

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



**LA UNIVERSIDAD QUE SIEMBRA**

VICERRECTORADO  
DE PLANIFICACION Y DESARROLLO REGIONAL  
ESTADO APURE

COORDINACION  
AREA DE POSTGRADO

**EMPOWERMENT COMO HERRAMIENTA ADMINISTRATIVA  
PARA LOGRAR LA EFECTIVIDAD LABORAL.  
EMPRESA AJEVEN C.A SAN FERNANDO ESTADO APURE**

Autor: Lcda. Luna, Carmen  
Tutor: Dra. Rosalía Pérez

San Fernando, Octubre del 2015

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



**Vicerrectorado de Planificación y Desarrollo  
Regional Unellez-Apure**

**Coordinación de Área de Postgrado  
Maestría: En Administración  
Mención: Gerencia General**

**La Universidad que Siembra**

**EMPOWERMENT COMO HERRAMIENTA ADMINISTRATIVA, PARA  
LOGRAR LA EFECTIVIDAD LABORAL.  
EMPRESA AJEVEN C.A. SAN FERNANDO ESTADO APURE**

**Trabajo de Grado para optar al Título de Magíster en Administración.  
Mención: Gerencia General.**

**Autor: Luna, Carmen  
C.I: V- 14.693.084**

**Tutor: Dra. Rosalia Pérez**

**San Fernando de Apure Octubre, 2015**

## APROBACION DEL TUTOR

Yo, **Rosalía Coromoto Pérez**, titular de la cedula de identidad N° **9.871.870** en mi carácter de tutor del trabajo de grado de **Magister en Administración,** **Mención: Gerencia General,** por medio de la presente certifico que he leído el trabajo y considero que reúne las condiciones necesarias para ser defendido y evaluado por el jurado examinador que se designe.

En la ciudad de San Fernando de Apure, a los 23 días del mes de Septiembre del año 2015.

Nombre y Apellido: Rosalia Coromoto Pérez

Firma de Aprobación del tutor. \_\_\_\_\_

Fecha de entrega: 23/09/2015

## DEDICATORIA.

Dedico esta tesis a Dios y a los santos por darme salud, inteligencia y sabiduría para haber llegado hasta donde estoy.

A mi mamá por apoyarme todo el tiempo.

A mis hijas, Bárbara y Mia por ser mi gran inspiración.

A Luvia Luna, tía y madre por ser ejemplo, pilar fundamental y base en cada día de mi vida.

A Letic Rondón, Por regalarme su figura paterna y guiarme en cada paso que doy.

A mis hermanos. Yurvis, Feldrys y Freddy por ser mis amigos y estar a mi lado en todo momento.

A mis sobrinos, por regalarme toda su ternura y estar allí cuando necesite una sonrisa tierna.

A mi esposo, por su paciencia y comprensión durante estos años.

A Liliana Díaz, por su apoyo incondicional mil gracias por estar apoyándome durante mi maestría.

A mis profesores quienes me transmitieron su conocimiento siempre con la idea de que me quedara un buen aprendizaje.

A mis compañeros de clases por demostrarme ese afecto incondicional y por compartir sus conocimientos conmigo.

A todos los que me apoyaron para escribir y concluir esta tesis.

Dedico este trabajo a toda aquella persona que desea contribuir con un mundo mejor donde reine la sinceridad la paciencia y por supuesto la responsabilidad con ellos mismos y con los demás.

Para ellos es esta dedicatoria de tesis, pues es a ellos a quienes se las debo por su apoyo incondicional.

## INDICE DE CONTENIDOS

LISTA DE CUADROS Y FIGURAS.....	viii
RESUMEN.....	ix
INTRODUCCION.....	1
<b>CAPÍTULO I (EL PROBLEMA)</b>	
Planteamiento del problema.....	3
1.1. Interrogantes de la investigación.....	6
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
<b>CAPITULO II (MARCO TEÓRICO)</b>	
2.1. Antecedentes de la investigación.....	10
2.2. Bases conceptuales.....	12
2.2.1. El Empowerment.....	13
2.2.1.1 Principios del Empowerment.....	26
2.2.1.2 Características administrativas del Empowerment.....	26
2.3 Funciones Gerenciales.....	28
2.4 Integración laboral.....	29
2.4.1 El empowerment y la integración laboral.....	30
2.4.2 Empowerment y la efectividad laboral.....	31
2.5 Teorías que sustenta la Investigación.....	33
2.5.1 Teoría del Liderazgo Situacional en las relaciones Humanas.....	33
2.5.2 Teoría de las relaciones humanas.....	34

2.5.3 Teoría Neoclásica de la Administración.....	35
2.5.4 Teoría del comportamiento Humano.....	36
2.5.5 Teoría de las Necesidades.....	38
2.6. Bases legales.....	42
2.7. Reseña Histórica de la Empresa.....	45

### CAPITULO III (MARCO METODOLÓGICO)

3.1. Enfoque de la Investigación.....	50
3.2. Tipo de Investigación.....	50
3.3. Diseño de la Investigación.....	51
3.4. Nivel de la investigación.....	51
3.5. Población.....	52
3.6. Muestra.....	52
3.7. Técnicas e Instrumentos de Recolección de Datos.....	53
3.8. Validez y confiabilidad.....	54
3.9. Confiabilidad.....	54
3.10. Técnicas de Procesamiento de Datos.....	55

### CAPITULO IV (PRESENTACIÓN Y ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS)...

### CAPÍTULO V (CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES).....

Referencias Bibliográficas.....	66
---------------------------------	----

## LISTA DE CUADROS, TABLAS Y FIGURAS

## Cuadros.

1. Operacionalización de Variable..... 49
2. Población objeto de estudio..... 53

## Tablas.

1. Propositiones del Empowerment..... 58
2. Principios del Empowerment..... 60
3. Dimensión: Requisitos en el proceso del Empowerment..... 62

## Figuras

1. Filosofía del Empowerment..... 15
2. El Proceso del Empowerment..... 19
3. Propósitos del Empowerment..... 25
4. Pirámide de las Necesidades de Maslow..... 39



REPUBLICA BOLIVARIANA DE VENEZUELA  
UNIVERSIDAD NACIONAL EXPERIMENTAL  
DE LOS LLANOS OCCIDENTALES  
“EZEQUIEL ZAMORA” UNELLEZ

EMPOWERMENT COMO HERRAMIENTA ADMINISTRATIVA, PARA  
LOGRAR LA EFECTIVIDAD LABORAL. EMPRESA AJEVEN C.A. SAN  
FERNANDO ESTADO APURE

Autora: Luna, Carmen  
Tutor: Dra. Rosalia Pérez  
AÑO: 2015

### RESUMEN

El objetivo principal de esta investigación fue Analizar la aplicación del empowerment como herramienta gerencial, para lograr la efectividad laboral de la empresa Ajeven C.A. Distribuidora de Big Cola –Apure. El empowerment es una herramienta eficaz para alcanzar la efectividad laboral de las organizaciones, tomando en cuenta que es un factor muy importante para el éxito institucional, por ello es necesario establecer un análisis en las instituciones de cómo las herramienta gerenciales permitirán aprovechar las potencialidades de los talentos humanos, con el objetivo de trabajar en equipo y estar preparado para asumir responsabilidades. En el marco teórico se desarrollaron los aspectos antes mencionados llegando a las siguientes conclusiones: el empowerment es una herramienta mediante la cual se capacita a los trabajadores para brindarles 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. Esta investigación se tipifica como una investigación de tipo descriptivo con apoyo documental, con la aplicación de una metodología cuantitativa para la cual se espera la aplicación de un cuestionario a los miembros de la organización objeto de estudio. El procesamiento se cumplió mediante el análisis descriptivo de las tendencias de resultados que luego se utilizaron para la formulación de conclusiones y recomendaciones.

Palabras Claves: Empowerment, Herramienta Administrativa, Efectividad Laboral



## INTRODUCCIÓN

En el mundo empresarial actual, las organizaciones deben orientarse hacia una transformación gerencial, que les permita ser proactivo, innovador, efectivo y productivo en termino general. En este orden de ideas, el empowerment debe constituir objetivo esencial de la organización resultando importante, considerar diferentes y significativos aspectos tales como el grado de participación de los trabajadores en la toma de decisiones, la capacitación de los talentos humanos, los sistemas de estimulación. Además, resulta decisivo que los gerentes conozcan a su personal lo cual les permitirá no sólo tomar mejores decisiones para un desempeño superior de la organización sino actuar en función del mejoramiento estable de la efectividad laboral. Sobre este tema, Ramírez (2011), argumenta: “Una persona con un alto nivel de satisfacción en el puesto tiene actitudes positivas hacia el mismo; una persona que está insatisfecha con su puesto tiene actitudes negativas hacia él.” (p.53). En este sentido, las organizaciones en su totalidad, están obligadas a enmarcase en la en la aplicación de herramientas gerenciales, específicamente en el empowerment, tomando en cuenta que el activo más importante de toda organización es el talento humano.

En término generales, el comportamiento humano en las organizaciones tiene que enfocarse hacia un mejor desenvolvimiento y que le permitas orientarse hacia una efectividad laboral de sus trabajadores que les permita sobre todo a los directivos de la empresa, valorar los efectos que producen las políticas, normas, procedimientos y disposiciones generales de la organización en el personal. Así se podrán mantener, suprimir, corregir o reforzar las políticas de la empresa, según sean los resultados que ellos están obteniendo. Por ello, Stephen Robbins (Citado en Calderón, 2013), define:

La integración laboral como la actitud general hacia el trabajo propicia, diferencia entre la cantidad de recompensas que el trabajador recibe y la que ellos creen que deberían recibir, donde la integración con el trabajo representa una actitud, en lugar de un comportamiento. (p.66).

Desde la perspectiva de este planteamiento, se evidencia la necesidad gerencial de buscar una relación de socios entre la organización y su gente, aumentar la confianza responsabilidad, autoridad y compromiso para servir mejor al cliente donde todos los miembros de la empresa como equipo de trabajo, responsables de un producto o servicio que comparten colaboran en el mejoramiento del proceso del trabajo planean y toman decisiones relacionadas con el método de trabajo afín de dar respuestas oportunas al conjunto de debilidades administrativas que pudiesen estar afectando el buen desempeño de la empresa de la cual forman parte importante.

Con bases en estos planteamientos la investigadora tiene como finalidad la de Analizar la aplicación del empowerment como herramienta gerencial, para lograr la efectividad laboral de la empresa Ajeven C.A. Distribuidora de Big Cola –Apure, bajo el paradigma cuantitativo considerando los fundamentos teóricos de la herramienta gerencial. Esta investigación está estructurada en capítulos:

Capítulo I, se desarrolla el planteamiento del problema, las posibles interrogantes, los objetivos tanto generales como específicos de la investigación y la justificación.

Capítulo II, se abordan los antecedentes, bases conceptuales, las teorías que sustentan la investigación, bases legales, reseña histórica de la institución objeto de estudio y el cuadro de operacionalización de las variables.

Capítulo III, se enmarca el recorrido metodológico, donde se describe el tipo, nivel y diseño de la investigación, la población y la muestra, el instrumento que se aplicará, la validez a través del juicio de expertos y las fases del procedimiento que sirven de apoyo a la investigación.

Capítulo IV, Se aplica el procesamiento y análisis de los resultados a través de la aplicación del cuestionario para la recolección de datos.

Capítulo V, Nos habla de conclusiones y recomendaciones.

Referencia bibliográfica y anexos.

## **CAPITULO I**

### **EL PROBLEMA**

#### **Planteamiento del Problema**

Los cambios tecnológicos y la creciente competencia han revolucionado las organizaciones y, por ende, a las personas implicadas en las mismas; obligándolas a adoptar nuevas filosofías, estrategias, técnicas y herramientas como son: el out-sourcing, total quality control (T.Q.C), jus in time (J.I.T), total production Management (T.P.M), entre otros. Estas tendencias le han permitido a las grandes corporaciones responder de manera eficaz y oportuna a las exigencias del cliente. El empowerment como herramienta gerencial propicia unas series de sugerencias para que las organización puedan satisfacer a los individuos y también logran lo que desean. Al respecto, Jaffe (2011), indica:

Los gerentes con empowerment motivan a su personal involucrándolos y compartiéndolos en las tareas que tienen que hacer, no forzándolos a hacerlas empleando el deseo natural de la gente de ser útil y de hacer notoria la diferencia entre el modo y la forma en que enfocan sus actividades. (p.29).

Lo planteado en la cita anterior, pone como relieve que la clave para que un gerente pueda crear un lugar de trabajo con empowerment es explorar entre esas nuevas motivaciones para conformar un lugar de trabajo donde la gente quiera trabajar esto significa que es más fácil que sus empleados le ayuden a hacer un buen trabajo si se sienten tratados como personas valiosas y sientan que la organización va

a tener en cuenta sus necesidades, si sabe por qué están haciendo las cosas y si pueden ayudar a hacer la mejor manera de realizar su trabajo.

Por tanto, una organización con empowerment donde se comparte la responsabilidad del trabajo, también se comparte la responsabilidad de evaluación, esto indica que la evaluación la realizan ambas partes, el empleado empieza evaluándose de acuerdo a sus objetivos preestablecidos, se utiliza el talento de todos sus miembros para crear mejores resultados logrando de esa forma la efectividad laboral del personal. De allí, para llevar a cabo con efectividad su acción gerencial, el gerente debe cambiar considerablemente la percepción que posee con sus colaboradores, su papel debe elevarse a ser un proveedor de visión y recursos para el personal, asimismo debe asegurarse que estos disponen de lo necesario para llevar a cabo las actividades que les corresponde.

En este orden de ideas, los métodos, medios y procedimientos para lograr la efectividad laboral, la motivación y la utilización adecuada de los talentos humanos, tienen que partir fundamentalmente, de ejercer una debida influencia en los llamados motivadores internos y externos de la conducta de las personas, para así enmarcarse en la utilización del empowerment como herramienta administrativa, garantizando un estado de satisfacción positiva que influye directamente y de forma considerable en el alcance de una integración efectiva que conlleva a un alto porcentaje en el logro de las metas planteadas por la organización.

Sin embargo, los individuos dentro de una organización buscan ser reconocidos por sus acciones, esto los mantiene activos, los comportamientos van a depender o a mantenerse mediante el refuerzo positivo, en que sean reconocidos los esfuerzos y el desempeño que ellos realizan dentro de la organización. Por tanto, los directivos de las organizaciones tienen que ser capaces de realizar planes efectivos para alcanzar los objetivos propuestos en la organización, vinculándolos con las verdaderas necesidades y aspiraciones de los colaboradores procurando la efectividad laboral como resultado, por ello, la necesidad de realizar gestiones que optimicen los procesos productivos en las actividades propias de toda empresa, invita a hacer una reflexión en el acelerado movimiento de un mundo que exige crecimiento violento y

sostenible, con productos de alta calidad y que garanticen estabilidad en un ambiente altamente competitivo, así como la generación de políticas que prolonguen la vida de una empresa a través del tiempo, permitiendo establecer puntos de comparación para la obtención de directrices que debe asumir o copiar en determinado momento y, de esa manera, entrar en el mundo de la competencia por la calidad de los productos. Al respecto, Mosquera (2011) acota:

La calidad gerencial y la efectividad laboral se correlacionan en la búsqueda de acciones que fortalezcan y cultiven los niveles gerenciales y productivos de empresas que gestan su crecimiento en nuevas alternativas de producción, así como el establecimiento de culturas que se proyecten hacia la conformación de un clima de respeto de los trabajadores y de todas las actividades que son inherentes al crecimiento de la organización a la cual pertenecen. (p.87).

De estos planteamientos se desprende la importancia de tomar en cuenta los principios de gerencia que puedan contribuir a mejorar u optimizar los procesos productivos, así como la utilización o adopción de metodologías y experiencias que faciliten las mejoras de los diferentes procesos que se llevan a cabo en una empresa como organización, donde el desempeño del gerente constituye la base fundamental para lograr integrar de manera efectiva todas y cada una de las actividades que se llevan a cabo en su trabajo de manera conjunta e integral.

La empresa “Ajeven C.A. Distribuidora de Big Cola –Apure, en su misma estructura administrativa limita la toma de decisiones que conduzcan a la efectividad laboral y por ende el personal de las funciones que desempeñan los distribuidores de este producto a nivel regional originando perdidas económicas muy significativas a estos pequeños empresarios.

Tal situación se podría estar originando debido que a nivel directivo y gerencial de la empresa “Ajeven C.A. Distribuidora de Big Cola –Apure, se han venido tomando ciertas decisiones a la hora de proveer los productos Big Cola para su comercialización a los pequeños distribuidores beneficiando a cierto grupos de asociados o amigos de la gerencia regional a los cuales se proveen de suficiente

producto para su distribución, en detrimento de estos pequeños comerciante a los cuales el producto no le es suministrado de manera suficiente y a tiempo de forma que puedan cubrir la demanda en la zona correspondiente de su área de trabajo.

La situación descrita anteriormente, estaría generando como consecuencia que estos comerciantes vean disminuida el margen de ganancia, por carecer del producto que le es requerido para su venta, pérdida de clientes que se ven en la obligación de trasladarse a otras distribuidoras que si le han dotado aunque tengan que comprarlo con sobreprecio pero que se ven en la obligación de adquirirlo en estas distribuidoras dejando de comercializar con sus proveedores habituales por carecer del producto para su abastecimiento.

Cabe destacar que, esta situación repercute en el medio laboral de estas pequeñas distribuidoras, en sus actividades diarias, lo que aunado a la falta de dotación del producto Big Cola para su comercialización y al desabastecimiento al que se ven sometidas en la mayoría de las veces se han visto en la necesidades de abastecerse del producto y así poder cumplir con sus clientes.

Por lo tanto, se plantea la necesidad de realizar la investigación referida a analizar la aplicación del empowerment como herramienta gerencial para lograr la efectividad laboral de la empresa Ajeven C.A. Distribuidora de Big Cola –Apure. En función de estos señalamientos se generaron las siguientes interrogantes:

¿Cuáles son las proposiciones del empowerment como herramienta Administrativa que son empleados por los gerentes de la empresa Ajeven C.A. Distribuidora de Big Cola –Apure?

¿Cuáles son los principios del empowerment como herramienta Administrativa para lograr la efectividad laboral que presenta la empresa Ajeven C.A. Distribuidora de Big Cola –Apure?

¿Cómo serían los requisitos de la aplicación del empowerment para lograr la efectividad laboral en la empresa Ajeven C.A. Distribuidora de Big Cola –Apure?

## **Objetivos de la Investigación**

### **Objetivo General**

Analizar la aplicación del empowerment como herramienta administrativa, para lograr la efectividad laboral de la empresa Ajeven C.A. San Fernando Estado Apure

### **Objetivos específicos**

-Identificar las proposiciones del empowerment como herramienta administrativa para lograr la efectividad laboral de la empresa Ajeven C.A. San Fernando Estado Apure

-Describir los principios del empowerment como herramienta administrativa para lograr la efectividad laboral de la empresa Ajeven C.A. San Fernando Estado Apure

-Determinar que los requisitos del empowerment se cumplan para lograr la efectividad laboral en la empresa Ajeven C.A. San Fernando Estado Apure.

## **Justificación de la investigación**

La viabilidad de éste trabajo está enmarcada en una efectividad laboral, para la aplicación del empowerment como herramienta administrativa y, por ende, los procesos de distribución del producto Big Cola a los pequeños y medianos empresarios distribuidores de este producto por lo que es necesario que los gerentes administrativos de la empresa Ajeven C.A. Distribuidora de Big Cola –Apure, optimicen sus actividades gerenciales mediante la aplicación efectiva de los criterios gerenciales del empowerment.

Teniendo presente que las empresas se encuentran deficientes por no tener un personal capaz de tomar decisiones por sí mismos, efectuar su trabajo sin supervisión, por la poca conciencia y motivación que este tiene en el desarrollo laboral y al no sentirse comprometido de aplicar las nuevas formas e ideologías de trabajo organizacional provoca el trabajo individualista, la poca comunicación y falta de confianza, por lo que el Empowerment pretende mostrar principalmente lo funcional, e integral que es aplicarlo en las diferentes organizaciones, siendo utilizada como una herramienta de la calidad total. Además, el Empowerment tiene el compromiso de ayudar a todo el personal sin distinción de la jerarquía, de transmitir y profundizar el cambio hasta obtener los resultados propuestos. Cumpliendo con las expectativas y exigencias del empresario.

Cabe mencionar, que la investigación se enmarca en analizar la aplicación del empowerment como herramienta administrativa para lograr la efectividad laboral de la empresa Ajeven C.A. Distribuidora de Big Cola –Apure, tiene su importancia al justificarse por las siguiente razones: Desde el punto de vista administrativo su justificación radica en que el estudio pretende ser una herramienta para la toma de decisiones a nivel gerencial en la empresa, ante las modificaciones internas, de distribución encomendadas a la organización, y la necesidad de una mayor calidad y eficiencia del personal que trabaja directamente con los clientes y el personal administrativo, así como reforzar los factores positivos y sustituir los negativos en



Ideas que beneficien tanto a los pequeños y medianos trabajadores de esta empresa logrando de esta manera un mayor compromiso con la excelencia en el servicio.

En cuanto a la relevancia científica significa que a través del empowerment se crearía un ambiente enmarcado en una efectividad laboral, 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 generándose un interés por parte de los trabajadores para alcanzar metas de la organización con un sentido de compromiso y autocontrol. Desde el punto de vista académico se generaran ideas gerenciales para la obtención de resultados productivos que pueden servir como referencia para otros trabajos investigativos relacionados con esta situación ya que el mismo se encuentra fundamentado en la línea de investigación de la Gerencia pública en el área de las ciencias sociales.

Relevancia teórica: dará un aporte teórico importante, desde el punto de vista conceptual y por la generación de nuevos conocimientos, el cual servirá de apoyo y de referencia para estudiantes y profesionales interesados en el tema, así como, para otras instituciones del sector público, además servirá de antecedente para futuras investigaciones relacionada con esta temática del empowerment, puesto que va formar parte del acervo científico de la UNELLEZ.

Se espera que esta investigación sea de utilidad para las empresas del sector de carbonatados de la ciudad de San Fernando Estado Apure y principalmente a la los empresarios que forman parte de la empresa Ajeven C.A que ha sido objeto de estudio, de tal manera que logren y aseguren la calidad y atención a los distribuidores, con la finalidad de crecer. Por otro lado la finalidad del empowerment es que todos los intervinientes sean beneficiados de manera satisfactoria dentro de la organización.

## **CAPITULO II**

### **MARCO TEORICO**

#### **Antecedentes de la investigación**

Los antecedentes representan en la investigación, un conjunto de referencias teóricas que dirigen al estudio en todos sus aspectos, lo cual le sirve para sustentar. Según Arias (2008), es definida como “Un compendio de una serie de elementos conceptuales que sirven de base a la indagación por realizar.” (p. 29). Lo referido anteriormente es muy importante para la recolección de información de todo investigador, ya que permite obtener las referencias necesarias para aportarlas al trabajo de investigación y enriquecer el contenido. Así, los antecedentes que se presentan a continuación se convierten en soportes del presente trabajo de investigación donde, sus aportes servirán de estructura para el desarrollo del mismo.

Arnau, (2011), quien presentó una investigación de maestría para la universidad del Zulia en la escuela de ciencias económicas titulada: Empowerment en la gestión gerencial del Seguro Social. La investigación tuvo como objetivo general; establecer como el empowerment influyó en la gestión gerencial del Seguro Social. Metodológicamente, consistió en una investigación de campo de tipo descriptivo. La población estuvo conformada por doce (12) directivos que desempeñan funciones gerenciales en distintos departamento de la institución.

Como resultado de la investigación se obtuvo: La premisa fundamental que se observó en el desempeño gerencial del personal observado durante la investigación, es que el mismo se fundamenta en que todos somos responsables ante la organización

de nuestro trabajo. Por esto, es importante optimizar espacios en los que la gente acceda hacia su desarrollo personal y la autonomía psicológica para crear e innovar y mejorar su trabajo. Por lo que se debe entonces ser consecuentes en brindarles Confianza, valoración, respeto y aprender a convivir con los demás, creando un clima en el que los sentimientos humanos sean importantes, ser comprensivos en atender sus expectativas y problemas.

Indudablemente que los aportes de esta investigación al trabajo que se desarrollará, es fundamenta ya que presenta en su contenido variable de estudio que están estrechamente relacionadas con la misma, cuando se hace referencia a la filosofía del empowerment como herramienta gerencial dentro de la institución. De allí, que este trabajo será de gran relevancia como antecedente del estudio.

Madison, (2011), presento un trabajo de investigación para optar al título de magister en la universidad de Perú. Titulado: Aplicación del empowerment para lograr una gestión eficiente en la municipalidad provincial del Callao. La cual estuvo como objetivo general de determinar la eficiencia en el desempeño de los colaboradores, de niveles jerárquicos, órganos intermedios y órganos operativos de la municipalidad provincial del callao a fin de mejorar la gestión Municipal.

Por su parte, Argueta, (2011), presento un trabajo de maestría en la Universidad de Oriente titulado: “Empowerment como Técnica de Administración Moderna para lograr la Efectividad en las Empresas Ferreteras de la Zona Oriental” Metodológicamente consistió en una investigación de campo en la modalidad de proyecto factible o proyectiva, cuyo objetivo estuvo centrado en Contribuir a mejorar la toma de decisiones de los empleados a través del empowerment como técnica administrativa para lograr la efectividad en las grandes empresas ferreteras de la zona oriental a fin de brindar una herramienta gerencia que ayude a resolver los diferentes problemas administrativos que presentan estas empresas.

Entre los resultados obtenidos en el estudio, se consideró que el punto de partida para cualquier empresa que quiera proporcionar a sus empleados capacidades de tomar decisión y autogestión, es adoptar una filosofía general que sea fácil de entender, como ejemplo de esto es el Empowerment. Los gerentes deben buscar

métodos simples que les permita desarrollarse en sus labores cotidianas. De allí que la propuesta sugerida estuvo enfocada en proporcionar un plan de trabajo basado en siete etapas para su aplicación en el mejoramiento de la gestión gerencial.

La relación que se observan en ambos estudios es que las investigaciones se enfatizan en las características del Empowerment, que favorece el desarrollo y el uso de los talentos no demostrados por los empleados, además contribuye al logro del trabajo lo que viene a enriquecer el marco teórico del estudio.

García, (2012), en su tesis de maestría titulada: La Gestión gerencial del personal directivo como líder para optimizar la integración laboral y productividad en la empresa en la Universidad Bicentenario de Aragua, condujo una investigación en la cual destaca que el objetivo primordial de quienes gerencia es conocer las características generales y específicas de sus trabajadores y, en particular, en qué medida están satisfechos laboralmente.

Asimismo, plantea que para lograr ese objetivo, los gerentes deben apoyar y fortalecer su liderazgo dentro y fuera de la empresa, asumiendo el compromiso de proyectarla a la comunidad, fomentando la participación del colectivo y buscando otras alternativas para solventar los problemas ocasionados por el déficit presupuestario, poniendo en práctica su capacidad para la innovación y aplicación de modelos que constituyen una verdadera organización del trabajo para hacer más operativos y eficaces las instituciones que administran, teniendo en cuenta la importancia del rol del factor humano, se impone que los directivos conozcan las características generales y específicas de sus trabajadores y, en particular, en qué medida están satisfechos laboralmente.

Entre las conclusiones destaca que, los administradores no siempre ejercen el rol de gerente que por naturaleza les corresponde, motivo por el cual la empresa actual carece de una auténtica gestión gerencial que la impulse y promueva hacia niveles de excelencia, ya que en el presente se hace necesaria una urgente reorientación y redefinición de los roles que tradicionalmente han desempeñado sus líderes y gerentes.

## **Bases Conceptuales**

El marco referencial que se plantea es parte del denominado marco teórico, el mismo que incluye la revisión de las diferentes investigaciones y temas referidos al tema que se pretende investigar. De allí que determinar la aplicación del empowerment como herramienta gerencial para lograr la efectividad laboral de la empresa “Ajeven C.A. Distribuidora de Big Cola –Apure, bibliográficamente se fundamentará los siguientes referentes teóricos los cuales conformara el marco referencial en que se apoyará la investigación

### **El Empowerment**

Todo cambio trae consigo modificaciones en las creencias, y valores compartidos, y viene a reconsiderar la posición en la que se encuentra alguien en determinado momento, por esta razón es de esperarse que se encuentre con opositores, ya que cuesta mucho modificar arcaicas creencias radicadas. Hoy resulta muy antiguo que un trabajador calificado deba pedir autorización para consultar información necesaria, o peor aún deba limitarse a acatar decisiones que no comparte para lo cual hay que seguir avanzando en el cambio político y social como lo vienen realizando aquellas empresas convencidas en un modelo de gestión moderna acorde a los nuevos tiempos, el empowerment .Por ello, las características del empowerment son de gran relevancia debido a que, representa el orgullo que sienten las personas por realizar las actividades idóneamente y saber que éstas son significativas para la organización. La unidad es fundamental entre los miembros porque va a permitir la consecución de las metas planteadas y por ende ofrecer al cliente un servicio más eficaz y eficiente. La solidaridad genera responsabilidad por resultados de forma grupal dejando de lado el individualismo.

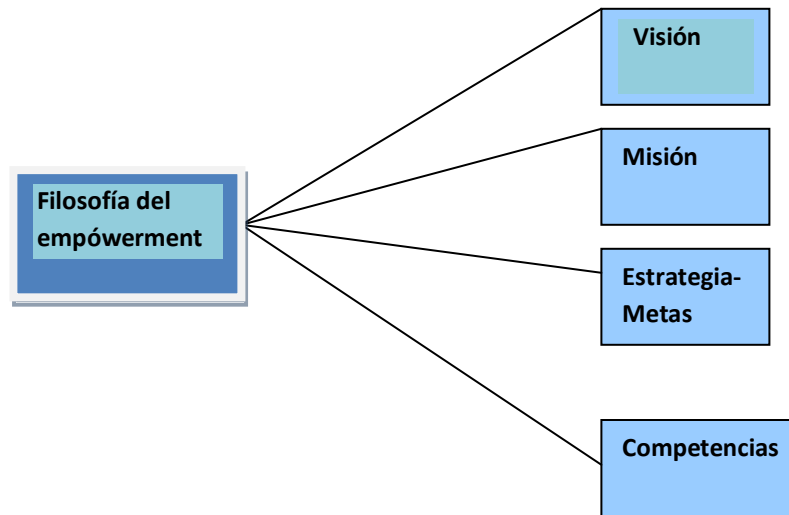
Con empowerment se desarrolla la voluntad de las personas para contribuir a los fines de la empresa constituyéndose a la vez, en una herramienta que tiene por objetivo transmitir responsabilidad a las personas y proporcionarles los recursos necesarios para que lleven a cabo sus funciones con eficacia y eficiencia; pero no solo

es darles poder, es capacitarlos, facultarlos, entrenarlos para luego brindarle todo ese poder, confianza, autoridad, y responsabilidad. Empowerment es dar autonomía e independencia los trabajadores en sus tareas, es reconocer sus esfuerzos, es impulsarlos al crecimiento personal, es trabajar en equipo, es distribuir la comunicación por todos los niveles para que éstos sepan lo que realmente está pasando en la empresa como se están realizando las actividades y si realmente se están cumpliendo los objetivos planteados. Indica Ávila (2012):

El Empowerment se basa en cuatro aspectos principales: poder, motivación, desarrollo y liderazgo. Cuando se les otorga poder a las personas se les está demostrando que se confía en ellas, que son importantes para la empresa, lo que crea un sentido de pertenencia en los trabajadores porque saben que la organización cuenta y necesita de su apoyo. (p.11).

Según lo planteado por este autor, la motivación es esa fuerza que inspira a las personas a cumplir con sus tareas. Cuando el trabajador se siente bien con la labor que desempeña, ve que sus esfuerzos son recompensados y sabe que se pueden materializar sus proyectos; va dar lo mejor de sí, porque siente y asume esa responsabilidad, ya que, disfruta lo que hace.

En ese mismo orden de ideas, el empówerment como filosofía gerencial, comprende cuatro principios fundamentales: la visión, misión, estrategias-metas y competencias; los cuales influyen de un modo u otro, tanto en la visión como en la misión de la organización. Los directivos tienen la facultad de decidir si desean alcanzar la visión de la organización, a través de una administración orientada bajo el concepto de empówerment, y de ser así, es el área de recursos humanos la que debe llevar adelante la coordinación del proyecto y la puesta en marcha de todas las acciones correspondientes. A continuación se presenta la Figura 1, donde se ilustran la filosofía del empówerment:



**Figura 1. Filosofía del Empówerment**  
**Fuente: Alles (2007)**

El empówerment, implica delegar poder a través de la delegación de confianza de compartir la visión de la organización creando un mayor sentido de responsabilidad, reemplazando las antiguas jerarquías por modernos equipos autodirigidos, también implica competencia para brindar a los otros compañeros de trabajo para realizar con eficacia las tareas que se delegan y alcanzar los objetivos estratégicos fijados.

En la actualidad, interpretando a Taype (2013), en muchas organizaciones modernas, la gente tiene facultades para tomar sus propias decisiones y manejarse por si mismas, donde la gerencia busca en sus colaboradores mejorar la creatividad individual, responsabilizar a la gente por sus resultados e invitarlos a desarrollar un alto compromiso hacia su trabajo, son lugares donde la gerencia está orientada a emplear el empówerment.

De manera, que el empówerment, es un proceso que permite otorgar un mayor poder y autonomía a los empleados en una organización, teniendo como objetivo incrementar la competitividad y rentabilidad de una organización con base en el

mejoramiento del valor de la contribución de su personal, en sus respectivos puestos de trabajo o equipos. Se caracteriza por promover la innovación y la creatividad, tomar mejores decisiones y enriquecer los puestos de trabajo, el proceso requiere de manera imprescindible de colaboradores entrenados para asumir las crecientes responsabilidades

Con en el empleo de este proceso, los individuos a nivel individual o como miembros de una organización se sienten competentes, considerándose eficaces y sintiéndose integrados en la empresa, en la que asumen el nivel más alto de delegación por parte de sus superiores. El lograr el compromiso de los trabajadores de una organización con esta nueva filosofía requiere de un cambio en las actitudes de la gerencia, la cual debe buscar dirigir al personal a su cargo hacia la construcción de un lugar de trabajo en donde el empówerment sea la base de la cultura de la organización.

El empówerment como herramienta de desarrollo del talento humano, En el ámbito organizacional y como herramienta estratégica para la gestión del talento humano, el empoderamiento significa crear un ambiente en el cual los empleados de todos los niveles sientan que ellos tienen una real influencia sobre los estándares de calidad, servicio, y eficiencia del negocio dentro de sus áreas de responsabilidad.

El empoderamiento en la gestión del talento humano, según Montaña (2012) genera beneficios como:

Aumentar la confianza de los integrantes de la empresa, aumentar la responsabilidad, autoridad y compromiso en la satisfacción del cliente, aumentar la creatividad, los integrantes de la empresa comparten el liderazgo y las tareas administrativas, los empleados tienen facultad para evaluar y mejorar la calidad del desempeño y el proceso de información, se proporcionan ideas para la estrategia del negocio, se mejora la confianza en las comunicaciones y las relaciones, e incrementa el entusiasmo y una actitud positiva (p.10).

En función de lo aquí planteado, el empówerment en la gestión del talento humano genera una serie de beneficios en los integrantes de la organización, entre ellos incrementa la confianza, la responsabilidad, autoridad, el compromiso, la creatividad, además, de compartir liderazgo y tareas administrativas, asimismo,



expone que los empleados tienen la capacidad de mejorar la calidad del desempeño, hay suministro de información, mejorando las comunicaciones así como, aumenta el entusiasmo en el personal hacia una actitud positiva.

Los pasos para aplicar el empówerment, de acuerdo a Valda (2010), se resumen a continuación, ellos son:

**El primer paso**, es la creación de una cultura del empówerment al interior de la organización, en la que se definan claramente los nuevos valores que se va adoptar en el trabajo tales como: el compromiso, la lealtad, la solidaridad, compañerismo, la calidad en el trabajo, la responsabilidad.

**El segundo paso**, es la capacitación de los gerentes como facilitadores y entrenadores, enseñar a los colaboradores a que tengan confianza en si mismo, en su equipo y en los nuevos enfoques que va tener el trabajo, lo cual implica asignar valores agregados al trabajo.

**El tercer paso**, los gerentes ya involucrados en la filosofía, deberán constituirse en verdaderos facilitadores del cambio de los equipos de trabajo: para dirigir, guiar, apoyar y delegar la transformación y metamorfosis de la organización, a través de actitudes positivas que permitan: Motivar y entusiasmar a la gente, comunicar una visión clara del trabajo, articular una dirección precisa, fomentar la comunicación, inspirar y animar los logros, dar y recibir feedback, inspirar respeto y credibilidad, así como, agradecer el trabajo bien hecho,

**El cuarto paso**, se debe tomar en cuenta que el empówerment, se basa en dos pilares fundamentales: La capacitación y la confianza, evidentemente la confianza no puede ser obtenida de inmediato, sino que debe ser construida, realizando en primer lugar reuniones periódicas con aquellos trabajadores que parecen ser más flexibles y más involucrados, a quienes se debe explicar la filosofía del empówerment y cuál es la responsabilidad de unos y otros frente a la organización.

**El quinto paso**, es la formación de equipos de alto rendimiento, quienes estarán a cargo de un coach que los guíe, pues ellos deben iniciar el cambio radical, deberán entonces monitorear a que la gente vaya poco a poco internalizando los nuevos valores, que se vean reflejados en sus relaciones interpersonales con sus colegas,

colaboradores y superiores, desarrollo de un trabajo en equipo obteniendo mayor compromiso e identificación con la organización, clientes y proveedores.

**El sexto paso**, es establecer un sistema de apoyo y mantenimiento sostenido del clima laboral obtenido, siendo imprescindible tener “Perseverancia en el propósito”.

En este orden de ideas, Blanchard (1996) citado por González (2012), expone las tres claves para el empoderment, resumiendo ellas son:

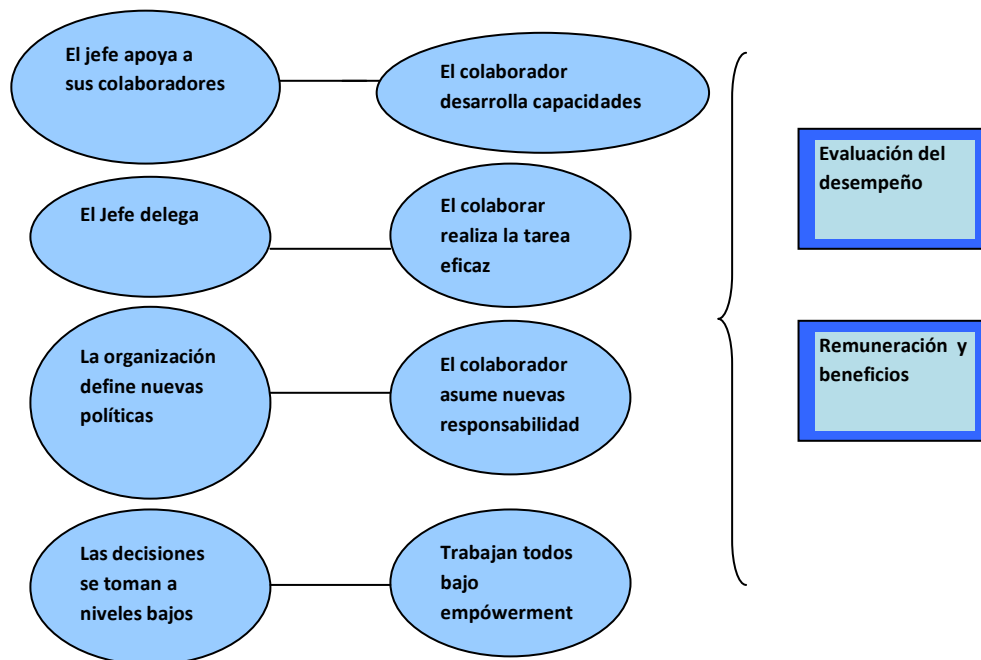
a) la primera clave es compartir información con todos. Muchos líderes piensan que esa estrategia llevaría al caos y a la anarquía. Muchos de ellos están seguros que eso no se puede hacer en sus respectivas empresas y, además piensan que otros se sentirían muy incómodos haciéndolo.

b) La segunda clave: crear autonomía por medio de fronteras. Compartir la información opera para establecer confianza y ayudar a los empleados a mejorar sus procesos de trabajo. Pero la información por sí sola no es suficiente. Para facultar exitosamente a los empleados hay que liberarlos, no limitarlos con reglas; por supuesto cada día existe menos estructura formal. Cuando una organización de las facultades comienza el proceso, muchos de sus empleados se encontrarán perdidos. Tal vez si necesitan una estructura después de todo.

c) La tercera clave: reemplazar la jerarquía con equipos autodirigidos. En casi todas las empresas como consecuencia del proceso de globalización han tenido la necesidad de rectificar el tamaño y la dimensión de la misma. Pero muchos líderes en retrospectiva, informan que era absolutamente necesario para sobrevivir y prosperar como organización,

A fin de responder a los clientes, se necesitaba una compañía con el mejor número posible de niveles administrativos. La responsabilidad tiene que ser de todos: pero no es posible tener una organización de personas autónomas que trabajen aisladas las unas de las otras. Tal vez se necesita depender de personas que trabajen juntas en equipos. En un equipo los miembros se pueden basar en las destrezas y conocimientos especializados de los demás. Un equipo de personas facultadas es mucho más poderoso que un grupo desconectado de personas.

Es importante destacar que el empówerment es un proceso sistémico, no se pone en práctica a través de directiva sino en etapas y comprende a toda la organización, es una filosofía de trabajo que involucra a la totalidad de la organización, en el cual se ofrece mayor autonomía a los empleados. Dentro de este proceso se podría definir una serie de elementos que conforman el empówerment (Ver figura 2):



**Figura 2. El Proceso del Empówerment**  
Fuente: Alles (2008)

A través de esta figura, se observa, una relación bidireccional, es decir una relación directa y diaria de un jefe con sus colaboradores, el vínculo jefe-empleado debe ser de mutua influencia e interacción, donde ambos modifiquen su rol para alcanzar un crecimiento personal y organizacional. El jefe debe ayudar a que sus colaborador mejore sus capacidades tanto competencias como conocimientos, por su parte el colaborador debe ser receptivo e incrementarlas. Por otro lado, el jefe delega y el colaborador realiza eficazmente las tareas, asumiendo nuevas responsabilidades

con eficacia, así como, ofreciendo capacitación, entrenamiento, guía si fuese necesario.

La organización define nuevas políticas y el colaborador asume nuevas responsabilidades, fija políticas en relación a niveles de autorización y decisión de determinados temas que los colaboradores deben asumir con responsabilidades, cumpliendo las políticas establecidas y los intereses de la organización. Asimismo, las decisiones se toman a niveles bajos y los colaboradores y jefes trabajan bajo empówerment, tomando la decisión la persona más cercana al cliente, evitando así la burocracia.

Los procesos de empówerment se relacionan con el desempeño de las personas y muchas veces con sistemas de motivación basados en el dinero. Si se consideran nuevos parámetros de responsabilidad con indicadores adecuados será posible por un lado motivar y por otro compensar el buen desempeño de los colaboradores, este esquema planteado se relaciona básicamente con los subsistemas de evaluación del desempeño y remuneraciones y beneficios, sin embargo la base que sustenta el empówerment es el desarrollo de las capacidades de los colaboradores y de los jefes.

Entre los beneficios del empówerment, se encuentran según Camacho (2013) los siguientes:

El incremento de la satisfacción y la credibilidad de las personas que componen la organización, aumento de la responsabilidad, autoridad y compromiso, los puestos se revalorizan, porque el trabajador está presente en ello, la contribución de cada empleado es valorada, cada individuo puede realizar distintas actividades, el trabajo significa un reto para cada individuo y no una carga, los empleados participan en la toma de decisiones y tienen autoridad para actuar en nombre de la organización, trabajo en equipo y desarrollo de conocimientos y destrezas, hay un cambio de actitud en las personas, mejora la comunicación en todos los niveles de la organización, sobre todo la de jefe-subordinado, implantación de una cultura organizativa y apreciación del potencial humano. (p.5)

De acuerdo a lo planteado por Camacho en este párrafo, el empówerment genera una serie de beneficios a la organización, entre ellos: satisfacción y credibilidad de los miembros de la misma, conlleva a un mayor compromiso,

responsabilidad y autoridad del personal, permite que el individuo desarrolle características positivas, los individuos ven el trabajo como un reto, hay participación en la toma de decisiones del personal, las persona trabajan en equipo y desarrollan sus conocimientos, mejora la comunicación y la valoración de los empleados.

El empówerment como herramienta gerencial: el empówerment, interpretando a Gómez (2010), es una buena noticia para los directores y gerentes, aunque se necesita de un tiempo de ajuste antes de que se puedan experimentar los beneficios. En vez de tener la responsabilidad única, el director o gerente recibe la ayuda de los demás. En vez de sentirse que “Yo” soy el que tengo que hacer el trabajo, el gerente puede decir “Nosotros” tenemos que hacerlo juntos.

De tal manera, que un lugar de trabajo con empówerment, es aquel en donde los equipos de gente trabajan juntos y colaboran para hacer que el trabajo se lleve a cabo. Esto es muy diferente del lugar tradicional de trabajo competitivo, donde cada empleado individual está ocupado en una carrera contra los demás para que las cosas se hagan. En un lugar de trabajo con empówerment, la gente puede contar con las otras personas, en vez de trabajar para sí mismo. Es un ambiente, donde la gente quiere ser responsable y libre de tomar sus propias decisiones.

Cuando el gerente aplica el empówerment, puede disponer de mayor tiempo para otras tareas de dirección tales como evaluar y afinar misión de la empresa, la visión para el negocio, evaluar a la competencia, estar atento a los cambios del entorno para responder rápidamente a las nuevas necesidades y expectativas de clientes cada día más exigentes y discriminadores; para poder sobrevivir. Por tanto, descentralizar el poder y la autoridad, fomentar el compromiso, crear un clima de innovación, libertad de ideas y emociones.

El empówerment, es una estrategia gerencial que ayudará a enfrentar estos retos y desafíos en la dirección y administración moderna en especial de en relación al principal activo el capital humano. Gracias a esta herramienta, se reemplaza la vieja jerarquía por equipos autos dirigidos donde la información se comparte con todos y los empleados tienen la oportunidad y la responsabilidad de dar lo mejor de sí.

De manera, que el empówerment se convierte en la herramienta estratégica que fortalece el uso del liderazgo, que da sentido al trabajo en equipo y que permite que la calidad total deje de ser una filosofía motivacional desde la perspectiva humana y se convierta en un sistema radicalmente funcional. De la misma forma, se requiere tener: visión que indique la dirección de la empresa y como la toma de decisiones y ayude a alcanzarla; valores, los cuales actúan como guías para llevar a cabo la toma de decisiones. Los sistemas de comunicación juegan también un papel importante, estos deben ser efectivos. La gente debe y desea estar enterada de lo que sucede en la empresa: planes, fracasos y éxitos; cuando la gente entiende la dirección de la empresa, es más probable que respalden las acciones de la misma.

El empówerment como estrategia gerencial. En la organizaciones, es necesaria la aplicación de estrategias gerenciales basadas en enfoques que tomen en cuenta al capital humano, se logran instituciones con metas claras y explícitas, con un sistema de comunicación más abierto, sin barreras y donde se delegan responsabilidades para el éxito de las gestiones en la organización. De ahí la importancia del empoderamiento como un proceso gerencial que permite la influencia mutua en la distribución creativa del poder y representa una responsabilidad compartida, logrando que las personas utilicen sus talentos y capacidades para una gestión del conocimiento más exitosa, por cuanto a través de una gerencia educativa de calidad se utilizan las mejores prácticas para delegar responsabilidades, desarrollando así el capital humano.

Al respecto Carrasquel (2011) afirma que el empoderamiento se convierte en una herramienta vital para la transformación del proceso gerencial de las instituciones educativas en la actualidad; por ello, la importancia de utilizar al máximo estrategias gerenciales basadas en este enfoque, el cual propicia en las organizaciones el fortalecimiento del personal directivo, logrando un cambio en la cultura organizacional como una cultura de apoyo, con equipos de trabajo auto dirigidos, orientada hacia el logro de metas y objetivos planteados para tal fin.

Asimismo, Carrasquel (op.cit), considera que los gerentes deben orientar el trabajo gerencial hacia la delegación de autoridad, es decir, al relacionarlo con el

proceso de empoderar, implica dar poder a otros, estableciendo estrategias que desarrollen el potencial humano y el logro de objetivos propuestos; de este modo, el gerente aprende a redimensionar correctamente los retos, estableciendo metas factibles de ser alcanzadas en compañía del capital humano empoderado para cumplir con las funciones asignadas.

Las estrategias de empówerment son, hoy por hoy, herramientas asequibles y eficientes, las cuales, facilitan la gestión de los equipos profesionales logrando los objetivos de la organización en los cuales, habrán participado directamente en una gran mayoría. Las gerencias y las direcciones, apoyados en las estrategias del empówerment resaltan los puntos fuertes de los profesionales que componen los equipos.

En relación al gerente público y el empówerment, en la actualidad, uno de los últimos principios desarrollado en la fase gerencial, es el de potencializar o facultar y ampliar el rol del gerente moderno. El potencializar es una alternativa más en el campo gerencial que provee al gerente o administrador la oportunidad de crear y buscar alternativas estimulantes y motivadoras en la solución de problemas surgidos en una organización, dando énfasis en la toma de decisiones. Ese principio lleva al gerente a delegar cierto grado de autoridad, poder, y funciones a otro personal mayormente no gerencial en la toma de decisiones. Además, constituye una herramienta de reconocimiento cuando sobresalen en sus ejecutorias. Ese concepto podrá ser efectivo y exitoso especialmente cuando un gerente está convencido de la posibilidad de mejorar y realizar cambios positivos en su organización.

El gerente público, deberá poseer los conocimientos y las destrezas para ejecutar aquellas funciones que le permitan administrar. Tiene que entender cuál es su rol y qué es lo que está administrando, entendiéndose por administración pública todo el sistema de gobierno, todo el conjunto de ideas, actitudes, normas, procesos, instituciones, y otras formas de conducta humana que determinan cómo se distribuye y se ejerce la autoridad política y cómo se atienden los intereses públicos. La administración pública es el instrumento utilizado por el Estado para viabilizar la formulación de planes y la ejecución de toda la programación de gobierno. Las metas

de cualquier plan de desarrollo tienen más posibilidades de lograrse, cuanto más ágil y efectiva en responder a las demandas de la sociedad sea la administración pública.

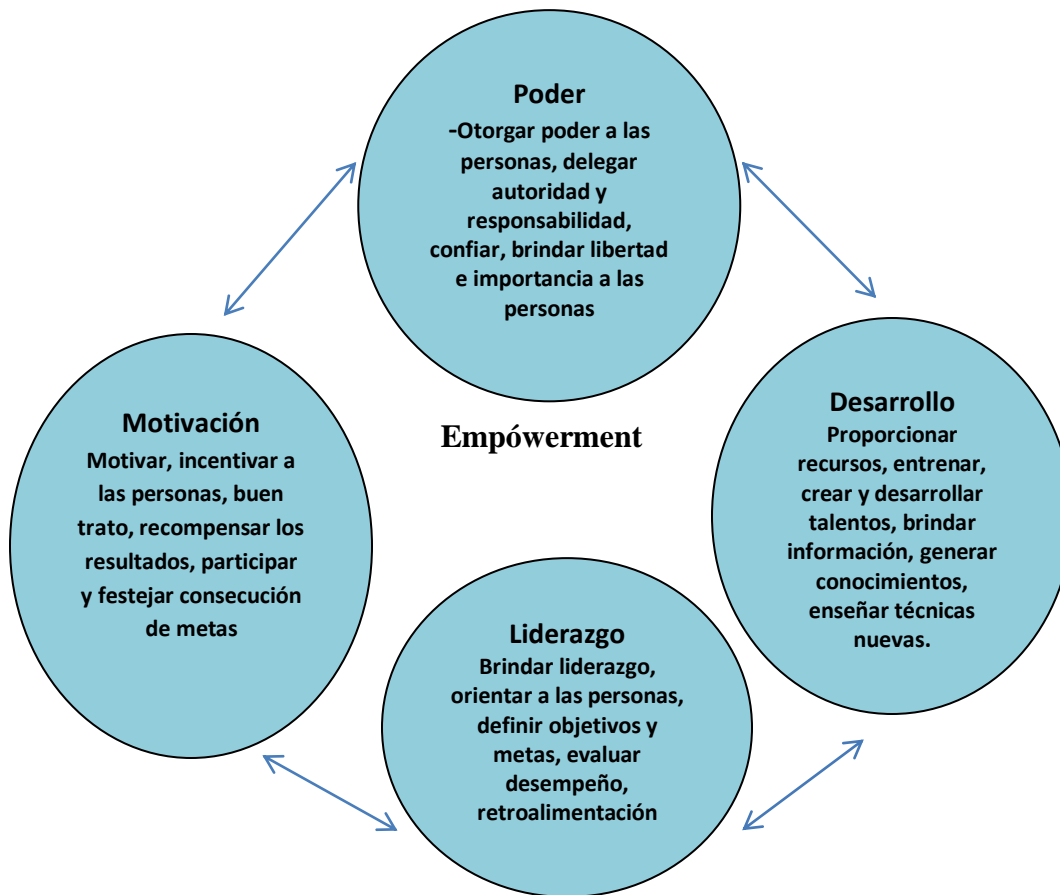
Entre los elementos para la aplicación del Empowerment, según Eslava (2011) se encuentran los siguientes:

Conocer la misión de la empresa: la misión debe ser conocida y compartida por la organización, para concentrar la energía creativa de las personas en lo verdaderamente importante para la empresa. 2. Autonomía para utilizar recursos: Convirtiendo pequeños empresarios dentro de la organización, aumentando la motivación y eficiencia. 3. Flexibilizar normas y políticas: que participen tanto los gerentes como quienes están cerca de los clientes. 4. Información conocida: la información es poder, no se debe tener miedo de compartirla. 5. Desarrollo del subordinado: los gerentes deben formar y desarrollar al personal para que incremente su autonomía de manera paulatina. 6. Autonomía en la toma de decisiones: si lo que necesita es responder con calidad y rapidez a los clientes en entornos competitivos, los gerentes y jefes deben motivar a su personal para obtener su máximo de potencial, y para ello es indispensable entregar poder. (p.5)

Interpretando lo anteriormente señalado, existen una serie de elementos que es importante conocer para poder aplicar el empowerment eficazmente, como es conocer la misión la cual debe ser compartida por todos los miembros, que los empleados tengan autonomía para manejar recursos, de igual manera que los empleados sean motivados hacia la labor encomendada por los gerentes y que sea gratificada de una u otra manera la eficiencia que estuvieron en la realización de las actividades asignadas, que haya flexibilización de las normas y políticas de la empresa que laboran para se sientan identificados y se puedan integrar de manera positiva, que la organización promueva el desarrollo personal de sus empleados incorporándolos en los adiestramientos programados, que exista autonomía en las tomas de decisiones y para ello debe motivar la utilización del máximo potencial asignándoles el poder que amerite.



De acuerdo a Chiavenato (2009) el empówerment se asienta en cuatro (4) puntos principales: poder, desarrollo, liderazgo y motivación. (Ver figura 3):



**Figura 3. Propósitos del Empowerment**

Según Chiavenato (2009), dar poder y autoridad al personal, con la cual se denota que no se está cumpliendo el mismo. (op c.t) que es dar a las personas autoridad y responsabilidad plena, independencia y autonomía en sus funciones y recursos. En este sentido, es fundamental e importante, delegar al personal el poder de tomar las decisiones que estén en correspondencia con los objetivos de las organizaciones. En efecto, para lograr establecer el empowerment dentro de las organizaciones es necesario cumplir con unas series de propósitos las cuales son señaladas por Salina(2004): La organización debe estar centrada en el cliente, por lo cual el cliente es el generador de recursos y tiene expectativas crecientes y

cambiantes, ser flexible por lo que el cliente exigirá mejoras en las condiciones y características del producto y servicio, por lo tanto la organización debe ser flexible para responder a éstas. Así mismo, debe darse las condiciones de mejoras continuas que le permita a la organización mantenerse en el tiempo, igualmente las organizaciones deben ser competitiva y ser ágil en la búsqueda de soluciones ante el entorno cambiante.

### **Principios del Empowerment**

Es importante pedir la opinión de las personas respecto a los asuntos de trabajo, hacer que se sienta dueños del proceso de trabajo y orgulloso de pertenecer a la organización, así como darle autonomía para la toma de decisiones. Es por ello, que en las organizaciones los activos más importantes son las personas, y el éxito de las organizaciones van en función al desempeño de cada uno de sus miembros y la autonomía y creatividad que ejecute ese personal en función del bienestar de toda la organización. Es por eso, que los principios del empowerment son los señalados por Orozco (2009), las cuales son: Asignar responsabilidades en las diversas tareas a realizar, asignar autoridad y responsabilidad sobre sus actividades, definir estándares de excelencia, facilitar capacitaciones necesarias para que se alcance los estándares de calidad, promover la información y el conocimiento necesario, promover retroalimentación sobre el desempeño, reconocer oportunamente los logros alcanzados, confiar totalmente en los empleados, dejar espacios para el proceso y colaborar con dignidad y respeto.

### **Características administrativas del Empowerment**

En el mundo real de los negocios, la administración opera en algún punto intermedio entre los dos extremos. De vez en cuando, algunas empresas se encuentran en situaciones en las que las variables no controlables parecen ser lo bastante dominantes como para determinar el destino de la compañía. Esta observación es válida en numerosas situaciones cuando se las mira en el corto plazo. Sin embargo,

tales situaciones no niegan la teoría de la planificación y el control. En prácticamente todos los casos, una administración bien informada e imaginativa puede manipular muchas variables que habrán de tener un impacto dominante sobre el éxito futuro de largo alcance de la empresa.

Es a partir de estas premisas que el empowerment define la forma en que una institución rige a sus miembros. Señala Peña (2010), que para lograrlo, se debe tomar en cuenta tres aspectos fundamentales que caracterizarían la importancia del empowerment dentro de los procesos administrativos a los cuales identifica como: (a), las relaciones deben ser efectivas para alcanzar los objetivos planteados en el trabajo de manera que permanezcan en el tiempo. (b), la disciplina, a través de ella se debe fomentar el orden, en el que los individuos pueda trabajar en un sistema estructurado y organizado que le permita desarrollar sus actividades de forma adecuada; y (c), la definición de roles, que especifica el alcance de las funciones de la gente, sus responsabilidades y sus funciones.

En ese sentido, Peña (ob,cit). Muestra un conjunto de criterios administrativos que permitirían llevar un proceso de manera efectiva entre los cuales destaca:

- Definir la visión del proyecto y compartirla con todos los que participan en él.
- Desarrollar el enfoque de la organización, los cuales deberán ser compartidos por los integrantes de la organización.
- Crear equipos de trabajo de una forma continua.

Formar a la mano de obra de la organización en los conceptos vinculados con el liderazgo, la delegación, equipos autos dirigidos, entre otros.

-Diseñar adecuadamente los puestos: Tareas, objetivos y responsabilidades incorporados a cada uno de ellos y comunicar a todos los interesados al respecto.

-Definir correctamente los objetivos que deben estar alineados con la estrategia de la organización, formando un sistema de comunicación apropiado para tener feedback sobre el sistema.

De esta manera, el empowerment se puede establecer con seguridad. Además, si se canalizan las energías para un objetivo común, se logra una sinergia, es decir que

las cosas se realizan en conjunto, pues indica que, cuando todas las áreas administrativas se orientan hacia el mismo objetivo.

### **Funciones Gerenciales**

Todo gerente debe realizar unas series de funciones específicas que son las que determinan el éxito o fracaso de la gestión que desarrolla en la empresa que dirige de allí que la gerencia, está orientada en la búsqueda de la efectividad y la eficiencia que garantice el logro de los objetivos; estas consideraciones dan relevancia a los niveles jerárquicos superiores puesto que son los encargados de velar porque la inversión que haga en una empresa obtenga los objetivos y alcance las metas propuestas. Los méritos de la gerencia, supone la conveniencia de conocer al personal y de retribuir los méritos que ellos conquisten. El gerente debe evaluar a sus supervisados y establecer una apreciación de acuerdo a criterios que reflejen el cumplimiento de las responsabilidades, la capacidad de innovación, la identificación con la institución y las relaciones con sus semejantes.

A partir de esta visión global se podrán definir opciones diferenciadas de reconocimientos que se correlacionen con merecimientos y estimular el mejoramiento de los menos eficientes. El gerente en consecuencia es la persona que consigue que se hagan cosas mediante el esfuerzo de otras personas y al actuar así, tiene como función primordial obtener y producir resultados. Al respecto, González, (2011), señala:

Un gerente es aquella persona que dentro de una estructura organizacional, ocupa una posición donde se representa un nivel de responsabilidad y autoridad por la dirección de un grupo de personas con la finalidad de lograr los objetivos que establezcan entre sí o le sean indicados por la organización que representa. (p. 17).

Desde esta perspectiva se precisa que la gerencia es parte de la administración y se encarga del quehacer de la empresa, la cual debe irse adaptando a las condiciones políticas, sociales, económicas y tecnológicas, lo que implica que el gerente para lograr los objetivos organizacionales debe influir sobre el personal a su cargo de tal

forma que estos desempeñen con eficacia y eficiencia sus roles y asuman una conducta positiva hacia el trabajo y la organización. Para esto, además de las funciones administrativas, el gerente debe convertirse en un agente impulsor de relaciones y condiciones con y entre el personal, de tal manera que conduzcan a una mayor participación y cooperación en Pro de las metas institucionales estando consciente de que a su cargo tiene un valioso recurso, el humano los cuales constituyen un conjunto de individuos cuyo objeto es desempeñarse desde la perspectiva técnica y administrativa para alcanzar las metas institucionales.

### **Integración laboral**

Las estructuras gerenciales, las características organizacionales y los individuos que la componen forman un sistema interdependiente altamente dinámico que tiene un impacto directo en los resultados de la organización. Los modelos de estudio de clima de las organizaciones plantean que existe una relación entre integración laboral y productividad de la organización. Y son las relaciones de ciertos factores como la relación empleado y jefe los que van ir determinando esta integración en determinada empresa. Concretamente indica Torres (2010), la integración laboral se define como: “La actitud del trabajador frente a su propio trabajo, dicha actitud está basada en las creencias y valores que el trabajador desarrolla de su propio trabajo.” (p.11), este señalamiento indica de manera precisa, que en la medida en que el individuo se integra laboralmente, se mejora la productividad global de la organización y reduce el agotamiento laboral.

Desde esta perspectiva, la integración laboral tan esperada por los empleados, es algo que resalta a la vista de cualquier empresario, pues es pieza vital en el ensamble de la productividad, más sin embargo, existen empresas tan preocupadas solamente en tener un alto nivel de productividad, descuidando este rubro, obteniendo una respuesta adecuada a esta desatención laborando bajo el emblema “Hacen que me pagan y yo hago como que trabajo” iniciando así un círculo de insatisfacción y baja productividad, teniendo a un personal mal remunerado, improductivo y por lo tanto

insatisfecho. Por tanto, si existe una insatisfacción laboral es posible que se vaya deteriorando la imagen de la empresa así como la calidad de sus productos y servicios, por ende bajando los niveles de productividad y calidad, haciendo más lento el crecimiento y desarrollo de la organización a la vez que se propicia una integración deficiente del trabajador a la actividad que desarrolla.

Por otro lado, Arciniega (2011) comenta que durante años ha prevalecido en la mente de muchos directores y gerentes el paradigma de que un colaborador satisfecho es un empleado productivo pero la realidad es que en el terreno de la psicología organizacional, este estrecho vínculo entre un colaborador y su empresa ha sido materia de profundo análisis donde la búsqueda de indicadores que permitan predecir con una probabilidad satisfactoria el buen desempeño laboral de un colaborador, es, ha sido, y será, una de las principales líneas de investigación.

### **El empowerment y la integración laboral**

Para implementar la técnica 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. Por tanto, 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, la cual para Collins (2012):

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. Y esta existe verdaderamente cuando todas las áreas del negocio se dirigen hacia el mismo objetivo. (p.17).

Esto es indudablemente el reto al que los administradores se dirigen en estos días. Al respecto, señala esta autora que en la integración laboral, el empowerment constituye una técnica como nueva forma de lograr la efectividad laboral y se basa principalmente en delegar autoridad y responsabilidad trayendo beneficios tales como

incremento de la creatividad, aumento de la responsabilidad, autoridad y compromiso en la satisfacción del cliente, además contribuye a impulsar el liderazgo participativo y el trabajo en equipo. Por ello, para integrar a las personas hacia el empowerment, hay tres elementos importantes a fortalecer entre los cuales destaca:

- Las relaciones. Estas relaciones que usted guarda con su gente deben poseer dos atributos fundamentales: deben ser efectivas para el logro de los objetivos propuestos en el trabajo; y sólidas, es decir, que permanezcan en el tiempo y no dependan de un estado de ánimo volátil.

- Disciplina. El empowerment no significa relajar la disciplina y permitir que el paternalismo invada a la empresa. En este sentido es preciso fomentar: (a) el orden, que la gente pueda trabajar en un sistema estructurado y organizado, el cual le permita desarrollar sus actividades adecuadamente; (b) la definición de roles, determinar perfectamente el alcance de las funciones de la gente, sus responsabilidades, sus funciones. Esto permite que el personal siempre sepa dónde está parado.

- Compromiso, el cual debe ser congruente y decidido en todos los niveles, pero promovido por los líderes y agentes de cambio. Esto incluye: (a) la lealtad, ser leales a nuestra propia gente, para que ellos lo sean con nosotros; (b) la persistencia, perseverar en los objetivos, en las relaciones en el trabajo, para que nuestra gente lo viva y lo haga de la manera en que se lo transmitimos; (c) y por último, la energía de acción, que es la fuerza que estimula y entusiasma y que convierte a la gente en líderes vitales.

### **Empowerment y la efectividad laboral**

La efectividad laboral plantea la necesidad de llevar a cabo cambios conceptuales y estructurales dentro de la organización. Estos cambios necesariamente involucran a todo el contingente humano que en ella se desempeña. Por ello una de las exigencias básicas de la efectividad laboral es la participación activa de todos los niveles organizacionales y la transformación de los recursos de la organización. La efectividad laboral, no sólo se refiere a la calidad de todos los procesos, objetivos y

relaciones, pues se involucran en toda ella numerosas y complejas variables. Su estrategia tiene como punto central de interés la organización del trabajo y la modificación de conceptos generales.

Para lograr la efectividad laboral, el administrador de empresa debe utilizar un conjunto de herramientas de carácter cuantitativo y cualitativo que le permiten diagnosticar la realidad y tomar decisiones sobre los planes y proyectos a acometer, para lograr desarrollar la institución de acuerdo al proyecto común de todos los subordinados. De allí la importancia de empowerment para motivar e integrar al personal a crear constancia en el propósito y mejorar el producto y el servicio, Este enfoque de eficiencia del empowerment, se considera como una filosofía de trabajo presente a lo largo y ancho de la organización, donde se busca que las personas que realizan su trabajo se autocontrolen y construyan la calidad, donde el método se basa en principios, los cuales según Reyes (2010), están dirigidas a:

La adopción de una nueva filosofía, dejar de depender de la inspección en masa mejorando constantemente afín de adoptar e implantar el liderazgo. En ese mismo sentido, se debe orientar a eliminar las barreras que privan a la gente de su derecho de estar orgulloso de su trabajo, por ello se debe estimular la auto-mejora en toda la organización con el propósito de lograr la transformación en la organización. (p.98)

En este orden de ideas la efectividad del empowerment se define como una filosofía empresarial coherente orientada a satisfacer mejor que los competidores de manera permanente y plena, las necesidades y expectativas cambiantes del personal, mejorando continuamente todo en la administración de la empresa con la participación activa de todos para el beneficio del desarrollo humano de sus integrantes, con impacto en el aumento del nivel de eficiencia y efectividad como un compromiso personal.



## TEORÍAS QUE SUSTENTA LA INVESTIGACIÓN

### **Teoría del Liderazgo Situacional en las relaciones Humanas**

La teoría del liderazgo situacional tiene muchos seguidores y fue elaborada por Herseg y Blanchard, (Citado por Hernández, 2010), la cual se basa en dos variables que abarcarán una situación determinada en función de la madurez de los subordinados. Las dos variables son las siguientes: (a) Conducta comportamiento de tarea; (b) Conducta comportamiento de relaciones. En el primer caso conducta de tarea el líder orienta a sus seguidores que tarea debe realizar, enfatizando como debe hacerla, además de donde y cuando, en este caso la comunicación es unilateral. En cuanto a la otra variable se establece una relación de apoyo a los seguidores, mediante una comunicación bilateral.

En cuanto a la madurez, sus autores exponen que: “No se trata de una cuestión de edad, ni de estabilidad en las emociones de los trabajadores, sino, una disposición para asumir responsabilidades, educación y adquisición de habilidades, experiencia, afán de logro” (p.107). Los elementos planteados se especifican o hacen referencia sólo a la tarea concreta. Herseg y Blanchard (Ibídem), plantean que en función de la madurez que vaya adquiriendo los seguidores y la conjugación de las variables expuestas el líder debe ir modificando su estilo de liderazgo a través de cuatro etapas o fases, donde el líder debe asumir en función de la adquisición de la madurez adquirida por sus colaboradores tales como:

-Alta tarea y Baja relación. En esta primera etapa la madurez es muy pobre, por lo que hay una gran orientación del líder con relación al trabajo, o sea, este último decide que debe hacerse tarea a realizar, además de, cómo hacerlo, donde y cuando debe realizarse. El líder asume un papel de orientador, enseñando actividades, normas procedimientos y demás aspectos del trabajo.

-Alta tarea y Alta relación. Los seguidores ya han adquirido alguna madurez, por lo que sin abandonar la orientación, el líder puede incrementar la relación, la

familiarización, realizar una comunicación bilateral con el objetivo de persuadir a sus seguidores y estimularlos a incrementar su esfuerzo y apoyo en la decisión a tomar.

-Alta relación y Baja tarea. Ha continuado incrementándose la madurez en los seguidores, procurando estos una mayor responsabilidad, se incrementa también la participación conjunta en la tarea a través de una comunicación bilateral, permitiéndole al líder no supervisar la tarea a los niveles anteriores. Al tener los seguidores mayor habilidad y conocimientos el líder se convierte en un facilitador

-Baja relación y Baja tarea. Los subordinados poseen una alta madurez, experiencia y confianza en su trabajo, generando iniciativas no conseguidas anteriormente, por tal razón el líder delega actividades de control permitiendo la independencia en otros aspectos del trabajo. (p.112). Esta teoría exige al líder atención y evaluación al desarrollo de la madurez y la motivación de sus seguidores, permitiéndole además gran flexibilidad y dinamismo para ajustar y aplicar el estilo de liderazgo adecuado, para la obtención de los mejores resultados, y ser eficaz en su trabajo. Otro aspecto, unido al desarrollo de la madurez, lo constituye la atención a las diferencias individuales de sus seguidores, ya que todos no maduran ni se desarrollan uniformemente.

En atención a los planteamientos anteriores, el liderazgo constituye un aspecto primordial para el trabajo y desarrollo de los equipos y las organizaciones, con miras a la obtención de los objetivos organizacionales programados y también por el desarrollo integral y la integración laboral que deben alcanzar todos los trabajadores. El liderazgo ante todo debe ser eficaz integralmente, y por la influencia y repercusión que tiene sobre los seguidores debe ser portador de una ética social. Es un proceso que interrelaciona al líder, al seguidor, a la situación existente y debe ser capaz de incrementar la cohesión del equipo de trabajo a fin de lograr el éxito en la organización.

### **Teoría de las relaciones humanas**

La teoría de las relaciones humanas trae consigo una nueva visión, dentro de las organizaciones, sobre la naturaleza del hombre, ya que concibe al trabajador no

como un ente económico, sino como un ser social con sentimientos, deseos, percepciones, miedos y necesidades que lo motivan a alcanzar ciertos objetivos, donde a través de los estilos de liderazgo y las normas del grupo se determina, de manera informal, los niveles de producción. Este enfoque humanista no pierde de vista el objetivo principal de las teorías clásicas, maximizar la productividad; esto, claro, sin dejar de lado que los factores sociales y psicológicos pueden determinar, en gran parte, la producción y satisfacción de los trabajadores

### **Teoría Neoclásica de la Administración**

A pesar de que algunos autores la denominan escuela operacional, escuela del proceso administrativo o incluso enfoque universalista de la administración, se toma en este trabajo la denominación de la teoría neoclásica, a fin de facilitar la consideración con la temática. Este enfoque consiste en identificar las funciones de los administradores (planear, organizar dirigir y controlar) y deducir de ella los principios fundamentales de la complicada práctica de la administración. Entre sus principales exponentes se tiene a Peter Drucker, Harold Koontz, William Newman, Ralph Daves, O'Donnel entre otros.

Ahora bien, las principales características de la teoría neoclásica de acuerdo a lo planteado por Chiavenato (2009), son: a) el hecho que pone énfasis en la práctica de la administración, b) enfoque ecléctico de la organización, c) equilibrio entre eficiencia y eficacia d) Administración por Objetivo, e) proceso administrativos f) énfasis en las funciones del administrador. Así, plantea que en todos los niveles de la organización, el trabajo del administrador consiste en planear, organizar, dirigir y controlar los recursos para alcanzar los objetivos y resultados de la organización.

De manera que, la teoría neoclásica incorpora otros conceptos teóricos que considera de importancia como son: la organización informal, la dinámica de grupos, la comunicación interpersonal, el liderazgo y la apertura hacia una dirección democrática. Este enfoque, es la actualización de la teoría clásica adaptada a la dimensión de los problemas administrativos del momento y al tamaño y

características de la organización de hoy, dentro de un eclecticismo que aprovecha las contribuciones de las demás teorías.

En este enfoque cada organización es considerada, al mismo tiempo, desde el punto de vista de la eficiencia y de la eficacia, la eficiencia es la medida en que se utilizan los recursos disponible, es una relación costo-beneficio y de insumo-producto. La eficacia mide que tan bien se alcanzan los resultados. Mide el éxito de la organización en la consecución de sus objetivos, se refiere a la capacidad para satisfacer una necesidad de la sociedad por medio de la oferta de bienes o servicios.

En este sentido, existe una relación entre este enfoque y la investigación en virtud de que uno de los principales indicadores lo constituyen la eficiencia y eficacia en la gerencia en cuanto a la aplicación del empówerment al personal de la empresa Ajeven C.A. Distribuidora de Big Cola –Apure.

### **Teoría del Comportamiento Humano**

La teoría del comportamiento surgió a partir de la teoría de las relaciones humanas, resultando un enfoque predominantemente sociológico y motivacional. La organización, se visualiza como un organismo social que tiene vida y cultura propia, en el cual se desarrollan estilos de administración y sistemas de organización para dirigir a las personas. De allí surge el comportamiento organizacional, fruto de los intercambios y estándares de las relaciones de las personas.

De ahí, que esta teoría, según lo plantea Chiavenato (2009), fue más una teoría que aportó nuevos conceptos y contribuciones que una teoría definitiva de la administración. De la teoría del comportamiento resultó el movimiento del Desarrollo Organizacional (DO.) orientado a lograr el cambio y la flexibilidad organizacional. Se comprobó que no basta sólo con desarrollar un entrenamiento sin producir un cambio específico, sino que es necesario también preestablecer un patrón de desempeño y un programa coherente de cambios en toda la organización.

El enfoque de esta teoría, como lo expone Chiavenato (*ibid*), se orientó hacia la búsqueda de la flexibilidad de la organización y la reducción de conflictos entre los objetivos de la organización y los objetivos individuales, haciendo énfasis en las personas, dirigido tanto a los aspectos humanos y sociales, como, a el liderazgo, la comunicación, la motivación, los grupos, los equipos de trabajo y a la cultura y el clima organizacional. Surgiendo de esta manera, el movimiento del Desarrollo Organizacional, con el propósito de crear y desarrollar modelos que permitan la adaptación de las organizaciones a las demandas dinámicas del mundo.

Se fundamenta, el desarrollo organizacional, en que la única forma de cambiar las organizaciones, consiste en modificar la cultura organizacional, es decir, el conjunto de valores, creencias, necesidades, expectativas, políticas y normas aceptadas y practicadas en una organización, donde las personas deben poseer una nueva conciencia social. Por tanto, debido a la pluralidad de los cambios en el mundo se originó el desarrollo organizacional, el cual de acuerdo a Chiavenato (*op. cit.*), esta caracterizado por:

1. Una transformación rápida e inesperada del ambiente organizacional, basada en una estrategia educativa.
2. Un aumento del tamaño de las organizaciones, que hizo que el volumen de las actividades tradicionales de la organización no fuera suficiente para sostener el crecimiento.
3. La tecnología moderna, requiriendo personas altamente especializadas y de competencias muy diferentes;
4. Cambios en la conducta administrativa debido a un:
  - Nuevo concepto del hombre basado en el conocimiento de sus Necesidad.
  - Nuevo concepto de poder basado en la colaboración y en la razón.
  - Nuevo concepto de valores organizacionales, basado en ideas humano-democráticas, así como, del desarrollo humano.

La relación de esta teoría, con la presente investigación, se refiere a que la teoría del comportamiento, hace énfasis en los aspectos humanos y sociales, así como, en el liderazgo, la comunicación, la motivación, los grupos, los equipos de trabajo, la cultura aspectos relevantes para la aplicación del empówerment y el clima organizacional. Además, de que la misma da origen al desarrollo organizacional, como una respuesta al cambio basado en estrategias gerenciales, cuya finalidad es cambiar, las creencias actitudes, valores y estructuras organizacionales.

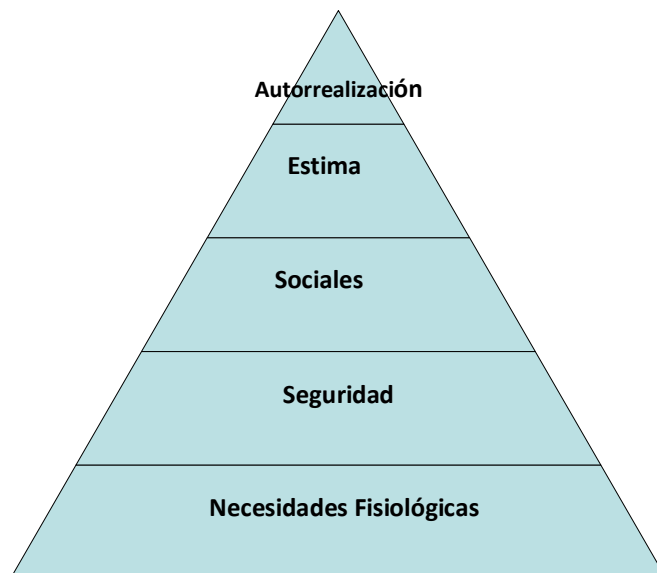
### **Teoría de las Necesidades**

La teoría de las necesidades formulada por Maslow, parte del principio de que los motivos del comportamiento humano residen en el propio individuo: su motivación para actuar y comportarse provienen de fuerzas que existen dentro de él. Algunas de estas necesidades son conscientes, mientras que otras no. Según Maslow, las necesidades humanas están organizadas en una pirámide de acuerdo con su importancia respecto a la conducta humana. Ellas son resumiendo lo planteado por Chiavenato (2011) las siguientes:

- Las necesidades fisiológicas son necesidades innatas, como la necesidad de alimentación (hambre, sed); sueño y reposo (cansancio), abrigo (contra frío o calor) o deseo sexual (reproducción de especie). Orientan la vida humana desde el momento del nacimiento.
- Las necesidades de seguridad constituyen el segundo nivel de las necesidades humanas. Llevan a las personas a protegerse de cualquier peligro real o imaginario, físico o abstracto. Aparecen en la conducta humana cuando las necesidades fisiológicas están relativamente satisfechas. Incluye seguridad y protección contra daño físico y emocional.
- Las Necesidades Sociales son necesidades que surgen de la vida social del individuo con otras personas. Son las necesidades de asociación, participación, aceptación por parte de sus compañeros, intercambio de amistad, afecto y amor.

- Las necesidades de afectivas son las relacionadas con la manera en que la persona se ve y valora, es decir, con la autovaloración y la autoestima. La satisfacción de estas necesidades conduce a un sentimiento de confianza en sí mismo, de valor, fuerza, prestigio, poder, capacidad y utilidad. Su frustración puede producir sentimientos de inferioridad, debilidad, dependencia y desamparo, los que a su vez pueden llevar al desánimo o actitudes compensatorias.
- Las necesidades de autorrealización involucran las aspiraciones humanas más elevadas y se encuentran en lo más alto de la jerarquía. Llevan a la persona tratar de emplear su propio potencial y a desarrollarse continuamente a lo largo de la vida como humano. Las necesidades de autorrealización están relacionadas con la autonomía, independencia, control de sí mismo, competencia y plena realización de aquello que cada persona tiene de potencial y como virtud, así como la utilización plena de sus talentos individuales.

A los fines de facilitar la comprensión de los planteamientos esgrimidos en las líneas anteriores, se presenta una ilustración que resume la Teoría de la Jerarquía.



**Figura 4. Pirámide de las Necesidades de Maslow. Chiavenato (2011)**

**Definición de términos**

**Autoridad:** derecho de tomar decisiones, dirigir el trabajo de otro y dar órdenes. (Dessler, 2001, p. 676).

**Capacitación:** proceso para enseñar a los empleados nuevas habilidades básicas que necesitan para saber el desempeño de su trabajo. (Dessler, 2001, p. 676).

**Comunicación:** transferencia de información y su comprensión de una persona a otra (Keith y Newstrom, 2003, p. 557).

**Confianza:** capacidad para depender de las palabras y acciones de otras personas (Keith y Newstrom, 2003, p. 557).

**Delegar:** asignación de deberes, autoridad y responsabilidad a otras personas (Keith y Newstrom, 2003, p. 538)

**Eficacia:** capacidad de determinar los objetivos apropiados: “hacer las cosas correcta”. (Stoner, 1996, p.10).

**Eficiencia:** capacidad de minimizar el uso de recursos para alcanzar los objetivos de la organización: “hacer bien las cosas”. (Stoner, 1996, p. 10).

**Empowerment:** proceso que brinda mayor autonomía a los empleados al compartir información pertinente y brindarles control sobre factores que afectan su rendimiento en el trabajo (Keith y Newstrom, 2003, p. 560). 8

**Entrenamiento:** se define como el medio para desarrollar competencias en las personas para que sean más productivas e innovadoras y puedan contribuir mejor a los objetivos organizacionales y sean cada vez más valiosas. (Chiavenato, 2004, p. 305).

**Equipo Autodirigidos:** equipos de trabajo que usan la toma de decisiones por consenso para elegir a los miembros de su propio equipo, resolver problemas



relacionados con el trabajo y programar sus ratos de descanso. (Dessler, 2001, p. 678).

**Equipo de trabajo:** grupo cuyos esfuerzos individuales dan por resultados un desempeño mayor que la suma de los aportes de cada uno. (Robbins, 2004, p. 258).

**Facultar:** acción de poner a los empleados a cargo de lo que hacen. (Robbins, 2004, p.19).

**Habilidad:** capacidad física y mental que tiene una persona para realizar una determinada actividad (Arias, 1999, p. 245).

**Poder:** capacidad para influir en los demás y en acontecimientos. (Koontz, 2002, p. 298).

**Resistencia:** capacidad de una persona para manejar las tensiones de corto plazo. (Keith y Newstrom, 2003, p. 571).

**Responsabilidad:** capacidad u obligación de responder de los actos propios, y en algunos casos de los ajenos (Arias, 1999, p. 59). 9

**Satisfacción laboral:** se define como la actitud general del empleado hacia su trabajo. (Robbins, 2004, p.78).

**Toma de decisiones:** consiste en el proceso de pensamiento y deliberación que da como resultado una decisión, las decisiones son resultado de la toma de decisión, son medio por lo que el gerente trata de lograr alguna situación deseada. (Gibson, 1996, p. 802).

## **Bases legales**

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

Toda persona tiene derecho al trabajo y el deber de trabajar. El Estado garantizará la adopción de las medidas necesarias a los fines de que toda persona puede 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. (Artículo 88)

Este artículo refleja el estado de justicia que a través de la equidad, entre otros aspectos, asegure el derecho al trabajo y la justicia social.

### **Ley Orgánica del Trabajador y Trabajadora LOTT, (2007)**

Se entiende por empleado el trabajador en cuya labor predomine el esfuerzo intelectual o no manual. El esfuerzo intelectual, para que un trabajador sea calificado de empleado, puede ser anterior al momento en que presta sus servicios y en este caso consistirá en estudios que haya tenido que realizar para poder prestar eficientemente su labor, sin que pueda considerarse como tal el entrenamiento especial o aprendizaje requerido para desempeñar de manera efectiva el trabajo manual calificado.(Artículo 41).

En el marco establecido en este artículo se coloca de manifiesto la clasificación que esta normativa establece en cuanto a las funciones que le corresponde desempeñar a las personas durante su acción laboral. Aspecto que es sustentado en la ley del Estatuto de la función pública en sus disposiciones generales establece lo siguiente: “La Ley regirá las relaciones de empleo público entre los funcionarios y funcionarias públicos y las administraciones públicas nacionales, estatales y municipales.” (p.7). Dentro de este contexto, es evidente la obligación del estado al garantizar la igualdad y equidad en el ejercicio del trabajo, lo cual indica que no existe preferencia para la realización de un determinado trabajo.

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

### Artículo 1.

El presente Decreto Ley establece el Estatuto General que rige a los funcionarios al servicio de la Administración Pública Nacional. Igualmente rige el sistema de dirección y de gestión de la función pública y la articulación de las carreras públicas. Además, regula el sistema de administración de personal, el cual comprende la planificación de recursos humanos, procesos de reclutamiento, selección, ingreso, inducción, capacitación y desarrollo, planificación de las carreras, evaluación de méritos, ascensos, traslados, transferencia, valoración y clasificación de cargos, escalas de sueldos, permisos y licencias, régimen disciplinario, normas para el retiro y el régimen jurisdiccional.

Como bien se percibe en este artículo, esta Ley rige para todos los funcionarios de la Administración pública, así como, a todo el sistema de gestión de la función pública, el cual incluye a la Administración de recursos humanos con todos sus procesos como son: planificación, reclutamiento y selección, ingreso, inducción, capacitación, desarrollo de personal, evaluación del desempeño, ascensos, traslados, remuneraciones, permisos, además, del régimen disciplinarios, de sanciones y normas para el retiro de personal.

### Artículo 48.

El proceso de selección de personal tiene como objeto garantizar el ingreso de los aspirantes a los cargos de carrera en la Administración Pública Nacional con base en las aptitudes, actitudes y competencias mediante la realización de concursos públicos que permitan la participación, en igualdad de condiciones, de quienes posean los requisitos exigidos para desempeñar los cargos, sin discriminaciones de ninguna índole.

En este sentido, la Ley del Estatuto de la función pública, específica sobre el ingreso de los funcionarios a la Administración pública, señalando que deben reunir aptitudes, actitudes y competencias para el desempeño del cargo siendo el ingreso a través de la participación en concursos públicos en condiciones de igualdad, cumpliendo con los requisitos exigidos por el cargo.

### Artículo 73.

El desarrollo del personal se logra mediante su formación y capacitación y comprende el mejoramiento técnico profesional y moral de los funcionarios públicos; su preparación para el desempeño de funciones más complejas, incorporar nuevas tecnologías y corregir deficiencias detectadas en la valuación; habilitarlo para que asuma nuevas responsabilidades, se adapte a los cambios culturales y de las organizaciones, y progresar en la carrera como funcionario público.

De acuerdo a este artículo, el desarrollo de los funcionarios públicos se logra mediante la formación y capacitación, incluyendo el mejoramiento técnico profesional y moral de los empleados, considerando importante que los mismos se preparen para el ejercicio de funciones mas complejas y para asumir nuevas responsabilidades, corrigiendo las deficiencias encontradas en la evaluación del desempeño.

### Artículo 75.

Los programas de formación, capacitación y desarrollo pueden ser ejecutados directamente por los órganos o entes de la Administración Pública Nacional, o podrá recurrirse a la contratación de profesionales o instituciones acreditadas. El Ministerio de Planificación y Desarrollo velará por la calidad de los programas y propondrá los correctivos o mejoras que sean necesarios.

En relación a lo establecido en este artículo, la Ley es clara al establecer que los programas de formación, capacitación y desarrollo de personal serán efectuados por la Administración pública Nacional como ente gubernamental para fomentar el conocimiento profesional de los trabajadores con el fin de que lo impartan en sus lugares de trabajo, otra alternativa que presenta es la contratación de profesionales o instituciones autorizadas, para lo cual el Ministerio de Planificación y Desarrollo vigilará la calidad de estos programas, haciendo los correctivos que sean requeridos para el buen funcionamiento de del mismo.

## **Reseña Histórica de la Empresa**

Desde su fundación, AJE se ha dedicado a ofrecer calidad internacional al “precio justo”, lográndolo mediante la reducción de inversión publicitaria, centrando así el presupuesto en mejorar el producto, cubrir los segmentos de mercado de menores ingresos, distribuir sus propios productos y desarrollar procesos innovadores que permitan optimizar costos. Equipos de trabajo ágiles, administración eficiente de sus operaciones y un espíritu emprendedor marcando son sólo algunas características que distingue a AJE, no sólo en el Perú sino también en los diez países donde actualmente distribuye sus productos. Para AJE su premisa principal “Es más que una simple historia de superación”. Su producto insigne, Kola Real, ha contribuido notablemente en las ventas; sin embargo, año tras año la compañía desarrollado una estrategia para diversificar sus productos y ofrecer un amplio rango de categorías como: agua embotellada, bebidas deportivas, jugos, cervezas, entre otros Misión de la Planta “Es la de crecer con productos rentables y de Calidad, siempre mejorando nuestros servicios al mercado, en la búsqueda de mejor disponibilidad, disminuyendo la dependencia de proveedores externos, generando una relación positiva con nuestros consumidores y colaboradores”

La firma llegó a Venezuela en 1999, inició las operaciones en Valencia bajo el nombre de AJEVEN C.A con un capital inicial de 4 millones de dólares, de los cuales invirtieron dos millones de dólares en lo que fue la compra del galpón (1,6 MM) y la primera línea de producción usada (\$ 400 M). Los otros dos millones de dólares los invirtieron en capital de trabajo (materia prima, capital humano, etc.). Según Fernando González, director comercial, la inversión inicial fue recuperada en menos de un año en las operación es en el país. Entre el año 1999 y año 2006 la empresa ha invertido más de 80 millones de dólares en Venezuela.

AJEVEN C.A Planta Valencia, forma parte de una de las empresas de las corporaciones AJE, la cual está ubicada en Valencia, estado Carabobo en la Urb.

Industrial el recreo calle E parcela 137. Es una empresa dedicada a la fabricación y a la distribución de bebidas a nivel nacional y su producción se clasifican en: gaseosas, isotónicas, néctares, agua y su nueva línea de productos refrescantes como son las diversas variedades de té.

AJEVEN C.A posee tres formas de llegar al mercado nacional: una fuerza de ventas directas que opera en 18 centros de distribución (CEDIS) los cuales son de su propiedad, expandidos a lo largo y ancho de toda Venezuela; la otra forma, los franquiciados independientes, representados por microempresarios y emprendedores que acuden a los centros de distribución para la compra del producto; y finalmente, los distribuidores autorizados con depósitos, transporte y personal propio, llegando así a los mercados de menores ingresos los cuales no tienen intervención en los demás sectores de la competencia.

En este sentido, unos de los centros es la empresa Ajeven C.A. Distribuidora de Big Cola –Apure, está ubicada en la vía los centauros en el municipio san Fernando, estado apure. Por consiguiente, es importante hacer notar que para efectos de la segmentación de mercado se clasifica de la siguiente manera:

Segmentos A y B corresponde al estrato social alto y medio alto

Segmentos C y D corresponde a los estratos medio bajo, bajo.

Esta empresa impulsa su mayor atención en los segmentos C y D, los cuales para ellos generan la mayor captación de consumidor es de sus productos debidamente avalados por los estudios de mercadeo realizados.

Visión de la Planta.

“Ser una empresa reconocida como: justa para sus colaboradores, una amenaza para nuestra competencia, sana para sus accionistas, ética para la comunidad y honesta para los gobiernos”

Los valores de la empresa se enumeran a continuación:

**Pasión:** Es una actitud, un sentimiento necesario, es la intensidad con que asumimos nuestras responsabilidades y la energía interna que nos mueve. Somos una empresa que se hizo gracias a la entrega y compromiso de sus colaboradores para enfrentar los retos y superarlos.

**Unidad:** Somos un equipo forjado con lo mejor de cada uno. Nuestra grandeza De grupo es la suma del esfuerzo individual, cualquiera sea la responsabilidad es igualmente importante para alcanzar los objetivos superiores de la empresa.

**Humildad:** Nos esforzamos al máximo, sin buscar reconocimientos, porque creemos firmemente que siempre habrá una nueva oportunidad de mejorar lo que hemos logrado. Somos buscadores incansables de retos, tenemos visión, buscamos ser líderes de excelencia y seres humanos integrales al servicio de la sociedad.

**Respeto:** Dialogo, razón, conocimiento, cordialidad, entendimiento y armonía entre quienes formamos parte de esta familia, son las razones por la que el respeto es un valor privilegiado en AJE. Todos aprendemos de todos, somos responsables de generar ambiente en donde nuestro potencial humanos y de capacidades pueden mostrarse. Estamos por la democracia del mercado, la cual exige ser respetuosos de la competencia en condiciones de igualdad y reciprocidad. Respetamos profundamente nuestros colaboradores, consumidores y clientes; sin ellos, nada de lo que hacemos tendría sentido.

**Congruencia:** Debe haber una sola línea entre lo que pensamos, decimos y hacemos. El líder predica con el ejemplo. Somos los primeros en servicios, en interés de nuestros clientes con la calidad y compromisos. En nuestra organización se privilegia la apertura y la disposición, la actitud positiva, la propuesta y la iniciativa. La confianza de nuestros clientes se basa en la coherencia y coordinación entre nuestras

ideas, nuestro trabajo y nuestros resultados. Procuramos el bienestar de nuestros colaboradores, trabajando por el bienestar de nuestros consumidores.

Honradez: Somos un equipo de personas que actúan con respeto por sí mismos y conforme a las normas sociales y morales. Actuamos con justicia, rectitud y de acuerdo con la verdad. Generamos actitudes leales hacia nosotros mismos, hacia nuestros compañeros y empresa, lo que contribuye al logro de los objetivos.

La política de calidad se fundamenta en los siguientes objetivos:

- 1.- Lograr la satisfacción del cliente.
- 2.- Cumplir las normas aplicables a la organización como empresa alimentaria.
- 3.- Cumplir con las disposiciones legales relativas al ambiente (emisiones de gases y agua, residuos etc.) dispuestas por los organismos nacionales.
- 4.- Lograr reducir el Producto No Conforme mensual en planta.
- 5.- Disminuir el índice de mermas mensual en clientes.
- 6.- Alcanzar la productividad de la Organización.
- 7.- Lograr el cumplimiento del presupuesto anual de ventas.
- 8.- Obtener la certificación en Seguridad e Inocuidad Alimentaria.

La empresa Ajeven C.A. Distribuidora de Big Cola –Apure es conformada por el siguiente personal:

- Administradora
- Gerente de ventas
- Secretaria
- Jefe de almacén
- Auxiliar de almacén
- Montacarguista
- 2 seguridad
- 9 distribuidores que se llaman econorristas



**Cuadro 1**

**Operacionalización de Variable**

<b>Objetivo específicos</b>	<b>Variables real</b>	<b>Variable Nominal</b>	<b>Dimensión</b>	<b>Indicadores</b>	<b>Ítems</b>	<b>Inst.</b>
Identificar las proposiciones del empowerment como herramienta gerencial para lograr la efectividad laboral de la empresa Ajeven C.A. Distribuidora de Big Cola – Apure	EMPOWERMENT	HERRAMIENTA GERENCIAL	PROPOSICIONES	Liderazgo Cambios Organizacionales Creatividad Toma de decisiones Conocimientos Organizacional	1 2 3 4 5	C U E S T I O N A R I O
Describir los principios del empowerment como herramienta gerencial para lograr la efectividad laboral la empresa Ajeven C.A. Distribuidora de Big Cola – Apure	EMPOWERMENT	HERRAMIENTA GERENCIAL	PRINCIPIOS	Responsabilidad Trabajo en Equipo Excelencia	6 7 8	
Determinar los requisitos del empowerment que se cumpla para lograr la efectividad laboral en la empresa “Ajeven C.A. Distribuidora de Big Cola –Apure.	EMPOWERMENT	HERRAMIENTA GERENCIAL	REQUISITOS	Satisfacción Personal Autoestima Participación Control Interdependencia	9 10 11 12 13	

**Fuente:** Luna, 2015

## **CAPITULO III**

### **MARCO METODOLOGICO**

En esta sección del trabajo se expone de manera precisa la situación que se quiere indagar para el logro de los objetivos de la investigación, así como la descripción de los distintos métodos y las técnicas que posibilitaran obtener la información necesaria, con el objeto de ponerlo de manifiesto y sintetizarlos; a propósito de descubrir y analizar los supuestos del estudio y de reconstruir los datos, a partir de los conceptos teóricos convencionalmente operacionalizados.

#### **Enfoque de la Investigación**

En función de ello, el enfoque de la investigación es cuantitativo, según Sampieri (2008), “Es el que utiliza la recolección de datos para probar hipótesis con base en la medición numérica y el análisis estadístico para establecer patrones de comportamiento.” (p.6). Tal señalamiento enfatiza, que en los estudios cuantitativos se elige una idea, que se transforma en una o varias preguntas de esa investigación, de las mismas se obtienen hipótesis o variables, se desarrolla un plan para medirlas en un contexto determinado, se analizan las mediciones obtenidas métodos estadísticos para extraer las conclusiones.

#### **Tipo de Investigación**

El presente estudio se tipifica como una investigación de tipo descriptivo con apoyo documental, es decir, de acuerdo a la naturaleza del problema y la profundidad del análisis que se quiere abordar, resulta conveniente la selección del modelo de investigación Según Balestrini (2008), “Los datos se recolectaran de manera directa de la realidad, a partir de datos originales (p.102). Los objetivos del estudio en el cual

se basará la investigación serán de tipo descriptivo, y tendrá como finalidad determinar la aplicabilidad del empowerment como herramienta administrativa para lograr la efectividad laboral en la empresa Ajeven C.A. Distribuidora de Big Cola – Apure.

### **Diseño de la Investigación**

Para determinar la aplicabilidad del Empowerment como herramienta administrativa para lograr la efectividad laboral en la empresa Ajeven C.A. Distribuidora de Big Cola –Apure, es necesario adoptar un diseño o estrategia de investigación, con la finalidad de darle respuesta al problema planteado. En tal sentido, la investigación que se realizará en un diseño de campo. Según Arias, (2008), la investigación de campo, “Consiste en la recolección de datos directamente de los sujetos investigados, o de la realidad donde ocurren los hechos, sin manipular o controlar variable alguna.” (p.31).

En tal sentido, el diseño de la investigación será de campo, puesto que la información se obtendrá directamente de la realidad objeto de estudio; es decir, suministrada por los empleados de la empresa “Ajeven C.A. Distribuidora de Big Cola –Apure.

### **Nivel de la investigación**

Igualmente, la investigación se considera enmarcada en un nivel descriptivo, que según Márquez (2009), afirma: La investigación descriptiva no tiene la posibilidad de manipular las variables, ya que los hechos que se observan implican sucesos que han tenido lugar en un tiempo y en un espacio específico, en todo caso el investigador tiene la potestad de operar los instrumentos de observación y descripción y la forma en que se relacionen los hechos para su análisis posterior (p. 6). De lo anteriormente señalado, se desprende que en este estudio se realiza un análisis de los hechos que se observen a través de la descripción.

## Población

Por población se tiene que es un universo o población de investigación, está constituido por todas las personas, objetos o cosas que sirven de base para plantear el problema y que por su naturaleza presentan características importantes dentro de un contexto determinado. Márquez (ob,cit), la define como: "El grupo al cual el investigador trata de aplicar las generalizaciones obtenidas, e intenta formar afirmaciones que sean valederas para ese conglomerado" (p. 116). Igualmente, Arias, (2008), establece que: Una población es cualquier grupo de individuos que poseen una o más características en común de interés para el investigador. La población puede estar constituida por todos los individuos de un particular tipo, o por una parte más restringida en ese grupo (p. 259). Para efectos de esta investigación, la población la constituyen: diecisiete (17), unidades de análisis que se desempeñan en la empresa "Ajeven C.A. Distribuidora de Big Cola –Apure.

**Cuadro N° 2 Población objeto de estudio**

<b>CARGOS</b>	<b>NUMEROS</b>
Gerente de ventas	1
Administradora	1
Secretaria	1
Jefe de almacén	1
Auxiliar de almacén	1
Montacarguista	1
Vigilantes	2
Econorristas	9

Fuente: Luna 2015

TOTAL 17

## Muestra

De la población por razones prácticas, es conveniente tomar muestras o partes representativas, pues se ha determinado que no es necesario investigar todas las

personas, cosas o elementos presentes en el universo, o revisar todos los documentos existentes sobre el problema para obtener la información precisa del fenómeno y poder llegar a derivar conclusiones. Al respecto Márquez (Ibídem), señala: "La muestra constituye una parte o subconjunto de la población en las que se supone están presentes las características que identifican a la totalidad de la población" (p. 119). La muestra se considera censal, pues se seleccionó toda la población al considerarla un número manejable de sujetos. En este sentido Ramírez (1997) afirma "la muestra censal es aquella donde todas las unidades de investigación son consideradas como muestra. Por el hecho de ser una población pequeña, se toma como muestra de estudio a la totalidad de la población, es decir, el 100% del personal que labora en la empresa "Ajeven C.A. Distribuidora de Big Cola –Apure.

Por el hecho de ser una población pequeña, se toma como muestra de estudio a la totalidad de la población, es decir, el 100% del personal que labora en la empresa "Ajeven C.A. Distribuidora de Big Cola –Apure.

### **Técnicas e Instrumentos de Recolección de Datos**

Es importante referir que cuando se elabora un proyecto de investigación, es necesario seleccionar las técnicas e instrumentos necesarios y apropiados para lograr la recopilación de la información pertinente. Estas técnicas e instrumentos son muy variados, por lo que se debe escoger exactamente aquellos que van a permitir al investigador la clase de datos requeridos en el trabajo investigativo. En este sentido, Acevedo y Rivas (2008) señalan que la técnica de recolección de datos: "es el conjunto de procedimientos organizados que se realizan durante un proceso de recolección de información", mientras que el instrumento se define como: "... un formulario diseñado para registrar la información que se obtiene durante el proceso de recolección" (p. 307).

Para efectos de este trabajo, se empleará la encuesta en su modalidad de cuestionario. El cuestionario es una Modalidad de encuesta con ítems que permiten la obtención y recolección de datos de manera directa y confiable de los componentes

de la muestra, al respecto Hamdan (2009), establece "es llenado por quien lo recibe y no requiere la interacción directa del encuestador y el encuestado. Su validez se basa en la calidad de elaboración (buen diseño y preguntas de control) y la disposición de los encuestados" (p.30).

De allí, que el instrumentos que se diseñará para la recolección de datos, estará constituido por un (01) cuestionario, cuyo criterio de elaboración estará orientado de acuerdo a las variables de la investigación. La conformación de este instrumento se realizará a juicio de la investigadora, presentando para el cuestionario dirigido al personal que labora en la empresa "Ajeven C.A. Distribuidora de Big Cola –Apure, conformado por treces (13) ítems en una escala cerrada tipo Likert estructurado con tres alternativa Siempre (S), Algunas veces (A/V) y Nunca (N).

### **Validez y confiabilidad**

Ramírez (2008) en términos generales definen la validez "como el grado en que un instrumento mide las variables que pretende medir" (p.33). La validación del instrumento se realizó a través de juicio de experto, los cuales verificarán la consistencia de los ítems con relación a las variables y objetivos de estudio, la precisión y claridad del lenguaje, así como la representabilidad y pertinencia. Para la UPEL (Ob,cit) la validez "Se refiere al grado en que un instrumento realmente mide la variable que pretende medir"(p.51). Para la Validez de contenido se seleccionaron a tres (3) expertos, con gran experiencia, en el campo de la metodología de la investigación así como en los aspectos relacionados con la administración.

### **Confiabilidad.**

Kerlinger (2008) plantea que "La confiabilidad de los instrumentos de opinión viene dada por el juicio que realizan los expertos al validarlos" (p.33). Para la UPEL (2011) "La confiabilidad de un instrumento de medición se refiere al grado en que su aplicación repetida al mismo sujeto u objeto, producen iguales resultados" (p.52). Para la fiabilidad del cuestionario se seleccionaron una muestra de diez (10) sujetos

que presentaron características similares a la muestra seleccionada para el estudio. El cálculo se efectuará por el procedimiento matemático Coeficiente Alfa de Cronbach.

### **Técnicas de Procesamiento de Datos**

El análisis estadístico de esta investigación, se llevará a cabo de la siguiente manera: (a) Tabulación de datos mediante el uso de cuadros, (b) Análisis de Interpretación de los cuadros de frecuencias mediante el uso estadísticas descriptivas, específicamente porcentaje simple y análisis. En este sentido, Lumdberg citado por Tamayo (2008), dice: “La estadística es descrita como la recopilación, presentación, análisis e interpretación de datos numéricos. La recopilación: Se recogerán los datos de acuerdo a los puntos de vista ya considerados” (p. 82). En cuanto a la presentación se utilizará un cuadro en que se puedan colocar los datos, al conjunto de estas operaciones se le da el nombre de Tabulación; y por su parte, el análisis: Permitirá la reducción y sinterización de los datos, se considera entonces la distribución de los mismos.

En lo referente al análisis e interpretación de los datos, Arias (2008), contempla: "en lo referente al análisis se definirán las técnicas lógicas (inducción, deducción, análisis y síntesis) o técnicas estadísticas (descriptivas o inferenciales), que serán empleadas para descifrar lo que revelan los datos que se han recogido" (p. 55). De acuerdo a esto, los datos que se obtengan, serán objeto de tabulación, análisis e interpretaciones con el fin de fortalecer las conclusiones de la investigación.

En esta tesis, una vez definida las características relevantes en el procesamiento de datos, se procede a formular un análisis basado en el Empowerment que mejor satisface las necesidades de la empresa Ajeven C.A donde fue aplicada la encuesta para su respectivo procesamiento de datos, en el cual arrojó una información específica para la cual permitió realizar un análisis de cada uno de los resultados obtenidos en cada uno de los cuadros según sus variables (herramienta gerencial, principios del empowermet y requisitos en el proceso del empowerment.

## **CAPITULO IV**

### **PRESENTACION Y ANALISIS DE LOS RESULTADOS**

Los resultados de la aplicación del cuestionario al personal de la empresa “Ajeven C.A. Distribuidora de Big Cola-Apure, los cuales son tabulados y organizados a través de un procesamiento estadístico sencillo de número de frecuencia de los datos y porcentajes, para luego hacer el análisis de resultados.

De manera tal, que esta etapa del proceso de investigación se ejecutó mediante la realización de cuadros estadísticos de distribución de frecuencias absolutas y relativas, por variable y dimensión, utilizando para ello tres (3) opciones: siempre, algunas veces y nunca, calculando para cada ítem el porcentaje respectivo de acuerdo a la opción según la cantidad de personas que respondieron en cada una de ellas. La información fue analizada a partir de las dimensiones e indicadores definidos en el cuadro de variables presentadas por ítem frecuencia (F) y porcentaje (%).

Por consiguiente, el análisis de los ítems se hizo por separado, confrontándose los resultados con los elementos conceptuales establecidos bases teóricas de la investigación en el Marco Teórico Referencial en el Capítulo II, tomando en cuenta los objetivos específicos de la investigación, con el fin de llegar a las respectivas conclusiones y recomendaciones del estudio de manera fundamentada.

A continuación se presentan las respuestas suministradas por el personal encuestados en la empresa “Ajeven C.A. Distribuidora de Big Cola-Apure:



**Variable: Herramienta Gerencial**

**Tabla 1**  
**Dimensión: Proposiciones del Empowerment**

N°	ITEMS	Siempre		Algunas veces		Nunca		Total	
		F	%	F	%	F	%	F	%
1	¿El liderazgo que se ejerce en la organización, está en función de las opiniones del personal?	6	35	8	47	3	18	17	100
2	¿Esta organización, está en capacidad de adaptarse a los diferentes cambios tanto interno como externo, en función de la adecuación de las tecnologías?	9	53	6	35	2	12	17	100
3	¿El personal que labora en esta organización es creativo al momento de resolver un problema?	8	47	7	41	2	12	17	100
4	¿La toma de decisiones del personal son tomadas en cuenta por la gerencia?	4	24	7	41	6	35	17	100
5	¿El personal administrativo posee conocimiento organizacional que le otorgue ventajas competitivas sobre los profesionales?	6	35	9	53	2	12	17	100

**Fuente: Luna (2015)**

Para facilitar la lectura y análisis de los datos obtenidos tras la aplicación del instrumento, relacionados con el estudio de la Dimensión proposiciones del empowerment, de la variable herramienta gerencias de la empresa Ajeven C.A. Distribuidora de Big Cola –Apure, representada en la tabla 1, se puede apreciar en cuanto al ítem 1, el liderazgo que se ejerce en la empresa Ajeven, se le toma en cuenta al personal para la toma de decisiones lo que el 47% respondió que Algunas veces y en el ítem 2, en la empresa Ajeven c.a, el 53% expreso que siempre se adapta a los cambios tanto interno como externos y se adecua a las nuevas tecnologías. Según Eslava (2011), entre los elementos del empówerment está conocer la misión de la organización para la toma de decisiones, por lo que la misión debe ser conocida y compartida por la organización, para concentrar la energía creativa de las personas en lo verdaderamente importante. De igual modo, se indagó en el ítem 3, el 47% reveló que siempre el personal es creativo al momento de resolver posible problemas o conflictos que se suscite en la empresa, igualmente, en el ítem 4, el 41% del personal que labora en la empresa Ajeven c.a. respondió que algunas veces la gerencia toma en cuenta las decisiones que toma el personal que labora en la misma. Los valores la misión y visión son elementos básicos de la organización lo que le permite al personal poder tomar las decisiones en cualquier proceso que se de en la organización.

En este esquema de ideas, el ítem 5, el 53% manifestó que Algunas veces el personal administrativo posee conocimiento gerencial, lo cual le permite tener ventajas competitivas con el profesional tanto interno como externo de la empresa éste es el propósito del empówerment, según Chiavenato (2009), dar poder y autoridad al personal, con lo cual se denota que no se está cumpliendo el mismo. De hecho, entre las características del empówerment según Ramírez (2009) se encuentra promover la innovación y la creatividad, por ello para implementar esta estrategia es necesario crear un clima de innovación en la organización, permitiéndoles ser creativos.

**Tabla 2.**  
**Dimensión: Principios del Empowerment**

N°	ITEMS	Siempre		Algunas veces		Nunca		Total	
		F	%	F	%	F	%	F	%
6	¿Los gerentes asignan actividad y responsabilidad a su personal?	13	76	2	12	2	12	17	100
7	¿El trabajo en equipo es fundamental para lograr los objetivos de la organización?	10	59	2	12	5	29	17	100
8	¿El personal administrativo en el desarrollo de sus actividades, cumple con sus propósitos es original y realiza las tareas con responsabilidad y puntualidad?	9	53	6	35	2	12	17	100

**Fuente: Luna (2015)**

Con respecto al estudio de la Dimensión Principios del Empowerment, Variable Herramienta Gerencial de la empresa Ajeven C.A. Distribuidora de Big Cola –Apure, los datos suministrados por los encuestados se resumen en la Tabla 2, los cuales son presentados: El ítems 6, el 76% de los 17 personas encuestada de la empresa, respondió que siempre la gerencia asigna responsabilidad en las actividades a su cargo, por lo que es importante señalar que la direccionalidad es fundamental en toda organización. En este sentido, el ítems 7, el 59% respondió que siempre el trabajo en equipo es fundamental e importante en la empresa, por lo que le permite alcanzar los objetivos y metas de la organización como un todo. Finalmente el Items 8, el 53% del personal que labora en la empresa Ajeven C.A. Distribuidora de Big Cola-Apure, respondió que siempre el personal cumple con las tareas tanto en

cumplimiento como en la puntualidad en el momento de responder por la elaboración de las misma, lo que representa el compromiso y sentido de pertinencia que siente el personal por la empresa, y una gran satisfacción de trabajar en esta Distribuidora de Big Cola-Apure. Es oportuno destacar que uno de los principios del empówerment según Chiavenato (op.cit), es pedir la opinión de las personas respecto a los asuntos de trabajo, hacer que se sientan dueños del proceso de trabajo y que se enorgullecen de pertenecer a la organización, así como darle autonomía en la toma de decisiones. En esta perspectiva, los valores del empówerment citado por Morales (2009), está la credibilidad y confianza que se desprende al convertir en compromiso personal individual y grupal las promesas realizadas, siendo la confianza uno de los pilares fundamentales.

El empowerment es una herramienta que tiene por objetivo transmitir responsabilidad a las personas y proporcionarles los recursos necesarios para que lleven a cabo sus unciones con eficacia y eficiencia; pero no solo es darles poder, es capacitarlos, facultarlos, entrenarlos para luego brindarle todo ese poder, confianza, autoridad, y responsabilidad. El empowerment es donde se manifiesta y se le saca provecho al potencial que posee cada persona que forma parte de la institución, es donde se palpa la creatividad, la capacidad innovadora de las personas, sus competencias, habilidades, conocimientos e inclusive sus debilidades y fortalezas. Empowerment es dar autonomía e independencia los trabajadores en sus tareas, es reconocer sus esfuerzos, es impulsarlos al crecimiento personal, es trabajar en equipo, es distribuir la comunicación por todos los niveles para que éstos sepan lo que realmente está pasando en la empresa como se están realizando las actividades y si realmente se están cumpliendo los objetivos planteados.

**Tabla 3. Dimensión: Requisitos en el proceso del Empowerment**

N°	ITEMS	Siempre		Algunas veces		Nunca		Total	
		F	%	F	%	F	%	F	%
9	¿En la organización existe un proceso permanente y continuo, en cuanto a su formación y capacitación?	7	41	10	59	0	0	17	100
10	¿En la organización, existe la motivación en función de lograr el desempeño de sus tareas?	5	29	8	47	4	24	17	100
11	¿En su organización se dirige, instruye y entrena al personal con técnicas y habilidades como: charlas, seminarios, talleres y factores motivacionales?	10	59	7	41	0	0	17	100
12	¿En su organización se implementan mecanismos de control en su organización, en función de verificar si las actividades se ejecutan de acuerdo a lo planificado?	5	29	8	47	4	24	17	100
13	¿En las situaciones de conflicto interpersonales, existe una negociación sin la intervención de los gerentes?	6	35	7	41	4	24	17	100

**Fuente: Luna (2015)**

Por su parte, el estudio de la Dimensión Requisitos en el proceso del empowerment, Variable herramienta Gerencial de la empresa Ajeven C.A. Distribuidora de Big Cola –Apure. Arrojó los datos presentados en la Tabla 3, tal como se puede observar seguidamente:

En el Ítems 9, el 59% de las 17 personas encuestadas en la empresa manifestó que Algunas veces en la empresa se da un proceso continuo de capacitación y formación. De acuerdo a Eslava (op.cit) uno de los elementos del empówerment es el desarrollo del subordinado: los gerentes deben formar y desarrollar al personal para que incremente su autonomía de manera paulatina, considerando que la capacitación es uno de los elementos claves del empówerment.

En lo concerniente, al ítem 10, existe la motivación en función de realizar las tareas, el 47% señaló que Algunas veces, el personal no está del todo motivado. Por consiguiente, unos de los requisitos del Empowerment es la de sentir motivación en la realización de las tareas que le son inherentes a su cargo en la empresa. Respecto al ítem 11, si en su organización se dirige, instruye y entrena al personal con técnicas y habilidades como: charlas, seminarios, talleres y factores motivacionales, el 59% indicó que siempre seguido de un 41% que expreso Algunas veces. Es muy importante que se de en la empresa un proceso permanente de actualización y formación sobre herramientas gerenciales tan importante para un buen funcionamiento de las actividades a desarrollar.

Respecto al ítem 12, en su organización se implementa mecanismo de control, para verificar si lo que se planifico fue lo que se ejecutó el 47% manifestó que algunas veces seguido de un 29% que siempre, lo cual indica que una de las exigencias básicas de la efectividad laboral es la participación y verificación activa de todos los niveles organizacionales y la transformación de los recursos para la producción. En relación al ítem 13, el 41% reveló que algunas veces, seguido de un 35% que opinó que siempre, en las situaciones de conflicto interpersonales, existe una negociación sin la intervención de los gerentes. Para aplicar empówerment es necesario que haya un liderazgo participativo, este es según Chiavenato (2009) uno de los puntos en que se basa el empówerment.

## **CAPÍTULO V**

### **CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES**

#### **CONCLUSIONES**

El empowerment es una herramienta que se adapta a cualquier tipo de organización, debido a que, es una innovadora forma de administrar y conduce a un enfoque diferente de lo que son las empresas. De hecho, esta técnica crea un impacto directo en las organizaciones, y por consiguiente, a los individuos que están íntimamente relacionados con ésta, por lo que origina una nueva dinámica que interfiere en el comportamiento organizacional, equilibra las responsabilidades; es decir, se le da rienda suelta a sus capacidades generando un ambiente propicio para la creatividad individual y grupal, además mejora las comunicaciones y deja un camino abierto para el debate de ideas.

Con bases en la información primaria analizada e interpretada en los capítulos anteriores, y dando respuesta a los objetivos de la investigación en la empresa Ajeven C.A. Distribuidora de Big Cola-Apure, se formulan las siguientes conclusiones:

En la empresa Ajeven C.A. Distribuidora de Big Cola-Apure, el compromiso por parte de los directivos es muy poco en cuanto a la participación en los programas de formación y capacitación del personal.

La efectividad laboral es muy poca, debido a que en la empresa no utilizan herramientas administrativas que les permitan ser efectivo en las tareas que se les asigna

En la empresa, se cumple muy poco la función de delegación de autoridad y responsabilidad por parte de la gerencia.

En la empresa Ajeven C.A. Distribuidora de Big Cola-Apure, los principios y los requisitos del empowerment están en una proporción baja en lo que respecta a su implementación, como herramienta fundamental en el éxito de las organizaciones que implementa el empowerment.

## RECOMENDACIONES

El empowerment es una herramienta gerencial que fomenta el trabajo en equipo, tomando en cuenta que las opiniones y aportes del personal para la toma de decisiones son importantes, porque generan en la empresa un sentido de compromiso y responsabilidad en la ejecución de las tareas.

Con la implantación del empowerment en la empresa Ajeven, para lograr la efectividad laboral, genera una participación en cuanto al diseño de sistemas de gestión y evaluación del desempeño, la cual crea una visión estratégica compartida en todos los niveles jerárquicos de la empresa.

El empowerment más que una herramienta para gestionar, es una técnica que desarrolla capacidades y actitudes en las personas para que estén acorde con el ambiente tan inestable que predomina en la actualidad; donde la competencia es la punta de lanza para cualquier organización. Se hace necesario optar por esta novedosa alternativa, que cambia la antigua visión organizacional por una nueva, donde predomina la participación.

Para las organizaciones hoy en día y muy especial a la empresa Ajeven C.A. Distribuidora de Big Cola-Apure, es imprescindible contar con un talento humano que cumpla con las exigencias de un mundo globalizado, por lo que es de gran importancia tomar al empowerment como una alternativa viable para enfrentar los nuevos retos que se presentan en el mundo empresarial; haciendo que ésta resalte dentro de un conjunto de opciones y sea observada, como la respuesta para encontrar la fórmula idónea que conjuga la armonía empresarial con responsabilidad y éxito organizacional.



Además la herramienta en cuestión le brinda al personal de la empresa Ajeven C.A. Distribuidora de Big Cola-Apure, una serie de beneficios que contribuye con el desarrollo moral y ético de las mismas dentro del ambiente organizacional, mejorando su calidad de vida e incrementando la satisfacción del empleado en su puesto de trabajo.

## REFERENCIAS

- Acevedo, L y Rivas, A. (2008). Métodos y Técnicas de Estudio. Como Elaborar un Trabajo de Grado. Editorial Episteme. México.
- Arciénaga, S. (2011): La interacción entre el Recurso humano, el capital intelectual y el capitalsocial. Universidad del Zulia. Maracaibo.
- Argueta, (2011), presento un trabajo de maestría en la Universidad de Oriente titulado: “Empowerment como Técnica de Administración Moderna para lograr la Efectividad en las Empresas Ferreteras de la Zona Oriental”
- Arias F. (2008). El Proyecto de Investigación. Guía para su Elaboración. Editorial Episteme. Ediciones Oriol. 3ra. Edición. Caracas.
- Arnau, (2011), quien presentó una investigación de maestría para la universidad del Zulia en la escuela de ciencias económicas titulada: Empowerment en la gestión gerencial del Seguro Social.
- Ávila, L. (2012). Eficiencia organizacional y control del trabajo. Cartilla para formación de empresarios PYME. Santa Fé de Bogotá.
- Alles, M. (2008). Comportamiento Organizacional. 1ª Edición. Editorial Granica S.A. Buenos Aires Argentina.
- Balestrini (2008). Como se elabora un proyecto de investigación. Consultores asociados servicio editorial. Caracas-Venezuela.
- Calderón, Y. (2013): La Gestión Estratégica del Clima Laboral para competir en un Mercado Global. Revista
- Carrasquel, A. (2011). Empoderamiento: Estrategia para Operativizar la Gerencia del Conocimiento en Organizaciones Educativas. Documento en línea, disponible en: [www.publicaciones.urbe.edu](http://www.publicaciones.urbe.edu). [Consulta: Abril, 20, 2014].
- Camacho, P. (2013). El empówerment en la Calidad Total. Documento en línea, disponible en: [www.estrucplan.com.ar/articulos/verarticulo.asp?IDArticulo=3159](http://www.estrucplan.com.ar/articulos/verarticulo.asp?IDArticulo=3159). [Consulta: Abril, 20, 2014].

- Chiavenato, I. (2009). *Gestión del Talento Humano*. 2ª Edición. Editorial Mc Graw Hill Interamericana, S.A. México.
- Chiavenato, I. (2009). *Comportamiento Organizacional*. 2ª Edición, Thomson Editores. México.
- Collins, J. (2012). *Empowerment y Satisfacción Laboral en Docentes del COBAEM*. Tesis Maestría. Psicología con orientación Organizacional. Departamento de Psicología, Escuela de Ciencias Sociales. Universidad de las Américas Puebla. México.
- Constitución de la República Bolivariana de Venezuela. (1999). Gaceta Oficial Número 36860. Caracas. Diciembre, 30, 1999.
- Eslava E. (2011). El Empówerment en la Gestión del Capital Humano. Artículo en línea disponible en: [www.infocapitalhumano.pe/articulos.php?...estrategias...empówerment](http://www.infocapitalhumano.pe/articulos.php?...estrategias...empówerment). [Consulta: Enero 7, 2014].
- García, (2012), en su tesis de maestría titulada: *La Gestión gerencial del personal directivo como líder para optimizar la integración laboral y productividad en la empresa en la Universidad Bicentenario de Aragua*
- González, F. (2012); *La Importancia del Empowerment para las Empresas*. Disponible: <http://www.gestiopolis.com/administracion-estrategia/topicos-administrativos-y-herramientas-gerenciales-4.htm>
- Gómez, P. (2010). *Empówerment: delegación efectiva y responsabilidad*. Artículo en línea, disponible en: [www.grupoalbe.com/BoletinElectronico/articulo2Julio10.htm](http://www.grupoalbe.com/BoletinElectronico/articulo2Julio10.htm). México [Consulta: Enero 30, 2014].
- Hamdan, L. (2009). *Metodología, métodos y técnicas de la investigación social*. La Habana: Editorial Félix Varela. De educación, versión digital, julio, Madrid, OEI
- Hernández, M. (2010). *Teoría del Conocimiento*. Grupo Editorial Norma. Bogotá.
- Jaffe, L. (2011):“El Empowerment como herramienta gerencial en las grandes empresas del sector industrial de El Salvador. Lineamientos para su aplicación”. Universidad Centroamericana José Simeón Cañas
- Kerlinger F. (2006). *Investigación de Comportamiento*. Editorial Mc Graw – Hill. México

- Ley Orgánica de la Administración Pública. (2001). Gaceta Oficial N° 37.305, de fecha 17 de octubre de 2001.
- Ley Orgánica del trabajo (2012). Decreto N° 8.938 de fecha 30 de abril de 2012
- Mosquera, E. (2011). Empowerment como estrategia para el fortalecimiento del clima laboral. Universidad de Carabobo. Valencia
- Montaña, F. (2012). El Empoderamiento como Herramienta de Desarrollo el Talento Humano en las Organizaciones. Documento en línea, disponible en: [repository.ean.edu.co/bitstream/10882/1986/7/MontanaFreddy2012.pdf](http://repository.ean.edu.co/bitstream/10882/1986/7/MontanaFreddy2012.pdf) [Consulta, Mayo, 02, 2014].
- Peña, W. (2010). Comportamiento humano en el trabajo. Editorial Mc, Graus. Hill – USA
- Ramírez, R. (2011). Relación del Empowerment con la Satisfacción Laboral y el Compromiso Organizacional. Tesis Maestría. Psicología. Departamento de Psicología, Escuela de Ciencias Sociales, Universidad de las Américas Puebla. México.
- Ramírez, T. (2008). ¿Cómo hacer proyecto de investigación? Caracas. 3ra. Edic.
- Reyes, W. (2010). La gerencia estratégica. Bogota. Fondo editorial Legis
- Sampieri, H. (2008) Metodología de la investigación. México: Editorial Mc Graw Hill
- Tamayo, y Tamayo M. (2008). El proceso de la Investigación Científica, (3ª ed) México: Editorial Limusa, S.A. de C. V. Grupo Noriega Editores.
- Taype, M. (2013). El Empówerment un Nuevo Reto de la Gerencia. Artículo en línea, disponible en: [www.losrecursoshumanos.com](http://www.losrecursoshumanos.com). [Consulta: Julio, 03, 2013].
- Torres, R. (2010). “La Satisfacción Laboral: su medición y evaluación. Publicado por la Editorial “Félix Varela.
- Universidad pedagógica experimental Libertador. (2012). Manual de Trabajo de Grado de Especialización y Maestría y Tesis Doctorales. FEDE U.P.E.L. Caracas-Venezuela

Valda, J. (2010). Seis Pasos para Aplicar el Empówerment de la Gestión Gerencial. Documento en línea, disponible en: [jcvalda.wordpress.com/2010/11/02/11241/](http://jcvalda.wordpress.com/2010/11/02/11241/)– [consulta, Enero 7,2012].