia.</p>
<p><b>3.-Taller “Empoderamiento Organizacional. Una Visión al Futuro”</b> dictado por la Prof. Susana Quintero impartió definiciones sobre empoderamiento, gerencia proactiva, triangulación en las técnicas saber hacer, querer hacer y poder hacer desde los trabajadores hasta la empresa; aunado a ello, señaló las bondades entre las conductas proactivas y creativas, la alta satisfacción laboral, compromiso organizacional. Además de saber lo beneficioso de trabajar en equipo, organizarse y movilizar los recursos para prestar el mejor servicio en la organización.</p>	<p>- En esta formación se enmarcó en el potencial que tiene cada trabajador si conoce sus cualidades, destrezas y cultiva en la inteligencia emocional como líder de la mano de la visión que tiene ASOCA, C.A. Igualmente basándose en el empoderamiento de su actividades diarias y la experiencias que tiene la gerencia para influenciar al equipo canalizando emociones, sentimientos, compartiendo métodos para mejorar el desempeño de cada trabajador; además de dar ese valor agregado impulsando ese poder para las tomas de decisiones en empresa.</p>

Fuente: Ochoa (2018).

### **5.7. Evaluación de la Aplicación del Modelo de Empoderamiento**

En relación de evaluar la aplicación de los talleres de formación sobre el empoderamiento a través de un cuestionario de preguntas para indagar el impacto causado en el talento humano de la empresa Servicios Agroindustriales ASOCA, C.A., la investigadora refiere al autor Ahumada (2009), que señala la definición de evaluación como:

Es la acción de estimar, apreciar, calcular o señalar el valor de algo. La evaluación es la determinación sistemática del mérito, el valor y el significado de algo o alguien en función de unos criterios respecto a un conjunto de normas, al respecto esta fase permite valorar o emitir juicios, lo que permite determinar si se alcanzaron los objetivos previstos. (p. 136).

Efectivamente considerando la definición anterior se procedió a diseñar un cuestionario contentivo de cuatro (4) preguntas relacionadas con las actividades de formación del modelo de empoderamiento para fortalecer el desempeño del talento humano en la empresa Servicios Agroindustriales ASOCA, C.A., de tres (03) alternativas a saber: Bueno, Regular y Malo. De allí pues se entregó a los diez (10) que asistieron a los talleres para conocer su opinión en relación al desempeño de los docentes, los conocimientos adquiridos, las técnicas usadas en las conferencias y para los aportes que se compartieron; de igual forma la pregunta cuatro (4) se desarrolló en base a testimonio escrito el cual Briones (2002), acota que la certificación focalizada: “Es una técnica sencilla que consiste en solicitar a las personas que han vivido determinadas experiencias las expresen mediante un testimonio escrito” (p. 45). En consecuencia para que cada empleado expresara de manera manuscrita su opinión.

Seguidamente en el mes de septiembre se procedió a entregar a los trabajadores el cuestionario donde se indago sobre las estrategias de enseñanzas utilizadas por los docentes, los recursos usados, las herramientas presentadas para vincularlas con su labor diaria en los talleres del modelo de empoderamiento aplicado en la empresa.

Finalmente se procedió a explicar a cada uno por si tenían dudas y ese mismo día por ser una muestra censal todos los llenaron y entregaron a la investigadora para proceder a su análisis posterior; en consecuencia se les agradeció el valioso apoyo en

responder el instrumento y que plasmaran con sinceridad que aporte cada persona había aprendido para su desempeño en la ASOCA, C.A. Ver Anexo "E".

### **5.8. Análisis de los Resultados del Modelo de Empoderamiento**

Al recibir los diez (10) cuestionarios totalmente respondidos se procede al análisis en relación a las respuestas emitidas por los empleados en relación a la habilidad de trabajar en equipo, tomar decisiones y consolidar los objetivos de ASOCA, C.A.; en relación a ello se analiza las respuestas del instrumento y concluye la información siguiente:

Por consiguiente en la primera pregunta se indago sobre el contenido de los talleres del modelo de empoderamiento donde el 100 % de los empleados opinó que fue Bueno; debido a que se enseñó sobre: empoderamiento, comunicación, trabajo en equipo, dialogo, inteligencia emocional, toma de decisiones y motivación. Además los entrevistados manifestaron que se sintieron identificados con sus necesidades.

Aunado a ello en la segunda pregunta se averiguó sobre la actuación de los profesores para dar las clases en los talleres; de igual manera los trabajadores en un total del 100 % respondieron en el rango Bueno; en efecto porque los docentes tienen experiencia en la enseñanza a nivel de postgrado.

En este sentido la tercera pregunta se refirió a cómo califica los recursos de enseñanzas usados por los docentes; se debe destacar que el 100% del talento humano de ASOCA, C.A. lo calificó en como Bueno; efectivamente porque se utilizó un proyector multimedia, computadora, cornetas, pizarra acrílica y marcadores. De hecho con el fin de dar detalles de las explicaciones de las herramientas definidas en las clases hacia la productividad del desempeño de los empleados.

Por último al indagar sobre la cuarta pregunta que se refiere a la experiencia de aprendizaje obtenida en el modelo y la relación con el desempeño de su cargo; es importante acotar que los trabajadores plasmaron una serie de opiniones escritas sobre su percepción de las actividades de enseñanzas impartidas por los docentes en ASOCA, C.A.; de allí pues a continuación se transcriben del cuestionario aplicado:

1. "Buenos talleres aprendí mucho, muchas gracias" J. H.

2. "Pienso que tener presente la misión, visión y el trabajo en equipo es clave para atender nuestros clientes" F. P.
3. "La explicación en el círculo reflexivo fue esencial para mejorar" Y. D.
4. "Los talleres nos integraron como equipo de trabajo para explicar a los clientes de manera sencilla y concreta" R. M.
5. "Gracias a Dexi Ochoa por esa actualización de conocimientos" M. L.
6. "Es importante saber el rol que cumple cada empleado cuando esta empoderado y puede tomar algunas decisiones para solventar a los clientes y asesorar a los pequeños agricultores" C. H.
7. "El empoderamiento es muy importante para trabajar de manera productiva hacia las metas que establece la empresa" W.C.
8. "La satisfacción laboral es muy importante para que los empleados nos consideremos importantes para la empresa" H.C.
9. "Agradecida por los conocimientos para trabajar mejor cada día" M.R.
10. "Definitivamente la esencia es la comunicación asertiva para que todos sepamos la misma información para trabajar" I.G.

## CONCLUSIONES

En relación a las conclusiones la autora se enfoca en dar respuesta al primer objetivo de identificar la situación actual de empoderamiento del talento humano en su desempeño en la empresa Servicios Agroindustriales ASOCA, C.A., de allí pues se evidencio que los empleados manifestaron situaciones de tensión; debido a presentan dificultades para desempeñar su trabajo diario, tales como: fallas de comunicación asertiva desde los empleados hacia sus supervisores, debilidades en direccionar las actividades para consolidar la gestión administrativa, apatía para trabajar en equipo, no considerara las opiniones de los empleados para la toma de decisiones e incumplimiento del horario de trabajo por problemas con el suministro del agua.

De igual forma para consolidar el segundo objetivo que indica analizar las debilidades de empoderamiento hacia el logro de los objetivos que presenta el talento humano en la empresa Servicios Agroindustriales ASOCA, C.A., en relación a ello se indagó con el cuestionario como los empleados se sentían desempeñando sus tareas diarias en relación al liderazgo, su desempeño, cualidades, destrezas, experiencias, toma de decisiones, empoderamiento y como fluye la comunicación.

De tal manera que se evidenció los siguientes aspectos: poca satisfacción laboral, débil clima organizacional, fallas en el manejo de la inteligencia emocional, carencia de empoderamiento para la toma de decisiones y debilidades en la comunicación entre la gerencia y su talento humano; todo ello trayendo como consecuencia un desempeño inadecuado para consolidar la gestión hacia la misión y visión de la empresa.

Seguidamente para dar respuesta al tercer objetivo para diseñar un modelo de empoderamiento para fortalecer el desempeño del talento humano en la empresa Servicios Agroindustriales ASOCA, C.A.; aunado a ello se consideró a los especialistas Wilson (1996) Peter Drucker (2002) e Idalberto Chiavenato (2009) pioneros en la administración del empoderamiento en la gestión del talento humano.

Asimismo de analizar los indicadores que se necesitan proyectar para impulsar ese trabajando en equipo de alta eficiencia mediante el empoderamiento de sus

actividades diarias y que la gerencia los conozca en cualidades, destrezas, experiencias y confié; en consecuencia puedan otorgarle roles para que tomen decisiones para mejorar el servicio y asesoría hacia los clientes y agricultores que sirven.

## RECOMENDACIONES

Cabe destacar que las recomendaciones las realizó la autora al consolidar los objetivos de este trabajo de grado con el fin de evidenciar resultados referidos en el modelo de empoderamiento los cuales a continuación se detallan:

Primero que la teoría organizacional de Max Weber citado por Chiavenato (2009), se relaciona con la empresa ASOCA, C.A.; puesto que se orienta a cumplir su trabajo respecto basado en un modelo teórico burocrático de acuerdo con este autor: Asimismo su funcionamiento se basa en estrictamente la gerencia alta y la administración concentrándose solo en la productividad y finanzas. Es por ello que se recomienda como factor esencial proyectar una nueva teoría organizacional basada en su productividad, y finanzas; sin embargo deben considerar el aporte de los trabajadores que son profesionales, tienen experiencia en la empresa y pueden dar la oportunidad de que tomen decisiones para que tengan empoderamiento acorde a la realidad estudiada.

Seguidamente al considerar al talento humano de la empresa ASOCA, C.A. analizar que necesitan fortalecer su desempeño para mejorar la gestión administrativa considerando las herramientas aplicadas en el modelo de empoderamiento tales como: el deseo de cambiar y mejorar la comunicación asertiva, más autonomía en la toma de decisiones, aprender nuevas habilidades enmarcadas en un nuevo liderazgo que fomente la innovación y creatividad, conseguir metas más altas en la productividad, ventas y asesorías, impulsar la autoestima en las personas para que sientan útiles y la gerencia las postulen para otros retos, aceptar que la situación país esta difícil con mayor riesgo, pero es un logro sacar la empresa adelante con un servicio mejorado para que todos sean parte de ese poder y se obtengan ganancias a nivel personal y laboral.

Igualmente se sugiere revisar las herramientas del motivación, trabajo en equipo, comunicación efectiva, dialogo, toma de decisiones según los cargos de los empleados para que la administradora tenga claro hasta donde puede delegar empoderamiento, revisar las habilidades y destrezas de los trabajadores para usarlas en los retos que consideren lograr y refrescar misión, visión y objetivos cuando sea

necesario para no perder el norte de lo que la empresa desea para servir y mantenerse en el futuro.

Es relevante acotar que el modelo de estrategias motivacionales para la efectividad en el rendimiento laboral del personal administrativo de la UNELLEZ San Carlos del Estado Cojedes aplicado y evaluado en el talento humano de esta casa de estudios Cojedeña se proyecta de manera integral y humanista; debido a que el precitado modelo se puede aplicar a los docentes, obreros, personal de servicio de comedor, vigilancia, entre otros que hacen vida en la institución que presenten esta debilidad para despertar su pasión por el trabajo diario.

De igual manera se acota que este modelo de empoderamiento está basado en técnicas sencillas que se puede aplicar en reuniones ordinarias o extraordinarias, lo suficientemente flexibles para adaptarse a cada circunstancia; de hecho la empresa cuenta la investigadora la cual considerando su experiencia que data de siete años, destrezas y cualidades; además de sus formación académica a nivel de pre grado y postgrado esta apta para impartir charlas, conversatorios y talleres.

Finalmente se recomienda la aplicación definitiva del modelo de empoderamiento para fortalecer el desempeño del talento humano en la empresa Servicios Agroindustriales ASOCA, C.A.



## BIBLIOGRAFÍA

- Ahumada, P. 2009. Principios y Procedimientos de Evaluación. Editorial Madrid. España Pp. 136.
- Alles, M. 2008. Dirección Estratégica de Recursos Humanos. 5° Edición. Editorial Granica. Buenos Aires, Argentina. Pp. 170.
- Arias, F. 2012. El Proyecto de Investigación. 6ta. Edición. Editorial Episteme. Caracas, Venezuela. Pp. 53, 107,134.
- Balestrini, M. 2005. Como se Elabora el Proyecto de investigación. 2ª Edición. Editorial Consultores Asociados Servicio. Caracas, Venezuela. Pp. 38
- Balza, C. 2010. La gerencia ante el cambio de paradigma. Editorial Eureka. Universidad Católica Andrés Bello. Caracas, Venezuela. Pp. 89.
- Bernal, C. 2010. Metodología de la investigación. 3ra. Edición. Editorial Pearson Educación. Colombia. Pp. 220.
- Bisquerra, R. 2009. Métodos de Investigación Educativa. 2° Edición. Sevilla España. Pp. 81.
- Briones, G. 2002. La Investigación Social y Educativa. Segunda Edición. Editorial Colombia. Santafé de Bogotá, Colombia. Pp. 45,83.
- Carrasquel, A. 2014. Empoderamiento: estrategia para operativizar la gerencia del conocimiento en organizaciones educativas. Trabajo de grado de magister en Gerencia Educativa. Universidad Pedagógica Experimental Libertador. Venezuela.
- Carrero, W. Petit, E. 2011. Aspectos del desarrollo social para la innovación desde la perspectiva de la corriente del pensamiento creativo y transformador latinoamericano. Universidad del Zulia. Enero 2016. Pp. 63.
- Chiavenato, I. 2006. Introducción a la teoría general de la administración. 7ma. Edición. McGraw-Hill Interamericana Editores, S.A. D.F. México. Pp. 56.
- Chiavenato, I. 2007. Administración de recursos humanos. El capital humano de las organizaciones. 8va. Edición. McGraw – Hill. Interamericana Editores, S.A. D.F. México. Pp. 20, 21.
- Chiavenato, I. 2009. Comportamiento Organizacional. La dinámica del éxito en las organizaciones. 2ª Edición. McGraw-Hill Interamericana Editores, S.A. D.F. México .Pp. 126, 164. (a)

- Chiavenato, I. 2009. Gestión del Talento Humano. 3ra. Edición. McGraw – Hill Interamericana Editores, S.A. D.F – México. Pp. 49,122, 124, 128,143, 192, 194, 195, 260,261.
- Cisneros, A. 2016. Empowerment como Estrategia para la Gestión del Talento Humano en el Circuito De Protección De Niños Niñas Y Adolescentes Del Estado Cojedes. Trabajo de Grado de Magister en Administración. Universidad Nacional Experimental de los Llanos Ezequiel Zamora UNELLEZ – San Carlos, Cojedes. Julio 2016.
- DiccionarioWordreference.com. 2018. En línea. Disponible: <http://www.wordreference.com> [Consulta: 2017, agosto 02].
- Diccionario de Real Academia de la Lengua Española 2018. En línea. Disponible: <http://www.rae.es> [Consulta: 2017, agosto 02].
- Drucker, P. 2002. La gerencia en la sociedad futura. Editorial Norma. Bogotá – Colombia. Pp. 102, 103, 109, 187,193.
- Fayol, H. 1994. Teoría de la Administración. 5° Edición. Editorial Mc Graw Hill. – Interamericana. D.F. México. Pp. 360.
- Fernández, S. 2000. Administración. Primera Edición. Editorial Pearson. D.F. México. Pp. 20, 35,441.
- García, H. 2015. Metodología de los Bancos Comunales para el empoderamiento de las mujeres del área rural brindada por Fundación Mujer y Desarrollo Económico Comunitario, departamento de Matagalpa. Trabajo de Maestría en Gerencia Empresarial. Universidad Autónoma de Nicaragua.
- Giraldo, S. 2012. El empoderamiento como elemento generador de compromiso organizacional en los empleados de las empresas aseguradoras de la ciudad de Manizales. Tesis de Maestría en Administración. Universidad Nacional de Colombia. Pp. 1.
- Gómez, S. 2012. Metodología de la investigación. 1ra. Edición. Red Tercer Milenio. México. Pp. 43.
- Guzmán, C., Pontes, P., Szufliita, M. 2015. Empowerment y Satisfacción Laboral. Universidad de Granada. Granada. Pp.67.

- Hernández, R., Fernández, C. y Baptista, P. 2011. Metodología de Investigación. Editorial Mc - Graw Hill – Interamericana. 3° Edición. D.F. - México. Pp. 5,80.
- Hurtado de B, J. 2012. Metodología para la Investigación. Una guía para la comprensión holística de la ciencia. Ediciones Quirón. 4° Edición. Caracas, Venezuela. Pp. 143, 752,792.
- Jones G., George J. 2010. Administración Contemporánea. Sexta Edición. Editorial McGraw-Hill. Interamericana Editores, S.A. México D.F. Pp. 227
- Keith, D. & Newstrom, J. 2003. Comportamiento Humano en el Trabajo. 11° Edición. Editorial Mc - Graw Hill. Interamericana. D.F. México Pp. 560.
- Koontz, H., Weihrich, H. 2004. Administración. Una perspectiva global. 12ª Edición. Editorial Mc Graw Hill. México D.F. Pp. 299, 304, 305,497.
- Koontz, H., Weihrich, H. Cannice, M. 2012. Administración. Una perspectiva global y empresarial. 14ª Edición. Editorial Mc Graw Hill. México D.F. Pp. 18,32, 35, 430, 401.
- Levine, D., Romero, C. 2004. Movimientos urbanos y desempoderamiento en Perú y Venezuela, América Latina hoy, núm. 36. Universidad Complutense. Madrid. Pp. 57.
- Ly, J. 2013. Empowerment y su efecto en la calidad del servicio del área de créditos hipotecarios del Banco de la Nación, Agencial Trujillo. Tesis Doctoral de la Universidad Nacional de Trujillo. Escuela de Postgrados. Programa Doctoral en Economía y Desarrollo Industrial. Perú.
- Lussier, R., Achua, C. 2008. Liderazgo. Teoría, aplicación y desarrollo de habilidades. 2ª Edición. Editorial Cengage Learning. México, D.F. Pp. 5.
- Marcillo, N. 2014. Modelo de Gestión por Competencias para optimizar el rendimiento del Talento Humano en los gobiernos autónomos descentralizados del sur de Manabí. Tesis de Doctorado en Administración. Universidad Privada Antenor Orrego. Trujillo, Perú. Octubre 2014.
- Melinkoff, R. 2005. Los Procesos Administrativos. Editorial Panapo de Venezuela, C.A, Caracas – Venezuela. Pp. 388, 439, 446,447.
- Mowday, R., R Steers. 1979. Employee–Organization Linkages. New York: Academic press.

- Munch, L. 2006. Fundamentos de administración. Casos y prácticas. 2da. Edición. Editorial Trillas, S.A. D.F. México. Pp. 46.
- Murrell, K. 2002. Empowerment para su equipo. Editorial Mc Graw Hill Interamericana de España, S.A. 1ra. Edición. España, Pp. 204.
- Palella, S., Martins, F. 2012. Metodología de la investigación cuantitativa. 3<sup>a</sup> Edición. 1<sup>a</sup> Reimpresión. Editorial FEDUPEL. Venezuela. Pp. 72, 74, 88, 105, 169.
- Rappaport, J.1981. In praise of paradox: a social policy of empowerment over prevention. American Journal of Community Psychology, 9, 1-25.
- Rappaport, J. y Swift, C. y Hess R. 1984. Studies in empowerment: steps toward understanding and action. New York: Haworth.
- Rappaport, J. 1985. The power of empowerment language. Social Policy, 16, 15-21.
- Robbins, S. 2004. Comportamiento organizacional. Teoría y práctica. 7<sup>a</sup> Edición. Editorial Prentice-Hall Hispanoamericana, S.A. México D.F. Pp. 218, 333,345.
- Sánchez J. 2010. Plan Estratégico para la Unidad Local de Administración en la empresa PDVSA Agrícola. Barinas, estado Barinas. Pp.17.
- Sabino, C. 2010. El Proceso de Investigación. 4<sup>o</sup> Edición. Editorial Panapo. Caracas, Venezuela. Pp. 105.
- Tamayo, M. 2003. El Proceso de Investigación Científica. 4ta. Edición. Limusa Noriega Editores. DF. México. Pp. 56.
- Un Jan, A. Cauvi, G. 2016. Influencia del ambiente de trabajo sobre el empoderamiento y sobre la infusión de sistemas de información. Tesis Doctoral en Gerencia. Universidad Norbert Wiener. Estados Unidos de América. Marzo 2016.
- Universidad Nacional Experimental Libertador. 2012. Manual de Trabajos de Grado de Especialización y Maestrías y Tesis Doctorales. 4<sup>o</sup> Edición. FEDUPEL., Caracas, Venezuela. Pp. 97.
- Universidad Nacional Experimental de los Llanos Ezequiel Zamora.2008-2012. Plan General de Investigación de la UNELLEZ Aprobado según Resolución N° CD 2008/796. Acta N° 747, de fecha 02-10-2008, N° 29

- Universidad Nacional Experimental de los Llanos Occidentales “Ezequiel Zamora”  
UNELLEZ 2008. Normas para la Elaboración y Presentación Trabajo de Grado de Especialización y de Maestría y Tesis Doctorales. Disponible: [http://postgrado.unellez.edu.ve/archivos/normativapostgrado2009\\_.pdf](http://postgrado.unellez.edu.ve/archivos/normativapostgrado2009_.pdf) [Consulta: 2016, febrero, 21]
- Venezuela 1999. Constitución de la República Bolivariana de Venezuela. Gaceta Oficial de la República Bolivariana de Venezuela N° 36.860 (Extraordinaria). Caracas, diciembre 30. Pp. 22.
- Venezuela 2012. Ley Orgánica del Trabajo de los Trabajadores y Trabajadoras. Gaceta Oficial de la República Bolivariana de Venezuela N° 8.938 (Extraordinaria). Caracas, abril 30. Pp. 16, 119.
- Veliz, A. 2012. Como hacer y defender una tesis. 23° Edición. Editorial Texto. C.A. Caracas - Venezuela. Pp. 21.
- Wilson, T. 1996. Manual de Empowerment. Segunda Edición. Ediciones Gestión 2000. España. Pp. 24, 25

**ANEXO A**  
**CARTA Y FORMATO DEL CUESTIONARIO**



**UNIVERSIDAD NACIONAL EXPERIMENTAL DE LOS LLANOS  
OCCIDENTALES “EZEQUIEL ZAMORA”  
COORDINACIÓN ÁREA DE POSTGRADO**

Estimado trabajador (a):

Reciba un cordial saludo, me dirijo a usted con la finalidad de recopilar los datos necesarios para el desarrollo de mi trabajo de grado titulado: “EMPOWERMENT COMO HERRAMIENTA PARA FORTALECER EL DESEMPEÑO DEL TALENTO HUMANO EN LA EMPRESA SERVICIOS AGROINDUSTRIALES ASOCA, C.A.”. Es importante señalar que esta investigación se realiza como requisito para obtener el título de Magíster Scientiarum en Administración , mención Gerencia General cursando en el Área de Postgrado UNELLEZ San Carlos; efectivamente se requiere su apoyo para responder de manera objetiva este cuestionario.

En este sentido se le informa que las respuestas obtenidas serán usadas con fines estadísticos; además este cuestionario es anónimo se le agradece no identificarlo. De antemano muchas gracias por su colaboración; asimismo por favor responda todas las afirmaciones y lea detenidamente las instrucciones a seguir:

- Marque con una equis (X) la respuesta que está de acuerdo a su opinión.
- Por favor no deje ninguna pregunta sin contestar.
- Marque sólo una alternativa por pregunta.

Atentamente,

Dexi L. Ochoa R.  
Autora del Trabajo

N°	<b>Responda cada afirmación a través de la alternativa señalada:</b> <b>(S) = Siempre/ (CS) = Casi Siempre/ (AV) = Algunas Veces</b> <b>(CN) = Casi Nunca/ (N) = Nunca</b>					
	<b>Cuestionario</b>	(S)	(CS)	(AV)	(CN)	(N)
1	Considera importante estar comprometido con la misión, y visión organizacional para lograr las metas de la empresa					
2	Dentro de la empresa su supervisor utiliza la técnica de la planificación para establecer las directrices administrativas					
3	La organización se elabora de acuerdo a lo planificado en los asuntos concernientes a los objetivos que se propone la empresa					
4	Considera que en su organización se ejecutan los procesos administrativos para el logro de los objetivos					
5	Se implementa el control interno en ASOCA C.A. como factor clave para ejecutar los procesos administrativos					
6	Usted aplica la técnica de seguimiento a los procesos administrativos para determinar fallas o mejoras en su área de trabajo					
7	La gerencia estimula el trabajo en equipo como una fortaleza para el desarrollo de sus actividades					
8	Aprecia que su supervisor lo involucra en las toma de decisiones para la realización de su trabajo					
9	Su supervisor ejerce su estilo gerencial para cumplir con los objetivos establecidos en ASOCA, C.A.					
10	Considera que posee las cualidades y destrezas para desenvolverse en su cargo					
11	Aprecia que tiene la experiencia para discernir sobre asuntos que corresponde al puesto en que ejerce					
12	Estima que la gerencia utiliza la técnica del empoderamiento para impulsar su desempeño laboral					
13	Usted como trabajador se siente motivado con el logro de las metas propuestas en la empresa.					
14	La gerencia utiliza la comunicación asertiva para explicarle sus tareas diarias					
15	Aprecia que realiza su desempeño diario con celeridad para cumplir con las metas planificadas por su supervisor					
16	Estima que sería útil tener responsabilidad compartida con su supervisor para ejecutar sus tareas diarias					



**ANEXO B**  
**CARTA Y FORMATO DE**  
**VALIDACIÓN DE JUICIO DE EXPERTOS**

**Universidad Nacional Experimental  
de los Llanos Occidentales  
“EZEQUIEL ZAMORA”**

**Vicerrectorado de Infraestructura  
y Procesos Industriales  
Área de Postgrado**



La Universidad que siembra

San Carlos, 08 de Junio de 2017.

Ciudadano (a):

Presente.-

Reciba un cordial saludo, me dirijo a usted, en la oportunidad para hacer de su conocimiento que ha sido seleccionado (a) como experto (a) para validar el cuestionario que permitirá la recolección de información, correspondiente al trabajo de grado titulado: “EMPOWERMENT COMO HERRAMIENTA PARA FORTALECER EL DESEMPEÑO DEL TALENTO HUMANO EN LA EMPRESA SERVICIOS AGROINDUSTRIALES ASOCA, C.A.”. Es por ello que a continuación se describen los objetivos de la Investigación:

**Objetivo General**

Implementar un modelo de empoderamiento como herramienta para fortalecer el desempeño del talento humano en la empresa Servicios Agroindustriales ASOCA, C.A. sucursal en el Municipio Anzoátegui del estado Cojedes

**Objetivos Específicos:**

- Identificar la situación actual de empoderamiento del talento humano para su desempeño en la empresa Servicios Agroindustriales ASOCA, C.A.
- Analizar las debilidades de empoderamiento hacia el logro de los objetivos que presenta el talento humano en la empresa Servicios Agroindustriales ASOCA, C.A.

- Diseñar un modelo de empoderamiento para fortalecer el desempeño del talento humano en la empresa Servicios Agroindustriales ASOCA, C.A.
- Aplicar el modelo de empoderamiento para fortalecer el desempeño del talento humano en la empresa Servicios Agroindustriales ASOCA, C.A.
- Evaluar la aplicación del modelo de empoderamiento al talento humano de la empresa Servicios Agroindustriales ASOCA, C.A. para precisar el efecto causado en el desempeño de sus trabajadores.

Es relevante acotar que la finalidad primordial es considerar su juicio como especialista; además se le agradece plasma por escrito su opinión al respecto. Mucho sabré agradecerle de antemano su valioso apoyo, me despido.

Atentamente,

Dexi L. Ochoa R.  
Autora del Trabajo



República Bolivariana de Venezuela  
Universidad Nacional Experimental de los Llanos Occidentales  
"Ezequiel Zamora" (UNELLEZ)  
Coordinación Área de Postgrado - San Carlos, Estado Cojedes

**Formulario para Evaluar Instrumento de Recolección de Datos**

Evaluador (a): \_\_\_\_\_

Título de Postgrado: \_\_\_\_\_

N°	Cree usted que las preguntas elaboradas en el instrumento son redactadas en forma			Cree usted que las afirmaciones del instrumento guardan relación con los objetivos		Usted cree que debe formularse otras afirmaciones (referente a que observación)	
	Ítems	Clara	Confusa	Tendenciosa	Si	No	Si
1							
2							
3							
4							
5							
6							
7							
8							
9							
10							
11							
12							
13							
14							
15							
16							

**Observación:**

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_  
Firma del Evaluador (a)



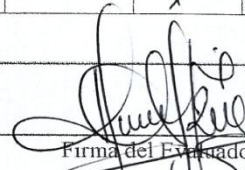
República Bolivariana de Venezuela  
Universidad Nacional Experimental de los Llanos Occidentales  
"Ezequiel Zamora" (UNELLEZ)  
Área de Postgrado - San Carlos, Estado Cojedes

Formulario para Evaluar Instrumento de Recolección de Datos

Evaluador (a): Mirala Reyes  
Título de Postgrado: Administración Mención Gerencia General  
Institución donde curso estudios: UNELLEZ San Carlos

Nº	Cree usted que las preguntas elaboradas en el instrumento son redactadas en forma			Cree usted que las afirmaciones del instrumento guardan relación con los objetivos		Usted cree que debe formularse otras afirmaciones (referente a que observación)	
	Clara	Confusa	Tendenciosa	Si	No	Si	No
1	X			X			X
2	X			X			X
3	X			X			X
4	X			X			X
5	X			X			X
6	X			X			X
7	X			X			X
8	X			X			X
9	X			X			X
10	X			X			X
11	X			X			X
12	X			X			X
13	X			X			X
14	X			X			X
15	X			X			X
16	X			X			X

Observaciones: \_\_\_\_\_

  
Firma del Evaluador (a):  
C.I.: 14.324.250



República Bolivariana de Venezuela  
Universidad Nacional Experimental de los Llanos Occidentales  
"Ezequiel Zamora" (UNELLEZ)  
Área de Postgrado - San Carlos, Estado Cojedes

Formulario para Evaluar Instrumento de Recolección de Datos

Evaluador (a): Enia Matute  
Título de Postgrado: MSc en Recursos Humanos  
Institución donde curso estudios: UNEFA APURE.

N°	Cree usted que las preguntas elaboradas en el instrumento son redactadas en forma			Cree usted que las afirmaciones del instrumento, guardan relación con los objetivos		Usted cree que debe formularse otras afirmaciones (referente a que observación)	
	Clara	Confusa	Tendenciosa	Si	No	Si	No
1	X			X			X
2	X			X			X
3	X			X			X
4	X			X			X
5	X			X			X
6	X			X			X
7	X			X			X
8	X			X			X
9	X			X			X
10	X			X			X
11	X			X			X
12	X			X			X
13	X			X			X
14	X			X			X
15	X			X			X
16	X			X			X

Observaciones: Ninguna

Enia Matute  
Firma del Evaluador (a):



República Bolivariana de Venezuela  
Universidad Nacional Experimental de los Llanos Occidentales  
"Ezequiel Zamora" (UNELLEZ)  
Área de Postgrado - San Carlos, Estado Cojedes

Formulario para Evaluar Instrumento de Recolección de Datos

Evaluador (a): Edna Rojas  
Título de Postgrado: Genética y Plasmificación Institucional  
Institución donde curso estudios: Unellez San Carlos

Nº	Cree usted que las preguntas elaboradas en el instrumento son redactadas en forma			Cree usted que las afirmaciones del instrumento guardan relación con los objetivos		Usted cree que debe formularse otras afirmaciones (referente a que observación)	
	Clara	Confusa	Tendenciosa	Si	No	Si	No
1	✓			✓			✓
2	✓			✓			✓
3	✓			✓			✓
4	✓			✓			✓
5	✓			✓			✓
6	✓			✓			✓
7	✓			✓			✓
8	✓			✓			✓
9	✓			✓			✓
10	✓			✓			✓
11	✓			✓			✓
12	✓			✓			✓
13	✓			✓			✓
14	✓			✓			✓
15	✓			✓			✓
16	✓			✓			✓

Observaciones: \_\_\_\_\_

Edna Rojas  
Firma del Evaluador (a):

**ANEXO C**  
**CONFIABILIDAD DE ALFA DE CRONBACH**  
**PRUEBA PILOTO Y ENCUESTA COMPLETA**



MATRIZ DE CONFIABILIDAD ALFA DE CROMBACH DE LA ENCUESTA COMPLETA DEL TRABAJO DE GRADO TITULADO: “EMPOWERMENT COMO HERRAMIENTA PARA FORTALECER EL DESEMPEÑO DEL TALENTO HUMANO EN LA EMPRESA SERVICIOS AGROINDUSTRIALES ASOCA, C.A.”.

**AUTORA: DEXI OCHOA**

<b>P</b> <b>S</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>	<b>6</b>	<b>7</b>	<b>8</b>	<b>9</b>	<b>10</b>	<b>11</b>	<b>12</b>	<b>13</b>	<b>14</b>	<b>15</b>	<b>16</b>	<b>ST</b>
<b>1</b>	3	4	5	4	3	3	3	5	5	5	4	4	4	4	4	3	<b>65</b>
<b>2</b>	5	1	5	5	4	5	5	5	4	5	4	5	4	5	4	4	<b>70</b>
<b>3</b>	5	5	5	1	2	3	2	5	1	5	5	1	4	5	5	2	<b>76</b>
<b>4</b>	5	3	2	3	3	1	5	5	5	2	2	5	1	5	4	3	<b>77</b>
<b>5</b>	5	5	5	4	5	3	5	4	4	4	4	5	2	4	3	3	<b>65</b>
<b>St</b>	25	20	25	23	22	21	23	24	23	24	22	24	19	23	20	15	<b>353</b>
Var	0	3	0	0,3	0,8	1,2	0,8	0,2	0,3	0,2	0	0,2	1,2	0,3	0,5	0,5	9,8
Vart	9,8																
VarS	33,30																

**Coef AC = 0,78**

Leyenda:

P= Preguntas

S= Sujetos

MATRIZ DE CONFIABILIDAD ALFA DE CROMBACH DE LA ENCUESTA COMPLETA DEL TRABAJO DE GRADO TITULADO: “EMPOWERMENT COMO HERRAMIENTA PARA FORTALECER EL DESEMPEÑO DEL TALENTO HUMANO EN LA EMPRESA SERVICIOS AGROINDUSTRIALES ASOCA, C.A.”.

**AUTORA: DEXI OCHOA**

<b>P S</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>	<b>6</b>	<b>7</b>	<b>8</b>	<b>9</b>	<b>10</b>	<b>11</b>	<b>12</b>	<b>13</b>	<b>14</b>	<b>15</b>	<b>16</b>	<b>17</b>	<b>18</b>	<b>19</b>	<b>20</b>	<b>21</b>	<b>ST</b>
<b>1</b>	3	5	5	5	4	4	3	4	4	3	4	3	3	3	3	2	3	3	4	5	5	<b>81</b>
<b>2</b>	3	4	5	4	4	3	3	5	4	3	3	3	3	3	2	1	2	3	5	5	5	<b>54</b>
<b>3</b>	3	4	4	4	3	3	3	4	4	3	3	2	2	2	2	2	3	3	5	5	5	<b>51</b>
<b>4</b>	3	4	5	3	3	3	2	4	4	3	3	3	3	2	2	2	3	3	5	5	5	<b>55</b>
<b>5</b>	3	4	5	5	5	4	3	5	3	3	3	4	3	2	2	3	3	1	5	5	5	<b>52</b>
<b>6</b>	3	3	5	3	4	3	3	4	5	2	3	3	3	2	3	1	2	2	5	5	5	<b>51</b>
<b>7</b>	3	3	5	3	5	3	3	5	5	2	3	5	3	4	3	2	2	2	5	4	5	<b>52</b>
<b>8</b>	4	5	5	4	4	3	4	4	5	1	3	3	3	2	3	2	3	3	5	5	5	<b>55</b>
<b>9</b>	4	4	4	4	4	4	3	4	4	3	4	3	3	3	3	2	3	3	5	5	5	<b>50</b>
<b>10</b>	4	4	5	5	4	3	3	4	5	3	4	3	3	3	3	1	3	3	3	4	5	<b>56</b>
<b>St</b>	33	40	48	40	40	33	30	43	43	26	33	32	29	26	26	18	27	26	47	48	50	557

Var 0,23 0,4 0,2 0,7 0,4 0,2 0,2 0,2 0,2 0,5 0,5 0 0,6 0,1 0,5 0,3 0,4 0,2 0,5 0,5 0,2 0 6,4  
 Vart 6,43  
 VarS 83,12

$$\text{Coef AC} = 0,96$$

Leyenda:

P= Preguntas

S= Sujetos

**ANEXO D**  
**EVIDENCIAS FOTOGRAFICAS Y CERTIFICADOS DE LA**  
**APLICACIÓN DEL MODELO DE EMPODERAMIENTO**









Universidad Nacional Experimental de los Llanos Occidentales "Ezequiel Zamora"  
Vicerrectorado de Infraestructura y Procesos Industriales  
Coordinación de Área de Postgrado

**Reconocimiento**

Que se otorga a:

*Servicios Agroindustriales ASOCA, C.A.*



Por su valioso apoyo para implementar los talleres de formación del trabajo de grado de Maestría en Gerencia Pública titulado:

«EMPOWERMENT COMO HERRAMIENTA PARA FORTALECER EL DESEMPEÑO DEL TALENTO HUMANO EN LA EMPRESA SERVICIOS AGROINDUSTRIALES ASOCA, C.A.»

San Carlos, estado Cojedes, 15 de Junio de 2017.

Dr. Gustavo Jaime  
Coordinador de Postgrado



MSc. Danny Orasma  
Coordinador de Maestría  
Gerencia Pública

[www.postgradovipi.50webs.com](http://www.postgradovipi.50webs.com)



Universidad Nacional Experimental de los Llanos Occidentales "Ezequiel Zamora"  
Vicerrectorado de Infraestructura y Procesos Industriales  
Coordinación de Área de Postgrado

**CERTIFICADO**

Que se otorga a:

*Nan Gutiérrez*

C.I. 16.776.441



Por participar como Asistente en la Jornada de Saber<sup>es</sup> sobre

**EMPOWERMENT PARA FORTALECER EL DESEMPEÑO DEL TALENTO HUMANO**

Realizado en la Ciudad de San Carlos, Estado Cojedes. 15 de Junio de 2017.  
Duración: Ocho (08) Horas.

Dr. Gustavo Jaime  
Coordinador de Postgrado



MSc. Danny Orasma  
Coordinador de Maestría  
Gerencia Pública

[www.postgradovipi.50webs.com](http://www.postgradovipi.50webs.com)

**ANEXO E**  
**FORMATO DE EVALUACIÓN DEL**  
**MODELO DE EMPODERAMIENTO**



**Universidad Nacional Experimental de los  
Llanos Occidentales  
“Ezequiel Zamora” (UNELLEZ)  
Área Coordinación de Postgrado**

**CUESTIONARIO DE EVALUACIÓN DEL MODELO**

---

Se le agradece responder marcando con una equis la opción de su preferencia:

(B) = Bueno     (R) = Regular     (M) = Malo

---

1.- ¿Cómo califica el contenido de los talleres impartidos relación al modelo de empoderamiento al cual asistió?

Bueno \_\_\_\_ Regular \_\_\_\_ Malo \_\_\_\_

2.- ¿Qué opinión merece el desempeño de los docentes en las actividades de formación del modelo de empoderamiento?

Bueno \_\_\_\_ Regular \_\_\_\_ Malo \_\_\_\_

3.- ¿Cómo califica los recursos usados por los docentes para explicar los conocimientos en los talleres impartidos en ASOCA, S.A.?

Bueno \_\_\_\_ Regular \_\_\_\_ Malo \_\_\_\_

4.- ¿Qué detalle puede escribir en relación a la experiencia de aprendizaje obtenida mediante el modelo de empoderamiento para relacionarlo con su cargo?

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

Fuente: Ochoa (2018)