



UNIVERSIDAD
DE LOS ANDES
MERIDA-VENEZUELA

UNIVERSIDAD DE LOS ANDES
FACULTAD DE CIENCIAS JURIDICAS Y POLITICAS
POSTGRADO DE DERECHO MERCANTIL
MENCION RECURSOS HUMANOS
GESTION EMPRESARIAL
MERIDA –VENEZUELA

**PROPUESTA DE UN PLAN DE CAPACITACIÓN SOBRE EL
EMPOWERMENT COMO ESTRATEGIA PARA LA EFECTIVIDAD DE LA
ACCIÓN SUPERVISORA EN LA DIRECCIÓN DE RECAUDACIÓN Y
VALORES DE LA EMPRESA PÚBLICA DE TRANSPORTE MASIVO,
TROLEBÚS MÉRIDA C.A., TROMERCA**

Autora: Marlene Marquina Rojas

Tutora: Mercedes Terán Muñoz

Mérida, Octubre de 2022

c.c Reconocimiento

DEDICATORIA

Hoy, al ver culminada esta meta quiero dedicar este logro a todas esas personas que siempre han estado presentes en mi vida y en mi corazón, que aún con su ausencia siempre me acompañan y son la fuente de inspiración, y a los que con su presencia activa me han apoyado en todo momento, que con su amor incondicional fortalecen el deseo de superación en mi día a día, motivándome a superar los obstáculos que se me presentan.

A mis padres que desde el cielo me acompañan y protegen día a día...

A mi madrina, quien insertó en mí este deseo de superación y desde el cielo no me abandona....

A mis hijos, Natacha, Ronald y Reinaldo; fuente de inspiración y fuerza en los momentos de decaimiento

A mi esposo Ramón, compañero de vida, por su apoyo incondicional e impulso para seguir superándome.

¡Pero principalmente me lo dedico a Mí!, es el fruto de mi propio esfuerzo. Lo logré otra vez. Es otro de los muchos triunfos que están por venir. ¡Me lo merezco!!!

AGRADECIMIENTO

Primeramente, agradezco a Dios por darme la fortaleza, la plenitud, la salud para poder terminar con éxito esta meta.

Agradecer a la Universidad de los Andes por haberme aceptado ser parte de ella y abrirme nuevamente las puertas para poder estudiar mi postgrado, así como también a los diferentes profesores que brindaron sus conocimientos y su apoyo para seguir adelante, aun en situación de pandemia.

A mis asesoras de tesis que fueron clave y solventaron muchas de mis dudas a pesar de la distancia y las por las situaciones irregulares que hemos pasado agradezco por su alta comprensión y todo su invaluable conocimiento brindado. Gracias profesoras, sin ustedes no lo hubiera logrado; muchas gracias...

A mi familia que siempre ha sido fuente de inspiración para seguir adelante, quienes me recuerdan que la constancia y disciplina son la clave del éxito. Agradezco a mis hijos y esposo por siempre poder contar con ellos y ser mis motivadores, mis coachings, esa fuerza que me dan en momentos de querer abandonar o desistir de mi meta.



Universidad De Los Andes
Facultad De Ciencias Jurídicas Y Políticas.
Especialización De Derecho Mercantil
Opción Gerencia de Recursos Humanos Y Gestión
Empresarial.

CARTA DE APROBACIÓN Y RATIFICACIÓN DEL TUTOR ACADÉMICO

Quien suscribe, **MERCEDES TERÁN MUÑOZ**, titular de la Cédula de Identidad N° V.- **8.006.231**, de Profesión Licenciada en Educación, con Maestría y Doctorado en Educación, ratifico mi carácter de tutor (a) del Trabajo Especial de Grado presentado por la Contadora Pública y Abogada **MARLENE MARQUINA ROJAS**, cédula de identidad N° V.- **11.953.598**, para optar al Título de Especialista en Derecho Mercantil, Opción Recursos Humanos y Gestión Empresarial, titulado: **EL EMPOWERMENT COMO ESTRATEGIA PARA LA EFECTIVIDAD DEL DESEMPEÑO DE LOS SUPERVISORES DE RECAUDACIÓN DE LA EMPRESA PÚBLICA DE TRANSPORTE MASIVO, TROLEBÚS DE MÉRIDA C.A., TROMERCA**; considero y apruebo dicho trabajo, ya que reúne los requisitos y méritos suficientes para ser sometido a presentación pública y evaluación por parte del jurado examinador que se designe para tal fin

En la ciudad de Mérida, a los _____ días del mes
de _____ de 2022.

Tutor: Lic. **MERCEDES TERÁN MUÑOZ, PhD.**



Universidad De Los Andes
Facultad De Ciencias Jurídicas Y Políticas.
Especialización De Derecho Mercantil
Opción Gerencia de Recursos Humanos Y Gestión
Empresarial.

CARTA DE ACEPTACIÓN DEL TUTOR (A) ACADÉMICO

Quien suscribe, **MERCEDES TERÁN MUÑOZ**, titular de la C.I N^oV.- **8.006.231**, de Profesión Licenciada en Educación, con Maestría y Doctorado en Educación, ante la solicitud realizada por la Contadora Pública y Abogada **MARLENE MARQUINA ROJAS**, cédula de identidad N^o V.- **11.953.598**, perteneciente a la IV Cohorte de la Especialidad en Derecho Mercantil, Opción Recursos Humanos y Gestión Empresarial, he decidido **ACEPTAR** la tutoría de su propuesta de Trabajo Especial de Grado, titulado: **EL EMPOWERMENT COMO ESTRATEGIA PARA LA EFECTIVIDAD DEL DESEMPEÑO DE LOS SUPERVISORES DE RECAUDACIÓN DE LA EMPRESA PÚBLICA DE TRANSPORTE MASIVO, TROLEBÚS DE MÉRIDA C.A., TROMERCA.**

En la ciudad de Mérida, a los _____ días del mes
de _____ de 2022.

Tutor: Lic. MERCEDES TERÁN MUÑOZ, PhD.

CONTENIDO

	Pp
DEDICATORIA	iii
AGRADECIMIENTO	iv
CARTA DE APROBACIÓN Y RATIFICACIÓN DEL TUTOR ACADÉMICO ...	v
CARTA DE ACEPTACIÓN DEL TUTOR (A) ACADÉMICO	vi
CONTENIDO	vii
LISTA DE CUADROS	ix
LISTA DE GRAFICOS	x
RESUMEN	xi
INTRODUCCIÓN	1
CAPÍTULO I	3
EL PROBLEMA.....	3
Planteamiento del Problema	3
Objetivos de la Investigación	9
Objetivo General.....	9
Objetivos Específicos	10
Justificación de la Investigación	10
Alcance y Delimitación de la Investigación	11
Alcance.....	11
Delimitación	12
CAPÍTULO II	13
MARCO TEÓRICO	13
Antecedentes de la Investigación	13
Bases Teóricas.....	18
La Supervisión.....	18
Objetivos de la Supervisión	20
Importancia del Supervisor	21
Características del Supervisor	22
Funciones del Supervisor	24
El Empowerment	26
Características del empowerment	27
Ventajas del empowerment	31
Cultura de la organización y empowerment	32
Análisis y descripción de cargos.....	33
La capacitación como estrategia de desarrollo del talento humano de la organización	35
Bases Legales	36
Empresa: Trolebús de Mérida C.A., Tromerca	37
Marco Histórico.....	37

Estrategia empresarial.....	39
Misión	40
Visión.....	40
Objetivos	40
Estructura Organizacional	41
Definición de Términos Básicos	42
Sistema de Variables.....	43
CAPÍTULO III	46
MARCO METODOLÓGICO	46
Naturaleza de la Investigación	46
Tipo y Diseño de Investigación.....	47
Descripción de la Metodología	47
Población.....	49
Muestra	49
Técnicas e Instrumentos de Recolección de Datos.....	49
Validez y Confiabilidad del Cuestionario	50
Validez.....	50
Confiabilidad.....	51
Técnicas de Procesamiento y Análisis de los Datos	52
CAPÍTULO IV.....	53
DIAGNÓSTICO QUE SUSTENTA LA PROPUESTA.....	53
Presentación y Análisis de los Resultados	53
Conclusiones del Diagnóstico	66
CAPÍTULO V.....	69
LA PROPUESTA	69
Plan de capacitación sobre el empowerment como estrategia para la efectividad de la acción supervisora en la Dirección de Recaudación y Valores de la empresa pública de transporte masivo, Trolebús Mérida C.A., Tromerca	69
Presentación	69
Fundamentación.....	73
Justificación	77
Objetivos	78
Factibilidad	79
Generalidades del Plan	81
Impacto de la capacitación a largo plazo.....	86
CAPÍTULO VI.....	88
CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	88
Conclusiones.....	88
Recomendaciones.....	88
REFERENCIAS	90
ANEXOS.....	95

LISTA DE CUADROS

	Pp
Cuadro 1. Operacionalización de las Variables.	45
Cuadro 2. Distribución de Frecuencia Porcentual. Variable: Supervisión. Dimensión: Características. Indicadores: Conocimientos, Habilidades, Liderazgo.....	54
Cuadro 3. Distribución de Frecuencia Porcentual. Variable: Supervisión. Dimensión: Funciones. Indicadores: Planear, Dirigir, Desarrollar, Controlar.	57
Cuadro 4. Distribución de Frecuencia Porcentual. Variable: Supervisión. Dimensión: Importancia. Indicadores: Primer nivel de mando, Comunicación, Representación.	59
Cuadro 5. Distribución de Frecuencia Porcentual. Variable: Empowerment. Dimensión: Características. Indicadores: Autoridad, Información, Recompensas, Competencias.	62
Cuadro 6. Lista de cotejo	65

LISTA DE GRAFICOS

Pp

<i>Gráfico 1. El círculo de empowerment. Elaborado con datos tomados de Manual del Empowerment: Cómo conseguir lo mejor de sus colaboradores (p. 24), por T. Wilson, 2004, Gestión 2000, Planeta.</i>	30
<i>Gráfico 2. Organigrama: Trolebús Mérida, Tromerca. Tomado de Manual de Organización, 2017. Ministerio del Poder Popular para transporte.</i>	41
<i>Gráfico 3. Distribución de la Media Porcentual. Variable: Supervisión. Dimensión: Características.</i>	54
<i>Gráfico 4. Distribución de la Media Porcentual. Variable: Supervisión. Dimensión: Funciones.</i>	57
<i>Gráfico 5. Distribución de la Media Porcentual. Variable: Empowerment. Dimensión: Importancia.</i>	60
<i>Gráfico 6. Distribución de la Media Porcentual. Variable: Empowerment. Dimensión: Características.</i>	63
<i>Gráfico 7. Bases para el facultamiento en la toma de decisiones. Tomado de "Gestión del talento humano" por I. Chiavenato, 2009, p. 195.....</i>	75

RESUMEN

El propósito de la presente investigación es proponer un plan de capacitación sobre el empowerment como estrategia para la efectividad de la acción supervisora en la Dirección de Recaudación y Valores de la empresa pública de transporte masivo, Trolebús Mérida C.A., Tromerca. Se realizó una investigación en la modalidad de proyecto factible, basado en un estudio de campo, de carácter descriptivo, ya que se obtuvo la información directamente de la fuente, mediante la aplicación de instrumentos a la población seleccionada, con el fin de describir las características de los indicadores de las variables estudiadas mediante frecuencias y porcentajes. La muestra la conformaron 8 docentes supervisores, adscritos a la Dirección de Recaudación y Valores de Tromerca, Región Mérida, a los cuales se les aplicó un cuestionario, con 20 ítems elaborado mediante una escala tipo Likert; así como una se elaboró una lista de cotejo, con las opciones de respuesta SÍ-NO para verificar aspectos relacionados con las políticas de administración del talento humano aplicadas por la empresa, referidas al cargo de supervisor. Los resultados obtenidos reflejan debilidades concernientes a las características del supervisor, el desempeño de las funciones inherentes a los supervisores encuestados es deficiente, la mayoría de estos supervisores no se consideran representantes de la empresa ante los empleados a su cargo, ni de la empresa ante éstos. No están explícitos su sistema de ingreso, sistema de promoción, requisitos académicos, conocimientos, habilidades, experiencia, deberes y responsabilidades, ni salarios; no se observan actividades específicas para el desarrollo de sus conocimientos, habilidades y liderazgo; no hay un proceso de delegación de poder y autoridad en los supervisores para llevar a cabo los procesos administrativos inherentes a su cargo; no se reconoce su autoridad ante los OES. Se concluye que existen debilidades en el desempeño de los supervisores adscritos a la Dirección de Recaudación y Valores de la empresa Trolebús Mérida C.A., Tromerca, quienes tienen bajo su responsabilidad la actuación y cumplimiento de las labores de los operadores de estación, OES. Se recomienda, entre otros aspectos, replantear su estilo de dirección y administración del talento humano, a fin de mejorar las condiciones de trabajo y favorecer el desempeño de los Supervisores de la Dirección de Recaudación y Valores.

Descriptor: Supervisión, Empowerment, estrategias, acción supervisora, liderazgo, plan de capacitación.

INTRODUCCIÓN

El empowerment o empoderamiento es una tendencia administrativa que hace énfasis en delegar autoridad a los trabajadores, para que participen de manera responsable en la toma de decisiones y contribuyan al máximo en la consecución de las metas y objetivos de la organización. Su implementación conduce a una mayor satisfacción laboral, dadas las oportunidades que tiene el talento humano de desarrollar al máximo sus competencias personales y profesionales, así como al desarrollo organizacional aun en los escenarios más competitivos, pues se conjugan responsabilidades y se asumen retos como parte de su cultura.

Bajo esta premisa, la acción supervisora se vería fortalecida, en tanto que quien ejerce esta función tendría más autonomía para valorar el desempeño de trabajadores a su cargo, así como tomar decisiones ajustadas a resultados verificables, y en consecuencia, con un rango de acción más amplio, apoyar la gestión del talento humano. El talento humano que la organización requiere.

En este contexto, se presenta el siguiente trabajo de investigación, titulado “Propuesta de un plan de capacitación sobre el empowerment como estrategia para la efectividad de la acción supervisora en la Dirección de Recaudación y Valores de la empresa pública de transporte masivo, Trolebús Mérida C.A., Tromerca”, bajo el método de Proyecto Factible, apoyado en un diseño de campo, de nivel descriptivo.

Para sus efectos, ha sido estructurado en seis capítulos, tal como se describe a continuación:

Capítulo I: El Problema. Contiene el planteamiento del problema, los objetivos, justificación, alcance y delimitación de la investigación. Capítulo II: Marco Teórico. Muestra los antecedentes o estudios previos relacionados con

la investigación, las bases teóricas y legales que la fundamentan, la reseña histórica de la empresa pública Tromerca, y el cuadro de operacionalización de las variables.

Capítulo III: Marco Metodológico. Plantea la naturaleza, tipo y diseño de investigación, población y muestra, técnicas e instrumentos de recolección de datos, así como su validez y confiabilidad, a la par de la técnica utilizada para el procesamiento y análisis de la información.

Capítulo IV: Diagnóstico. Presenta el análisis de los resultados y sus conclusiones.

Capítulo V: Propuesta. Da a conocer el diseño del proyecto, bajo el título de “Plan de capacitación sobre el empowerment como estrategia para la efectividad de la acción supervisora en la Dirección de Recaudación y Valores de la empresa pública de transporte masivo, Trolebús Mérida C.A., Tromerca”

Capítulo VI: Establece las Conclusiones y Recomendaciones del estudio, seguidas por las Referencias y Anexos correspondientes a la investigación.

CAPÍTULO I

EL PROBLEMA

Planteamiento del Problema

Con el propósito de ofrecer un bien o servicio, ya sea a una comunidad en general, o a una parte de ella, las organizaciones han pasado por numerosos cambios desde sus inicios hasta la actualidad, marcados por el error con costos Algunas veces muy significativos, pero que de cualquier modo representaron las bases del creciente éxito alcanzado hoy por hoy, gracias al desarrollo de teorías y prácticas vanguardistas. Actualmente, el factor humano sigue siendo el elemento determinante de su desarrollo y capacidad para hacer frente a los retos y exigencias de una sociedad cada día más cambiante y compleja.

Al respecto, Banguero, Carrillo y Aponte (2018), señalan que para los griegos las claves del éxito de una organización estaban representadas por tres componentes que conformaban un triángulo: logos: pensamiento, racionalidad y discurso; epithumia: deseo y motivación; y erga: acciones y realizaciones. Para Godet, 1995 (citado por estos autores), “sólo a través de un plan bien concebido y diseñado (anticipación), ejecutado por personas altamente motivadas (apropiación), a través de acciones muy concretas y precisas (acción) es posible alcanzar los objetivos organizacionales” (p.s/n). Consecuentemente estas posturas vislumbraron la necesidad de vigilar y controlar el desempeño de los empleados que se encuentran bajo la jurisdicción del supervisor.

Para Puig (2009), esta función empieza a perfilarse en las acciones filantrópicas que llevaban a término las organizaciones sociales del siglo XIX, entendida como “forma de apoyo administrativo o de control, como apoyo educativo y a la formación, y como apoyo al desarrollo personal” (p. 50).

Paralelamente, en la industria, consistía en vigilar la producción y el tratamiento de los empleados a fin de garantizar el aumento de dicha producción. En este sentido, Smith en 1905 (citado por el autor), se refiere a los supervisores como *colegas más experimentados que acompañaban*, u ofrecían apoyo administrativo o de control al trabajo social. Así, la supervisión tenía como funciones orientar, formar y apoyar.

Hoy día los supervisores son los encargados de valorar el recurso humano y cumplen un rol de mucha importancia: velar por el cumplimiento de las políticas de la organización. A tal efecto, establecen contacto directo con sus subordinados y conocen sus debilidades y fortalezas, sus habilidades y necesidades, por lo cual se les considera gerentes de recursos humanos del equipo bajo su dependencia, responsables de su crecimiento y desarrollo, tal y como lo señala Frías (2001). Bajo esta concepción, señala el autor, numerosas empresas desarrollan un trabajo de concientización y capacitación dirigido hacia estos empleados, cuyos contenidos se centran en el liderazgo, el reconocimiento, la motivación, la conducción de equipos de trabajo, el desarrollo empresarial y otros temas de vital importancia a fin de promover un desempeño idóneo en el ejercicio de sus funciones. Así, “los esfuerzos que se hacen en favor del recurso humano y de una mejor gestión de este, se traducen por lo general, en mayores niveles de productividad, calidad y competitividad “(p.11).

Ciertamente, como lo reitera el autor, la función y el rol del supervisor constituyen un eslabón clave en la cadena que vincula las gerencias y los trabajadores. Ellos garantizan la difusión de la cultura y valores organizacionales mediante la transmisión de órdenes, pautas y normas, así como el flujo de respuestas del trabajador, en las que confluyen el acatamiento, pero también el compromiso y el aporte a la obra común. Por esto, en opinión de Jáuregui y Núñez (2007), “el supervisor debe estar convencido de todo lo que hace; tener fe en lo que quiere transmitir. Es

indispensable que viva realmente en su trabajo diario lo que quiere compartir con sus colaboradores” (p.11). en tanto que la organización debe dotarles de una visión completa y profunda de su función, de herramientas, competencias y medios prácticos, y ayudarles a que sientan aprecio y orgullo por el cargo que desempeñan, de tal manera que ejerzan su labor con absoluto beneplácito y obtengan los mejores resultados.

A tal efecto, el supervisor se proyecta como un vínculo de gran importancia en la organización, caracterizado por aspectos esenciales como saber comunicarse, observar y escuchar, ejercer un liderazgo situacional y democrático, ser empático, creativo e innovador, saber dirigir y asesorar, saber resolver problemas, al igual que otros atributos personales y profesionales fundamentados en la mejora continua, lo cual le permitirían garantizar el mejor desempeño de los empleados bajo su orientación. De este modo, la organización contaría con un gran potencial en su talento humano, y quienes ejercen las líneas de autoridad, los supervisores, estarían en capacidad de cumplir las metas y objetivos establecidos en su estrategia empresarial. Según Frías (ob. cit.), aquí confluyen las políticas de capacitación, orientación, reconocimiento y evaluación, las cuales son canalizadas a través de la relación que establece el supervisor con los trabajadores, pues “es el supervisor el que tiende a concretizar y a hacer llegar la política de relaciones laborales cooperativas, incluida la alianza estratégica, al trabajador (p. 109).

Sin embargo, como señala el autor, aun cuando el supervisor juega un rol de primera línea en la política de relaciones laborales, transmitiéndola y potenciándola, en ocasiones este vínculo se encuentra debilitado, dando espacio a situaciones que generan desmotivación e incertidumbre, y que de igual forma se observan en sus subordinados. Particularmente, en el caso de los supervisores de la Dirección de Recaudación y Valores de la empresa pública de transporte masivo, Trolebús Mérida C.A., Tromerca, existe información confirmada sobre debilidades en el desempeño de sus funciones.

El problema detectado es que los supervisores no cumplen con sus funciones, y la situación resulta bastante compleja, debido a varios factores:

1. La empresa no posee un manual de procedimientos que contenga información detallada y sistemática sobre instrucciones, responsabilidades e información referente a políticas, funciones, sistemas y procedimientos de las distintas operaciones de la empresa. Tampoco cuenta con la descripción del cargo de Supervisores de Recaudación y Valores. Cabe señalar que durante la investigación se tuvo acceso varios documentos llamados “Descripción de cargos por competencias”, pero, están desactualizados, no cumplen con los parámetros de calidad y además no son conocidos por los supervisores, por lo tanto, los supervisores se limitan a vigilar o “estar pendientes” de lo que sus subalternos hacen.

2. El cargo de supervisor no se obtiene por concurso o ascenso, simplemente es resultado del amiguismo o arreglo político, sin que se demuestre la calificación correspondiente para asumir el puesto, por consiguiente, cualquier empleado puede ocuparlo.

3. Los supervisores de nuevo ingreso no reciben cursos de inducción, adaptación e integración al cargo.

4. El cargo no está reflejado en la nómina de pago, así pues, no hay un pago adicional o incremento salarial por su desempeño.

5. No se aplica un sistema de escalafón, de este modo, la permanencia en el cargo es inestable y el supervisor puede ser removido de forma imprevista a conveniencia de la empresa, o ante cambios de jefes.

6. Los supervisores en su mayoría desconocen los procesos administrativos de la supervisión y no existe un plan de capacitación o formación.

7. La evaluación del desempeño registrada por el supervisor no es tomada en cuenta para movimientos de personal, tampoco tiene potestad para otorgar feedback a sus subordinados.

8. No existe ningún sistema de incentivos laborales para los supervisores. En fin, estos y otros elementos dificultan e imposibilitan su trabajo.

Entre otras consecuencias se pueden señalar: Desmotivación en los supervisores, que se refleja en un bajo perfil de desempeño y actuación por inercia; Vacío de poder que impide a los supervisores aplicar los procesos administrativos correspondientes, tomar decisiones en aspectos relevantes, sancionar a los subalternos, y otros; Inseguridad, temor e incapacidad en los supervisores para orientar y dirigir a los OES ante eventos críticos; Problemas de comunicación entre los supervisores y los empleados bajo su mando. En pocas palabras, se han originado situaciones extremas de improvisación, desidia, inoperancia y por ende ineficiencia. Lo que es más lamentable es que quien antes era un buen empleado, se convierte en un mal supervisor.

Ahora bien, esta problemática trasciende directamente a los operadores de estación, OES, quienes, en un gran porcentaje, no cumplen adecuadamente con sus tareas y responsabilidades. Cabe señalar que la empresa estatal Trolebús Mérida C.A., Tromerca proporciona soluciones de movilidad a la comunidad, y tiene como política brindar a la ciudadanía una atención eficiente y respetuosa, es decir, de manera apropiada, función que corresponde a los OES, quienes están adscritos a la División de Recaudación y Valores y son supervisados por los funcionarios antes referidos. Los OES tienen como tareas verificar la cantidad de usuarios del sistema y reportarlo constantemente, informar sobre los usuarios con discapacidad por tipo, verificar el pago del pasaje realizar la recarga de pasajes por el sistema de recaudación, velar por el buen comportamiento de los usuarios y otras.

Básicamente, son responsables de dar respuesta de forma directa a los usuarios y público en general, y en la medida de lo posible resolver situaciones que pudieran presentarse en las diferentes estaciones distribuidas a lo largo de las rutas de transporte. En definitiva, deben velar por que el proceso de movilización de los flujos de la población durante el funcionamiento del sistema de transporte se desarrolle en las mejores condiciones, lo que implica una buena atención a los usuarios y al público en general. Como se puede deducir, su tarea tiene un valor intrínseco para la organización, pues son la cara visible de la empresa. No obstante, el desempeño de estos funcionarios no se ajusta a estos requerimientos, siendo objeto de numerosas quejas y denuncias por parte de la comunidad, además de ser observado en repetidas oportunidades por colegas de trabajo.

Tal escenario continúa debido a que los jefes de las oficinas de Gestión Humana y Gestión Administrativa, así como la Gerencia General no han resuelto la situación generada. Pese a todo, es importante hacer la salvedad de que algunos supervisores se esfuerzan en tener un buen desempeño, e igualmente es oportuno señalar que, si bien se han observado en los OES comportamientos no apropiados para el cargo, algunos de estos funcionarios cumplen con sus obligaciones de forma satisfactoria. En atención a estos planteamientos, esta investigación tiene como propósito contribuir a transformar y fortalecer la acción supervisora en la División de Recaudación y Valores de la empresa Tromerca, desde una perspectiva personal y profesional mediante el empowerment.

No se puede obviar que los empleados Siempre tendrán el poder de decidir si contribuyen o no con su trabajo y si se esfuerzan por lograr el mejor desempeño, o si se conforman y dejan de luchar, dejándose vencer por los obstáculos. Pero, en el primer caso, no basta con la actitud personal del trabajador, en este caso, del supervisor, la empresa tendría que permitir su participación en la toma de decisiones respecto al talento humano que dirige

para garantizar su desarrollo. De esto trata el *empowerment*, de delegar autoridad y poder a los empleados para que sintiéndose líderes, motivados y responsables de sus logros, den sus mejores esfuerzos y estén en condiciones de resolver las eventualidades que se presenten en el trabajo, de manera ágil y eficiente, sin tener que esperar que sus jefes lo aprueben o que sean ellos quienes decidan y actúen.

Por consiguiente, el estudio está orientado a proponer un plan de capacitación centrado en el *empowerment*, dirigida a quienes ocupan cargos gerenciales en las oficinas de Gestión Humana, bajo las cuales se encuentran la Unidad de Capacitación y la División de Desarrollo de Personal y desde luego, a los supervisores de la Dirección de Recaudación y Valores, de Tromerca, dado que su implementación requiere de su conocimiento, adiestramiento y aprobación.

Desde esta perspectiva, se formulan las siguientes interrogantes, con el objeto de dar respuesta a lo trazado en la investigación, a saber: ¿Cómo es el desempeño de los supervisores de recaudación de la empresa Tromerca? ¿De qué manera el *Empowerment* puede ser una estrategia para la efectividad del desempeño de los Supervisores de Recaudación de la organización? ¿Cuál es la factibilidad institucional, técnica y financiera de la aplicación de la propuesta del plan de capacitación sobre el *empowerment* dirigido a la empresa Tromerca?

Objetivos de la Investigación

Objetivo General

Proponer un plan de capacitación sobre el *empowerment* como estrategia para la efectividad de la acción supervisora en la Dirección de Recaudación y Valores de la empresa pública de transporte masivo, Trolébus Mérida C.A., Tromerca.

Objetivos Específicos

Diagnosticar el desempeño de los supervisores de la Dirección de Recaudación y Valores, de la empresa Tromerca.

Analizar el empowerment como estrategia para la efectividad de la acción supervisora en la Dirección de Recaudación y Valores.

Determinar la factibilidad institucional, técnica y financiera de la propuesta de un plan de capacitación sobre el empowerment como estrategia para la efectividad de la acción supervisora en la Dirección de Recaudación y Valores.

Diseñar la propuesta de un plan de capacitación sobre el empowerment como estrategia para la efectividad de la acción supervisora en la Dirección de Recaudación y Valores de la empresa pública de transporte masivo, Trolebús Mérida C.A., Tromerca.

www.bdigital.ula.ve

Justificación de la Investigación

El interés de este estudio cobra especial relevancia ante los desafíos de modernización que actualmente enfrentan todas las organizaciones en contextos globalizados, donde la supervisión juega un papel determinante en la gestión del talento humano, y por ende en el logro de las metas y objetivos trazados por la empresa. Bajo esta perspectiva el fortalecimiento de la acción supervisora lleva a replantearse la aplicación de estrategias audaces que permitan optimizar sus resultados, como el empowerment, el cual radica en la facultar de poder y autoridad al talento humano.

A tal efecto, la presente investigación se sustenta en la propuesta de un plan de capacitación sobre el empowerment como estrategia para la efectividad de la acción supervisora de la Dirección de Recaudación y Valores de la empresa pública de transporte masivo, Trolebús Mérida C.A., Tromerca.

Desde el punto de vista práctico, su relevancia se encuentra en el interés de la autora de la investigación, quien es empleada de la mencionada empresa, en contribuir con el fortalecimiento de la acción supervisora en la Dirección de Recaudación y Valores de esta organización estatal, y, por ende, de su capital humano.

Desde el ámbito social, resulta de gran importancia dado que, una vez implementado el plan de capacitación propuesto, la empresa Tromerca tendrá a su disposición nuevas herramientas de formación orientadas al desarrollo del talento humano, en aras de lograr un mejor funcionamiento interno y prestar un mejor servicio a la comunidad.

Finalmente, cabe señalar que, desde el área investigativo, el presente estudio resulta significativo, debido al abordaje científico de una realidad problemática, analizada a partir de la revisión de fundamentos teóricos, lo cual permitirá generar nueva información y conocimientos.

www.bdigital.ula.ve
Alcance y Delimitación de la Investigación

Alcance

La acción supervisora constituye una parte fundamental de la valoración del desempeño laboral de los empleados de una organización, cuyo éxito dependerá de los criterios establecidos previamente para su ejecución (cultura organizacional), así como de la idoneidad de quienes ejercen este proceso (calidad del talento humano). De este modo, con el propósito de contribuir a minimizar las debilidades existentes en la función supervisora de los OES y mejorarla, esta investigación ofrece una propuesta de capacitación centrada en el empowerment, la cual, una vez implementada por la empresa, permitirá establecer las bases para insertar los cambios necesarios, que en todo caso, se verán reflejadas tanto en el desempeño de los Supervisores de Recaudación, como en los trabajadores a su cargo - los OES - quienes son la

cara visible de la empresa ante los usuarios de las unidades del transporte masivo, Trolebús, y el público en general.

Delimitación

El escenario de la investigación se circunscribe geográficamente al municipio Campo Elías y municipio Libertador. En el primero, las rutas del Trole comprenden la Av. Centenario, hasta el sector pozo Hondo, donde se ubican 6 estaciones, desde la primera en el sector Pan de Azúcar hasta la última denominada Estación Terminal de Ejido. En el municipio Libertador se tiene toda la Avenida Andrés Bello, Sector Pie del Llano, Av. 16 de Septiembre hasta el Mercado Periférico, en la Prolongación de la Av. Don Tulio Febres Cordero, calle 39 Julio César Salas, a lo largo de las cuales se encuentran en funcionamiento las estaciones correspondientes a las líneas 1 y 3.

En cuanto a los sujetos del estudio, estuvo dirigida a los Supervisores de Recaudación, los cuales están adscritos a la Dirección de Recaudación y Valores de la empresa Trolebús Mérida C.A., Tromerca, para un total de ocho (8) funcionarios públicos.

Respecto al cumplimiento de las fases de la investigación, estas estas se desarrollaron durante los meses de abril, mayo y junio del año 2022.

Por último, cabe señalar que el estudio se enmarca en las líneas de investigación de la Especialidad en Gerencia de Recursos Humanos y Gestión Empresarial, del Postgrado de Derecho Mercantil, Universidad de los Andes. Concretamente se fundamenta en el área de la Administración del Talento Humano, bajo el enfoque del Empowerment como estrategia para la efectividad del desempeño laboral.

CAPÍTULO II

MARCO TEÓRICO

Antecedentes de la Investigación

La revisión de los resultados y conclusiones obtenidas en investigaciones anteriores relacionadas con el tema, son fundamentales en el aporte de conocimientos a la presente investigación, dado que permiten ampliar la visión de este. En tal sentido, se muestran a continuación los hallazgos derivados de estudios previos.

A nivel internacional, se tiene en primer lugar el trabajo de Quiroz (2020), de la Universidad Nacional Mayor de San Marcos, de Perú, titulado “Empoderamiento organizacional y su relación con la gestión del conocimiento en docentes de las instituciones educativas de la red de aprendizaje N° 1 del distrito de Ventanilla”, cuyo objetivo fue determinar la manera en que el empoderamiento organizacional se vincula con la gestión del conocimiento de estos profesores. Metodológicamente el diseño de investigación fue de tipo no experimental de tipo correlacional, con una población y muestra de ciento noventa y seis (196) docentes, a quienes fueron aplicados un cuestionario de empoderamiento y otro de gestión del conocimiento. Los resultados señalan que existe una correlación significativa entre el empoderamiento organizacional y la gestión del conocimiento; entre la gestión del conocimiento y las subvariables: competencia del empoderamiento, significado del empoderamiento, autonomía del empoderamiento, impacto del empoderamiento, seguridad del empoderamiento y finalmente, entre estas subvariables con sus pares de la gestión del conocimiento.

En función de estos resultados la autora recomendó la realización de nuevas investigaciones con enfoques cualitativos y cuantitativos que permitan desarrollar y aplicar modelos de empoderamiento y de gestión del

conocimiento; la realización de agresivos programas de capacitación y desarrollo sobre empoderamiento; y fomentar la cultura del empoderamiento.

Como se puede observar, estos resultados confirman la importancia de del empowerment como herramienta organizacional para alcanzar la calidad de la gestión del talento humano, aspecto que guarda estrecha relación con los planteamientos señalados en el presente estudio.

Seguidamente se tiene la investigación de Torres (2018), titulada “El empoderamiento del personal administrativo y trabajadores como herramienta en el desarrollo organizacional de la Universidad Técnica de Ambato”, en Ecuador, realizada con el objetivo de determinar la relación entre estas variables, tomando como referencia los planteamientos de Robbins e Ivancevich, que describen el empoderamiento como la delegación de autoridad y responsabilidad en el personal, a fin de que cada uno sienta el compromiso y la autonomía en el desempeño de las funciones asignadas, favoreciendo el cumplimiento de objetivos y desarrollando así satisfacción laboral, motivación y liderazgo. En torno a la metodología, fue desarrollada con un enfoque cuali-cuantitativo, bajo la modalidad de investigación correlacional, con un diseño de campo, de nivel descriptivo. La población y muestra estuvo conformada por ochocientos doce (812) funcionarios, identificados como personal administrativo y trabajadores de la Universidad Técnica de Ambato.

El instrumento de recolección de datos fue una prueba de empoderamiento, cuyos resultados permitieron concluir, entre otros aspectos, que: los niveles de liderazgo son bajos, evidenciando una carencia significativa de habilidades gerenciales en los altos mandos de las unidades académicas y administrativas de la Universidad, y que no existe un plan de inducción correctamente estructurado sobre la institución y sus unidades de trabajo. Algunas de las recomendaciones del estudio fueron: mejorar los procesos de reclutamiento y selección del personal; implementar programas de inducción

para el nuevo personal y generar sentido de pertenencia a través de herramientas básicas como carnet y logotipos institucionales.

La relación de la anterior investigación con la actual estriba en la necesidad de dar autoridad y responsabilidad a los supervisores objeto de estudio, a fin de que asuman un compromiso real ante los desafíos y obstáculos existentes en la empresa en que se desempeñan, Tromerca, lo cual favorecería el cumplimiento de sus funciones y les permitiría alcanzar satisfacción laboral.

Para este mismo año, se tiene el estudio de Moscoso, de la Universidad César Vallejo, de Perú, denominado “Supervisión y desempeño laboral en los trabajadores administrativos de una Municipalidad de Arequipa”, orientado a determinar la relación entre la supervisión y el desempeño laboral en los trabajadores administrativos de la Municipalidad de José Luis Bustamante y Rivero – Arequipa. La metodología aplicada consistió en una investigación de tipo descriptiva y correlacional, con un diseño no experimental de corte transversal y una población y muestra configurada por ciento cinco (105) trabajadores. El instrumento aplicado fue un cuestionario de 20 preguntas con escala Likert, de respuesta Siempre, A veces y Nunca. Las conclusiones determinaron que: a mayor supervisión, mayor desempeño laboral; a mayor desempeño laboral, mayor organización, mayor planificación, mayor ejecución de la supervisión, y mayor retroalimentación.

Ante estas conclusiones la autora formuló las siguientes recomendaciones dirigidas a la Alta Gerencia de la Municipalidad: desarrollar una supervisión en forma constante y concientizar a los trabajadores sobre sus responsabilidades; motivar a los trabajadores a lograr una mayor productividad y ejecutar la supervisión de modo democrático y orientador.

Tal y como se logra apreciar esta investigación guarda relación con el presente estudio, debido a que parte de la premisa de la relación causa efecto entre la supervisión y el desempeño laboral de los empleados de la empresa,

confirmando la necesidad de mejorar la supervisión mediante la intervención del supervisor en la planificación de este proceso, con el propósito de motivar y dar retroalimentación, aspectos que sólo pueden lograrse ca través del empoderamiento.

Continuando con los antecedentes, se presenta a continuación un estudio de ámbito nacional realizado por Quevedo (2019), en la Universidad de Carabobo, intitulado “Empowerment para la conformación de equipos de alto desempeño en estudios de postgrado en cirugía buco maxilofacial del hospital “Dr. Adolfo Prince Lara”, con el propósito de analizar el empowerment como método para la conformación de equipos de alto desempeño en la institución de la salud señalada. La metodología utilizada estuvo enmarcada en el paradigma cuantitativo. Consistió en una investigación de campo, de nivel descriptivo, cuya población y muestra fue conformada por diez (10) residentes del postgrado. Para la recolección de los datos se aplicó la técnica de la encuesta, y como instrumento un cuestionario en escala de Likert con 20 preguntas, con cuatro alternativas de respuestas: Siempre, casi Siempre, casi Nunca y Nunca.

Entre las conclusiones obtenidas por el autor de la investigación, refiere que muchas de las funciones son cumplidas y algunos de los objetivos alcanzados, pero esto no de la manera más adecuada según las premisas del empowerment; el liderazgo es autoritario, no se delegan funciones según las habilidades y destrezas de los residentes; la motivación es mínima por parte de los directivos y docentes, y algunas veces se da a través de estímulos negativos como castigos; la comunicación no es del todo asertiva ni efectiva, en la toma de decisiones no son involucrados todos los miembros del postgrado.

Con respecto a la existencia de equipos de alto desempeño, se conoció que: el desempeño es empírico, sin objetivos comunes, hay desconocimiento de los roles en todos los niveles, y las relaciones interpersonales no son

adecuadas. Entre las recomendaciones resaltan: instruir a los miembros del postgrado acerca de estrategias gerenciales, como el empowerment para conformar equipos de alto desempeño; promover el liderazgo e identificar las fortalezas, debilidades, habilidades y destrezas de los residentes, para corregir fallas y mejorar los aspectos positivos.

Evidentemente esta investigación es muy significativa para el presente estudio, pues revela que el empowerment es una herramienta vanguardista que contribuye a la conformación de equipos de alto desempeño. En el caso de los supervisores, los cuales son objeto de estudio, el trabajo en equipo por parte de los supervisores les permitiría obtener un empoderamiento aun mayor, consolidando su acción conjunta.

Y para finalizar este apartado, se trae a colación un estudio de la región de Mérida, Universidad de Los Andes, realizado en el 2018, por Rangel, titulado “Manual de Empowerment como estrategia gerencial para el fortalecimiento del desempeño laboral”, Caso: Coordinadores de los Programas Nacionales de Formación de la Universidad Politécnica Territorial del estado Mérida, “Kleber Ramírez Núcleo Valle del Mocotíes” cuyo objetivo fue el de elaborar la propuesta de dicho manual para esta institución.

Metodológicamente, ajustado a una investigación cuantitativa, con un diseño de campo no experimental, de nivel descriptivo, bajo la modalidad de proyecto factible. La población y muestra estuvo conformada por cinco (5) coordinadores de los Programas Nacionales de Formación, PNF. La técnica aplicada para obtener la información fue la encuesta, y el instrumento un cuestionario compuesto por 32 ítems, cuyos resultados permitieron a la autora concluir que: la gerencia de la universidad politécnica seleccionada no aplica estrategias para fortalecer el desempeño laboral de sus coordinadores. En tal sentido, estableció, entre otras, las siguientes recomendaciones: profundizar en el análisis de los resultados arrojados, a fin de mejorar su desempeño y

participar en programas de capacitación sobre desempeño laboral y empowerment.

Finalmente, la investigación realizada por Rangel, sirve de apoyo a esta investigación, ya que ante la problemática observada referente a debilidades existentes en el desempeño laboral de los profesionales objeto de estudio, plantea la necesidad de su capacitación sobre el empowerment, lo cual también se plantea en el presente estudio.

Bases Teóricas

Las bases teóricas que sustentan esta investigación giran en torno a dos conceptos fundamentales: la Supervisión y el Empowerment. De igual forma se abordan brevemente algunos elementos involucrados que complementan el presente marco teórico, entre ellos, descripción y análisis de cargos y políticas de formación y capacitación.

La Supervisión

El éxito empresarial guarda estrecha relación con su perfil general, en relación a cinco aspectos fundamentales: la empresa como tal, representada por su estrategia empresarial, es decir, su visión, misión, valores y metas; la tarea, que incluye entre otros elementos, la autonomía y responsabilidad en su ejecución; los clientes, en tanto la calidad del servicio que ofrece; las características de su personal, en relación a su comportamiento y actitud hacia la tarea; y el equipo de trabajo, conforme a su compromiso y disposición a trabajar como una unidad.

De acuerdo con la Real Academia Española (2014), la supervisión es definida como la acción y efecto de supervisar, es decir, ejercer la inspección superior en trabajos realizados por otros. Para Arguello, Llumiguano, Gavilánez y Torres (2020), es una actividad técnica y especializada cuyo

propósito fundamental es utilizar de forma racional los factores que permiten la ejecución del trabajo: el recurso humano, la materia prima, los equipos, las herramientas, el capital y otros elementos que directa o indirectamente intervienen en la obtención de bienes y/o servicios destinados a satisfacer las necesidades del mercado, contribuyendo así al éxito empresarial. Requiere de quien lleva a cabo la supervisión –el supervisor- planificar, organizar, dirigir, ejecutar y retroalimentar permanentemente, por lo que exige atributos personales, tales como dedicación, constancia, motivación, capacidad para generar altos niveles de productividad, pero, sobre todo, para promover en sus colaboradores, la mejor actitud hacia el trabajo.

Para los autores antes mencionados, el supervisor es un elemento clave dentro de toda organización, pues es quien dirige y evalúa el trabajo, y, en consecuencia, de él depende su calidad, así como el rendimiento, la moral, y el desarrollo de buenas prácticas y habilidades por parte de los trabajadores, con quienes interactúa y conoce.

En conformidad con Jáuregui y Núñez (2007), la palabra supervisión deriva de la conjunción latina “sobre” y videre, que significa “ver”, y el supervisor es alguien que ve u observa desde arriba a un grupo de personas – su grupo de colaboradores o subordinados – y las ayuda a desarrollar un trabajo destinado a satisfacer con calidad las necesidades de un cliente. Posición de autoridad compleja, pues el supervisor está a la vista de todos, es una figura notoria, de la que sus espectadores (clientes, superiores, subordinados y colegas supervisores), esperan diversas cosas. En todo caso su acción supervisora está orientada a garantizar el cumplimiento de los objetivos y metas organizacionales.

Sobre el particular, la responsabilidad de la valoración del talento humano recae en la Gerencia de Recursos Humanos, la cual delega en los supervisores el cumplimiento de las políticas de la organización y la transmisión cultural, tal y como lo expresa Frías (2001). De este modo, la

valoración del talento humano está en manos de estos funcionarios, quienes a través de su acción supervisora conocen la actuación del empleado y orientan los procesos y resultados de la organización, a fin de lograr una gestión efectiva y alcanzar altos niveles de calidad. En efecto, la supervisión constituye una poderosa herramienta de verificación de las etapas de todo el proceso administrativo la cual facilita la toma de decisiones en relación con el desempeño de los miembros de la organización y la calidad de los bienes y servicios que esta produce. De cualquier modo, prevé mecanismos de control que miden procesos y resultados para valorar los logros, así como los fracasos o desajustes y en función de ello, certificar o corregir con el propósito de obtener resultados satisfactorios, en un espiral de mejora continua.

Objetivos de la Supervisión

Según Moreno y Moreno (2017), los objetivos de la supervisión son los siguientes:

1. Mejorar la productividad de los empleados.
2. Desarrollar un uso óptimo de los recursos.
3. Obtener una adecuada rentabilidad de cada actividad realizada.
4. Desarrollar constantemente a los empleados de manera integral.
5. Monitorear las actitudes de los subordinados.
6. Contribuir a mejorar las condiciones laborales.

Una buena supervisión exige conocimientos, habilidades, sentido común y previsión en tal medida que, el éxito del supervisor determina la satisfacción o fracaso de los objetivos del área o departamento objeto de su acción supervisora.

Importancia del Supervisor

Para Jáuregui y Núñez (ob. cit.), los supervisores son la clave del éxito de cualquier organización, pues ellos hacen posible el cumplimiento de las intenciones de la empresa, dándoles vida, día a día. Es su rostro visible.

El supervisor constituye el primer nivel de mando y dirige el grueso del personal. Esta característica, otorga gran importancia al puesto, pues una gran cantidad de los empleados le reportan de forma directa a este nivel, y por ende, lo que este grupo de empleados haga o no, depende críticamente de la acción supervisora.

Es un canal de comunicación descendente, ascendente y horizontal. El supervisor transmite a la base las directrices e intenciones de la gerencia, asegurando el sentido de dirección a toda la organización; igualmente informa a la gerencia sobre lo que ocurre en el nivel operativo, previendo control y capacidad de reacción adecuados. A la par, es lazo de comunicación entre los distintos departamentos, lo que garantiza el adecuado flujo y coordinación de las operaciones que resulte en la satisfacción de los clientes.

Representa a la empresa ante los empleados. Todo supervisor en su calidad de jefe tiene la investidura y la imagen de personificar a la empresa ante los empleados. Esto le confiere facultades de mando y administración. Los colaboradores, por su parte, suelen identificarlo con la empresa. Incluso, la representatividad del supervisor puede tener implicaciones jurídicas, de tal forma que con su actuación puede comprometer legalmente a la empresa.

Representa a los empleados ante la empresa. Todo supervisor efectivo asume esta responsabilidad y reconoce su papel interlocutor. Puede fortalecer la relación entre la empresa y sus trabajadores.

Es un vínculo de coordinación, integración y engranaje organizacional. Como representante de área une y vincula los departamentos

que resultan de la división del trabajo. El supervisor es un elemento de coordinación y engranaje entre los departamentos.

Características del Supervisor

Todo supervisor empresarial debe caracterizarse por el manejo de conocimientos y habilidades. Moreno y Moreno (ob. cit.), señalan los siguientes atributos:

Conocimiento del trabajo. Esto implica conocer la tecnología de la función que supervisa, las características de los materiales, la calidad deseada, los costes esperados, y los procesos necesarios para llevarlos a cabo, entre otros.

Conocimiento de sus responsabilidades. Implica conocer las políticas, reglamentos y costumbres de la empresa, su grado de autoridad, sus relaciones con otros departamentos y las normas de seguridad, entre otras.

Habilidad para instruir. El supervisor necesita adiestrar a su personal para poder obtener resultados óptimos. Las informaciones al igual que las instrucciones que imparte a sus colaboradores, deben ser claras y precisas.

Habilidad para mejorar métodos. El supervisor debe aprovechar de la mejor forma el talento humano, recursos materiales y técnicos y todos los que la empresa facilite, de modo que las actividades se realicen de la mejor manera posible, y se produzca un mejoramiento continuo en los procesos de trabajo.

Habilidad para dirigir. El supervisor debe liderizar a su personal, dirigiéndolo con confianza y convicción necesaria para lograr credibilidad y colaboración.

Por otra parte, Ladew (2002), subraya el liderazgo del supervisor, el cual le caracteriza porque:

1. Actúa en defensa de las personas que le reportan: es decir, no permite que los demás se salten su autoridad o responsabilidad y se ocupa de

resolver el problema. Es leal a sus empleados y habla por ellos cuando alguien pone en duda su capacidad para cumplir con sus obligaciones.

2. Actúa con justicia, sin favoritismos y sin amiguismos: se conduce de manera imparcial, para comprender de manera justa y total lo que quiere que hagan los demás.
3. Crea un buen entorno de trabajo: no puede lograr que los empleados se sientan orgullosos por su trabajo, ya que eso es algo interno de cada uno, pero sí puede favorecer que los empleados se sientan a gusto haciendo un buen trabajo, lo cual genera una energía positiva en el lugar de trabajo, que se evidencia en la disposición para "*hacer cosas nuevas*". de modo que el supervisor es el catalizador que reconoce el potencial de los trabajadores, supera las objeciones y consigue que los empleados den lo mejor de sí mismos.
4. Ofrece estabilidad en épocas de cambio: es decir, proporciona a sus subordinados una sensación de estabilidad, realzando su capacidad, especialmente en épocas de cambio e incertidumbre. Para ello, toma las medidas necesarias para evitar sorpresas desagradables, consulta con sus empleados antes de hacer cambios, mantiene la comunicación con sus superiores, planifica a corto y largo plazo.
5. Tiene coraje: se centra en lo que tiene que hacer y toma decisiones importantes de forma asertiva asumiendo la responsabilidad por las mismas. En efecto, su capacidad para resolver cuestiones laborales es indicador de su potencial, tanto para su crecimiento personal y profesional, como el de la empresa.

En opinión de Frías, la capacidad de liderazgo lleva a los supervisores no a presionar, sino a crear canales de comunicación que permiten a los trabajadores sentirse partícipes del esfuerzo común, ayudando a identificar y eliminar barreras que impiden el mejoramiento. En este caso no se impone, sino que participa como un miembro más del equipo, con una visión humanista, convirtiéndose en un facilitador, quien algunas veces llega a

desarrollar relaciones de amistad con los trabajadores a su cargo, sin que ello obstaculice su rol de jefe.

Igualmente, este autor (ob. cit.), sugiere los siguientes principios básicos que deberían poner en práctica al iniciar su trabajo todos los supervisores:

1. Darse a conocer. Saludar personalmente a todos los trabajadores a su cargo, visitarlos frecuentemente, escuchar lo que tengan que decirle y tomar notas.
2. No intentar cambiar las cosas demasiado pronto. Conocer primero cómo funcionan las cosas.
3. Revisar los expedientes personales de cada uno de las personas que le informan. Buscar los puntos fuertes y los factores positivos, datos relativos a su formación, asistencia, permisos, informes disciplinarios, quejas. Esto le ayudará a conocer mejor a sus subordinados.
4. Identificar a las personas que hacen que las cosas funcionen. Ganarse su apoyo lo antes posible. Organizar una reunión con todos los trabajadores a su cargo. Seguir, entre otras, estas pautas: Preséntese. Dé a conocer sus responsabilidades para con la empresa y expectativas para con ellos.
5. Ignorar rumores. Especialmente si son destructivos, manifestar la no tolerancia y buscar la fuente para subsanar de raíz el problema.

En este sentido, su desempeño genera confianza en su autoridad, tanto en los trabajadores a su cargo, como en los directores o jefes.

Funciones del Supervisor

Continuando con Moreno y Moreno (ob. cit.), las funciones del supervisor son:

Planear. Implica programar el trabajo del día, establecer la prioridad y orden, teniendo en cuenta los recursos y el tiempo, igualmente el grado de efectividad de sus colaboradores, así como la forma de desarrollar dicho trabajo dentro de ese departamento.

Dirigir. Esta función comprende la delegación de autoridad y la toma de decisiones, lo que implica que el supervisor debe iniciar las buenas relaciones humanas, procurando intenciones claras, específicas, concisas y completas, sin olvidar el nivel general de la habilidad y capacidad de sus colaboradores.

Desarrollar. Esta función le impone al supervisor la responsabilidad de mejorar constantemente a su personal, desarrollando sus aptitudes en el trabajo, estudiando y analizando métodos de trabajo y elaborando planes de adiestramiento para el personal, con lo que elevará los niveles de eficiencia de sus trabajadores, les motivará hacia el trabajo, aumentará su satisfacción laboral y logrará un trabajo con alta calidad y productividad.

Controlar. Significa crear conciencia en sus colaboradores para que cada uno de ellos controle su gestión, actuando. El supervisor debe evaluar constantemente para descubrir el grado en que los planes se están obteniendo por él o por la dirección de la empresa.

Para Thomas (2007), esta función implica cuatro aspectos fundamentales: ajustar estándares de calidad y producción, establecer procedimientos de realización de informes, evaluar el rendimiento y retroalimentar la planificación (feedback).

Por su parte Reyes (2005), refiere que el supervisor se ocupa de:

1. Distribuir el trabajo.
2. Saber tratar a su personal (Relaciones humanas).
3. Calificar e instruir a su personal.
4. Recibir y tratar las quejas de sus subordinados.
5. Realizar entrevistas con sus subordinados.
6. Elaborar informes, reportes y otros documentos.
7. Conducir reuniones.
8. Mejorar los sistemas a su cargo.
9. Coordinarse con los demás jefes.

10. Mantener la disciplina.

Cabe señalar que todas estas acciones que despliega el supervisor día a día le facilitan coordinar el trabajo y establecer un sistema de control de manera eficaz, cuyos resultados sirven como flujo de información valiosa sobre el desempeño de sus colaboradores para la toma de decisiones en cuanto a ascensos, traslados, reconocimientos, sanciones y otros aspectos de gran importancia para la organización.

Para cerrar esta sección, es significativo hacer referencia a Jáuregui y Núñez (2007), quienes plantean que las organizaciones se están transformando mediante la reingeniería y reestructuración de puestos y niveles para enfrentar nuevos desafíos. Estos cambios involucran toda la organización, en donde uno de los puestos que más se ha transformado es el de los supervisores: perfil, funciones y responsabilidades, convirtiéndose en un gerente de primera línea, quien adopta múltiples papeles: líder, asesor, experto, facilitador, gestor, mediador, motivador, constructor de equipos y otros aspectos, los cuales le permiten facilitar el éxito de su unidad.

Según los autores, “sin un nivel de supervisión fuerte, capacitado, competente y comprometido, difícilmente podrán salir adelante las organizaciones” (p. 24), pues muchos de los cambios que la organización necesita hoy por hoy, competen a la supervisión o pasan por ella.

El Empowerment

Según Amezcua, Pérez y Quiroz de la Cruz (2019), existen diversas investigaciones que sugieren su inicio en la década de los años 50, en Estados Unidos principalmente, bajo las investigaciones de MacGregor, Maslow y Herberg, quienes explican el potencial disponible en los colaboradores mediante su empoderamiento. Actualmente se fundamenta en la necesidad de generar un mayor compromiso, motivación e implicación de los empleados de cualquier organización para favorecer su desarrollo. En otras palabras, el

empowerment se caracteriza por otorgar poder y responsabilidad a los trabajadores o equipos de una organización.

Para los autores (ob. cit.), el empowerment es una herramienta que brinda poder al empleado para autogestionar su trabajo y los recursos requeridos, con confianza y altos criterios de productividad y calidad, lo que implicaría por parte de los directivos comprometerse en conocer a sus colaboradores y brindarles los conocimientos y feedback necesarios para el ejercicio de sus labores.

Por su parte, el Banco Mundial, 2011, (citado por Cáliz, Martínez, Vigier y Núñez, 2016), lo define como el proceso de incrementar la capacidad de los individuos o grupos para tomar decisiones y transformar esas elecciones en resultados deseados. Constituye así, una herramienta de gestión utilizada por las organizaciones para el manejo y aporte de responsabilidades, habilidades y autoridad, donde los empleados tienen la oportunidad y compromiso para dar lo mejor de sí, bajo el liderazgo de un gerente que los haga partícipes de la toma de decisiones, en un ambiente de trabajo que les permite aprender, crecer, desarrollarse y contribuir al éxito empresarial.

Características del empowerment

Según Arroyo (2012), el proceso del empowerment se mueve de una dirección tradicional hacia una autodirección y grupos de trabajo de alto desempeño. De manera que una organización bajo este esquema presenta las siguientes características:

Empleados: se sienten responsables no solamente de hacer un trabajo, sino también por lograr que la empresa trabaje mejor. Buscan solucionar los problemas y ayudan a planear cómo hacer las cosas y cómo conseguir que éstas se lleven a cabo.

Organizaciones: están estructuradas de tal modo que su personal se sienta capaz de alcanzar los resultados esperados, que puedan hacer lo que

se necesita hacer, y no sólo lo que se requiere de ellos y por lo cual son recompensados.

De igual forma la autora (ob. cit.), señala que un lugar de trabajo con empowerment se identifica, entre otros aspectos, por:

- Mejorar continuamente la calidad de trabajo, la satisfacción de sus empleados y de sus clientes.
- Otorgar mayor flexibilización en el trabajo y dar respuesta a condiciones variables.
- Ampliar las habilidades y tareas de un cargo.
- Promover la innovación y creatividad.
- Tener más control sobre las decisiones acerca del trabajo.

Para Chiavenato, 2009 (citado por Amezcua, Pérez y Quiroz de la Cruz, 2019), el empowerment representa un enfoque organizacional de gestión del capital humano que permite delegar autoridad a sus empleados, para que estos sean autónomos, estén claros sobre lo que la empresa espera de ellos, y tomen decisiones efectivas, lo cual estimula el desarrollo de sus talentos y competencias personales y profesionales, y contribuye a agregar valor a la organización. El autor referenciado indica cuatro mecanismos que resultan necesarios para que se lleve a cabo, y que lo caracterizan:

1. Autoridad: los trabajadores requieren autonomía en la realización de sus funciones, por lo que el líder delega autoridad según habilidades y conocimientos con los que cuentan.

2. Información: los trabajadores de la empresa deben tener acceso a la información, para poder proponer nuevas estrategias a los procedimientos que hasta el momento se aplican, lo que facilitaría la toma de decisiones por parte del nivel gerencial.

3. Recompensas: estos son estimados como refuerzos positivos y reconocimiento de trabajos ejecutados exitosamente, que brindan un nivel de exigencia superior, en pro de los objetivos de la organización.

4. Competencias: traducidas en capacidades, conocimientos y aptitudes que permiten a los trabajadores implementar el empowerment.

En este orden de ideas, Wilson, autor del Manual del Empowerment: Cómo conseguir lo mejor de sus colaboradores, elaborado en el 2004, y con plena vigencia en la actualidad, define el empowerment como:

Un proceso iniciado por los gerentes que capta las ideas y los deseos de todos los empleados de la empresa permitiéndoles que desarrollen la totalidad de sus talentos y habilidades para la consecución de las metas de la empresa y sus propias metas de trabajo y desarrollo profesional (p. 23).

Ahora bien, tal y como lo señala este autor (ob. cit.), el empowerment, visto de esta manera, sólo tendría lugar si la organización cambia su cultura para eliminar cualquier bloqueo y a todo empleado se le permite y motiva a desarrollar sus talentos para alcanzar su potencial, lo que implicaría tal vez replantear el estilo de dirección de la organización, desde la realineación de sus valores hasta la forma como tratan a sus trabajadores.

Por esto, la complejidad de su aplicación, pues la realidad es la existencia de muchas organizaciones en las que el estilo de dirección no ayuda a que los empleados sean abiertos, confíen en la organización y se atrevan a experimentar. Ante esto, el apoyo, alto nivel de cohesión y lealtad por parte de los empleados es vital. En este caso, para poder introducir el empowerment también es necesario que los directivos tengan conocimiento sobre la capacidad de sus empleados para tomar decisiones y el deseo de asumir las responsabilidades que acarrea.

El autor (ob. cit.), describe el empowerment como un proceso en forma de espiral compuesto por siete estadios que deben seguir los individuos en su

trayectoria hacia un logro significativo y una mayor satisfacción laboral, tal y como se muestra en la Figura 1.

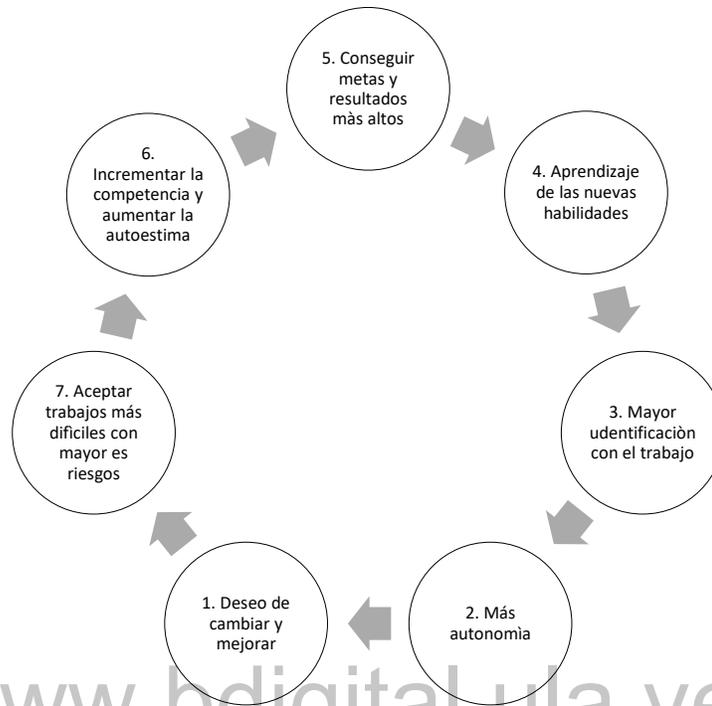


Gráfico 1. El círculo de empoderamiento. Elaborado con datos tomados de Manual del Empowerment: Cómo conseguir lo mejor de sus colaboradores (p. 24), por T. Wilson, 2004, Gestión 2000, Planeta.

El primer estadio constituye la base de los otros estadios. Es el deseo, la motivación al cambio.

El segundo consiste en eliminar las restricciones, que generalmente se deben a las jerarquías y burocracia de la empresa, por lo que requiere de mucha confianza de parte de los altos directivos. Aunado a ello, es importante que el trabajador acepte de forma constructiva esta libertad que se le otorga.

El tercer estadio implica una mayor conciencia por parte del empleado, sobre lo que representa el trabajo para su bienestar personal.

En el estadio cuatro, los aprendizajes se consolidan en la medida en que el trabajador muestra un creciente interés por el trabajo y asume mayores responsabilidades. Esto lleva a que se amplíen sus roles y trabajos, producto

de su motivación e interés por el éxito como persona y como integrante de la organización.

En el estadio cinco, ya se comienzan a percibir los efectos de la libertad de acción, de las habilidades adicionales, que se reflejan en la creatividad y el interés, en una ética de mejora continua.

En el estadio seis el trabajador adquiere una mayor agudeza y eficiencia. El crecimiento y potencial se hacen más visibles.

Finalmente, en el estadio siete, el trabajador ha logrado un crecimiento más allá de su trabajo, por lo que asume nuevos retos y responsabilidades y asimismo obtiene mayores recompensas.

Ventajas del empowerment

Como se puede observar, las características del empowerment como filosofía de gestión aplicada a la organización, instaure una serie de ventajas, tales como:

- Mejora del ambiente de trabajo.
- Formación de nuevos líderes.
- Aumento de la productividad.
- Mayor motivación y compromiso.
- Reducción del tiempo de espera para deliberar.
- Aumento del sentido de pertenencia.
- Confluencia de diferentes puntos de vista en la toma de decisiones.

Para Amezcua y otros, (2019), el empowerment proporciona al trabajador la capacidad de desarrollarse a sí mismo, de autogestionar sus conocimientos y acrecentar su nivel de desarrollo dentro de la organización, lo que le permite identificarse como parte importante de un equipo de trabajo que comparte sus metas y busca el éxito común, con un efecto sinérgico, pues está consciente de su importancia.

Cultura de la organización y empowerment

Según Wilson (2004), el empowerment de los individuos a menudo exige la ruptura con la tradición. Por un lado, la cultura de la empresa ofrece a los empleados estabilidad y familiaridad, pero también puede actuar como freno ante nuevas ideas. En cualquiera de los casos, es necesario impartir a los participantes, capacidades de decisión y autogestión, mediante una filosofía de fácil entendimiento, como lo es el empowerment.

Si bien la mayoría de las organizaciones establecen sus estrategias y transmiten sus instrucciones en línea vertical, en donde los altos mandos son los únicos responsables de la toma de decisiones, y por ende los colaboradores solo adoptan las normas o pautas y ejecutan las actividades dispuestas, tal y como lo refieren Amezcua (et. al.), la estrategia del empowerment basa sus principios en la autonomía a través de la transmisión del conocimiento y utiliza una serie de mecanismos que guían su aplicación de manera exitosa. Estos se describen a continuación:

- Identificación del potencial antes de delegar poder, para lo cual es ineludible conocer a las personas. Para ello, pueden ser utilizadas técnicas como el *focus group*, la cual permite conocer las opiniones y actitudes de un grupo.
- Medición de excelencia y rendimiento de los trabajadores para dignificarlos por sus esfuerzos e ideas.
- Compartir información sobre la compañía. Esta comunicación y diálogo con los empleados, además de generar confianza también causaría en ellos la obligación de actuar de forma responsable con la empresa.
- Plantear los errores como oportunidades para aumentar el rendimiento.

En definitiva, empoderar al trabajador es facultarle, en otras palabras, permitirle asumir nuevos retos, correr riesgos, cometer errores y cuestionar la forma de trabajar, de forma responsable y respetuosa.

Ahora bien, la delegación de poder es un aspecto de suma importancia y debe otorgarse de forma correcta. Según Reyes (2005), es necesario que:

- Se apliquen instrumentos técnicos que expresen las políticas de la organización, sus bases, criterios y límites para que no se genere una anarquía. De esta forma, la delegación técnica aporta el sistema de delegación, sus componentes y el tipo de autoridad;
- Se dé una comunicación óptima, al punto que, cuanto mayor delegación se produzca, más eficaz sea la comunicación;
- Se delegue gradualmente, pues implica un proceso de descentralización de poder, y finalmente,
- Se lleve a cabo la capacitación y adiestramiento del delegado, en este caso, de los supervisores y gerentes.

Al respecto, la OECD (2020), señala que, en la administración pública, los modelos de mayor delegación pueden ser más eficientes y adaptarse fácilmente a cada organización de manera individual, pero implican un gran riesgo de generar asimetrías en la implementación de las reglas y requieren capacidades adecuadas en todo el sector público.

Como se puede apreciar, la aplicación de estos aspectos es determinante para que el empowerment surta los efectos esperados en la función de los supervisores de la Dirección de Recaudación y Valores de Tromerca.

Análisis y descripción de cargos

Según la Fundación del Servicio Civil para la Investigación y Desarrollo de los Recursos Humanos, 2001 (citado en Zelaya, 2006), el análisis del cargo

es un resumen que permite examinar las tareas que los componen: “comprende los deberes y responsabilidades relacionadas con las exigencias físicas y mentales, herramientas, maquinaria y equipo utilizado, líneas de promoción, requisitos académicos, conocimientos, habilidades y experiencia, salarios, jornadas de trabajo, factores ambientales y su relación con otros puestos” (p.73). El análisis del cargo refleja su importancia con respecto a otros cargos.

Desde este punto de vista, para Zelaya, estas herramientas son de suma importancia para la organización, pues toda esta información posibilita:

- Fijar estándares de rendimiento.
- Determinar las bases de selección de los candidatos a ocupar el puesto.
- Conocer la orientación y contenido de los programas de adiestramiento y los diferentes métodos y técnicas que deben emplearse en la capacitación.
- Garantizar el éxito del sistema de ascensos y traslados.
- Mejorar las condiciones de trabajo.

Para el autor, una vez que se tiene el análisis del cargo, se puede realizar la descripción del cargo, que consiste principalmente en la redacción de las tareas, responsabilidades, condiciones de trabajo, habilidades y destrezas, experiencia, conocimientos y requisitos.

Bajo esta perspectiva, el análisis y descripción del cargo de Supervisor deben estar bien establecidos por la organización, más aun teniendo en cuenta que una de sus funciones es evaluar el desempeño de los trabajadores a su cargo, y su efectividad dependerá de la medida en que se ajuste al cargo con todos sus elementos. En este sentido, factores como la forma en que imparte instrucciones, se comunica con los trabajadores a su cargo y ejerce la autoridad, darán cuenta de sus habilidades y destrezas en el ejercicio de sus

funciones y responsabilidades, lo cual pueden ser indicadores de gran utilidad para la empresa a la hora de aplicar las políticas de desarrollo del personal.

La capacitación como estrategia de desarrollo del talento humano de la organización

La capacitación empresarial tiene como propósito satisfacer las diferentes necesidades de formación de los trabajadores, tanto en las áreas técnicas como en las administrativas, lo cual permite a los empleados ser mucho más efectivos en su desempeño, asumir sus retos y responsabilidades, acrecentar sus competencias, fortalecer sus conocimientos y desarrollar sus habilidades.

Según Siliceo (2006), la capacitación es el medio que enseña y desarrolla sistemáticamente y coloca en circunstancias de competencia y competitividad a cualquier persona, y aun cuando la incompetencia del personal no podrá eliminarse en términos absolutos, sí puede reducirse significativamente. Para el autor, las organizaciones deben asegurarse de que sus colaboradores tengan la preparación necesaria y especializada que les permita enfrentarse en las mejores condiciones a su tarea diaria. “No existe mejor medio que la capacitación para alcanzar altos niveles de motivación, productividad, integración, compromiso y solidaridad en el personal de una organización” (p. 19).

Ahora bien, de acuerdo con Serpone (2013), los sistemas de gestión de recursos humanos de los funcionarios públicos, basados en la capacitación y competencia del personal deben garantizar el éxito de las funciones que realizan. Bajo este enfoque, la exigencia en la formación profesional y el desarrollo de las competencias son rasgos y factores de la nueva y futura realidad económica empresarial que debe asumir el sector público, pero ello depende en gran parte del valor que la cultura o política empresarial otorga a este aspecto.

Evidentemente, en la actualidad, la capacitación se perfila como un proceso fundamental de la Gerencia de Recursos Humanos puesto que es la herramienta más eficaz para superar fallas existentes en el desempeño de sus colaboradores y promover su desarrollo, aspectos que generan un estado de satisfacción interna, así como la proyección de una organización que valora a sus trabajadores y que cuenta con personal calificado.

Bases Legales

La fundamentación legal del presente estudio se encuentra establecida en la Constitución de la República Bolivariana de Venezuela (1999) y en la Ley Orgánica del Trabajo, los Trabajadores y las Trabajadoras (2012).

En primer lugar, se parte de la Carta Magna, la cual establece en el Artículo 87, la obligatoriedad que tienen los patronos constitucionalmente de garantizarle condiciones de seguridad, higiene y ambiente de trabajo adecuados a los trabajadores, y así mismo el Estado venezolano adoptará medidas y creará instituciones de promoción y control de estas medidas.

Seguidamente, se tiene la Ley Orgánica del Trabajo, los Trabajadores y las Trabajadoras. Respecto a la capacitación, los artículos 294, 296 y 297 señalan la formación colectiva, integral, continua y permanente del trabajador para el desarrollo integral del conocimiento, su participación responsable y la optimización de los servicios. De igual forma los artículos 314, 315 y 317, establecen la obligación de todas las entidades de trabajo de: facilitar las condiciones para la formación integral, continua y permanente de sus empleados, reconocer el adiestramiento obtenido durante su desempeño y facilitar su formación en el lugar de trabajo. Continuando con este apartado, es significativo señalar que la propuesta del plan de capacitación sobre el empowerment, dirigido a la empresa pública Tromerca, se sustenta en el Artículo 318, referente a Convenios educativos, el cual autoriza la realización

de acuerdos con instituciones formativas de preferencia con las especializadas a nivel universitario.

Empresa: Trolebús de Mérida C.A., Tromerca

Marco Histórico

Según lo establecido en el Manual de Organización de Tromerca, sección Antecedentes, aprobado en el 2017, el Sistema de Transporte Masivo de Mérida tuvo sus inicios en la década de los 90, como respuesta al acelerado crecimiento de la población, al desorden y la anarquía en el transporte, así como, al deterioro en los vehículos, las deficiencias para el traslado de usuarios de un sitio a otro y al aumento de la contaminación ambiental.

Hacia 1992 y en busca de soluciones a tales problemáticas, mesas de trabajo conformadas por representantes de la Gobernación, las Alcaldías, la Universidad de Los Andes y especialistas, iniciaron la discusión sobre la necesidad de un sistema de transporte masivo que fuera cómodo, seguro, confiable, ecológico y que además se ajustara a la topología y al sistema de vialidad de la ciudad, todo esto a un bajo costo.

Tomando en cuenta estos factores, en 1997 la Corporación Andina de Fomento financió estudios con un aporte de dos millones de dólares, llevados a cabo por las empresas: SYSTRA-SOFRETU-SOFRERAIL, en Septiembre, para el diseño y estudio de factibilidad técnico-económica y financiera; CSP COMPUTACIÓN Y SERVICIOS PROFESIONALES, para la asesoría en inspección y promoción institucional; GEOMATI C.A., en diciembre de 1998, para el levantamiento topográfico, catastro y avalúos y la empresa TRURO C.A., en julio de 2001, para la rehabilitación de la Avenida Centenario.

Estos estudios abarcaron tecnología y corredores viales donde se pudiera implantar el sistema, optando finalmente por la tecnología de Trolebús, la cual ofrecía ventajas adicionales, entre ellas, que opera a través de un canal

exclusivo y trabaja con energía eléctrica, razón por la cual contamina menos y es una tecnología de costo moderado, adaptable a cualquier trazado urbano.

Posteriormente, hacia finales de 1998, se firmó el contrato para la construcción de obras civiles y electromecánicas, con recursos provenientes de convenios bilaterales entre el gobierno venezolano y los gobiernos de España y Francia respectivamente. Sucesivamente se incorporaron recursos derivados de otras fuentes de financiamiento como los de la Ley Especial de Endeudamiento, Fondo Intergubernamental para la Descentralización (FIDES), Fondo de Desarrollo Social Económico para el País (FONDESPA), Fondo de Desarrollo Nacional (FONDEN), créditos adicionales y convenios entre la Gobernación del Estado Mérida y el Fondo de Transporte Urbano (FONTUR), utilizados para obras civiles, electromecánicas, inspecciones, estudios, proyectos, asesorías, afectaciones y la promoción del sistema.

Los trabajos para la construcción del Sistema de Transporte Masivo de Mérida comenzaron el 06 de marzo de 2001. La obra estuvo bajo la rectoría del Ministerio de Infraestructura, luego Ministerio del Poder Popular para la Infraestructura, y su ejecución, bajo la responsabilidad de la Gobernación del Estado Mérida como órgano ejecutor.

Este sistema de transporte masivo inició formalmente su operación pre-comercial el 18 de junio de 2007. Desde entonces ha prestado su servicio a lo largo de la Línea 1, atendiendo la zona involucrada del Municipio Campo Elías en un 100% y parte del Municipio Libertador, que comprende toda la Avenida Andrés Bello, Sector Pie del Llano, Av. 16 de septiembre hasta el Mercado Periférico, en la Prolongación de la Av. Don Tulio Febres Cordero en la Calle 39 Julio César Salas. La operación comercial comienza en diciembre de 2014. El 31 de Agosto de 2015, entra en operación 2,02 Km del Tramo 3 de la Línea 1, que cubren la ruta desde la Avenida Don Tulio Febres Cordero pasando por la Calle 26, Campo Elías, entre Avenida 5 Zerpa y Avenida 8 Paredes, conectando en la Estación Domingo Peña con la Línea 3, Telecabinas, en la

Estación Mérida, ubicada en la Avenida Domingo Peña, Sector Paseo de la Feria, prestando el servicio de transporte en un 100% en la Línea 1; contando con 1 Terminal en Ejido, 23 Estaciones bidireccionales y un paradero en el Mercado Periférico.

Posteriormente, el Sistema de Transporte Masivo de Mérida fue transferido al Ministerio del Poder Popular para las Obras Públicas y Vivienda (MOPVI), el 04 de agosto de 2009 según decreto N° 6.848, publicado en Gaceta Oficial N° 39.234, conformándose a partir de ese momento como Trolebús Mérida, C.A., Tromerca, como el órgano encargado de la ejecución, inspección, operación y mantenimiento del sistema.

Finalmente, se suprime el MOPVI y se crean los Ministerios para Vivienda y Hábitat y para Transporte y Comunicaciones, mediante decreto N° 7.513, publicado en Gaceta Oficial N° 39.451 de fecha 22 de julio de 2010. A partir de ese momento Tromerca queda adscrita al nuevo Ministerio del Poder Popular para Transporte y Comunicaciones. En el año 2011 el ministerio cambia de nombre a Ministerio del Poder Popular para el Transporte Terrestre y Obras Públicas, y en enero de 2017 pasa a ser Ministerio del Poder Popular para Transporte.

Estrategia empresarial

Tromerca es una empresa de transporte público masivo, encargada de financiar, inspeccionar y ejecutar programas, ingeniería de infraestructura y superestructura, adquisición de equipos e instalaciones, así como su operación y administración, a fin de garantizar la prestación permanente, continua y eficaz del sistema de transporte público masivo en el Área Metropolitana de Mérida.

Misión

Garantizar un sistema de transporte público masivo de calidad, con tecnologías innovadoras, mediante la gestión transparente, ejecución de proyectos y el control de operaciones, como empresa pública, prestando el servicio de forma permanente, puntual, solidaria, cómoda, segura y ecológica, apegada a los principios socialistas de la Revolución Bolivariana, al servicio de los usuarios que hacen vida en el Área Metropolitana de Mérida.

Visión

Ser reconocida como empresa líder de transporte masivo a nivel regional y nacional, por las características tecnológicas y ecológicas, así como por la excelente calidad de servicio e infraestructura urbana, que contribuya al crecimiento de la nación orientado en base a los lineamientos del desarrollo socialista, impulsando cambios en la cultura de la ciudadanía y garantizando una mejor calidad de vida de la colectividad Merideña y sus visitantes.

Objetivos

- Garantizar el servicio de transporte público masivo mediante la operación permanente y efectiva del sistema.
- Brindar el servicio adaptado a los estándares nacionales e internacionales de mantenimiento, seguridad y excelencia.
- Coordinar acciones que permitan integrar las distintas organizaciones de transporte colectivo en la zona metropolitana de Mérida, como rutas alimentadoras al sistema de transporte Masivo.
- Planificar estrategias para atender la creciente demanda de los usuarios del servicio de transporte público masivo.
- Fomentar el crecimiento económico, social y ambiental de la ciudad a través de planes estratégicos de movilidad.
- Contribuir al desarrollo urbano de la ciudad y sus espacios.

Estructura Organizacional

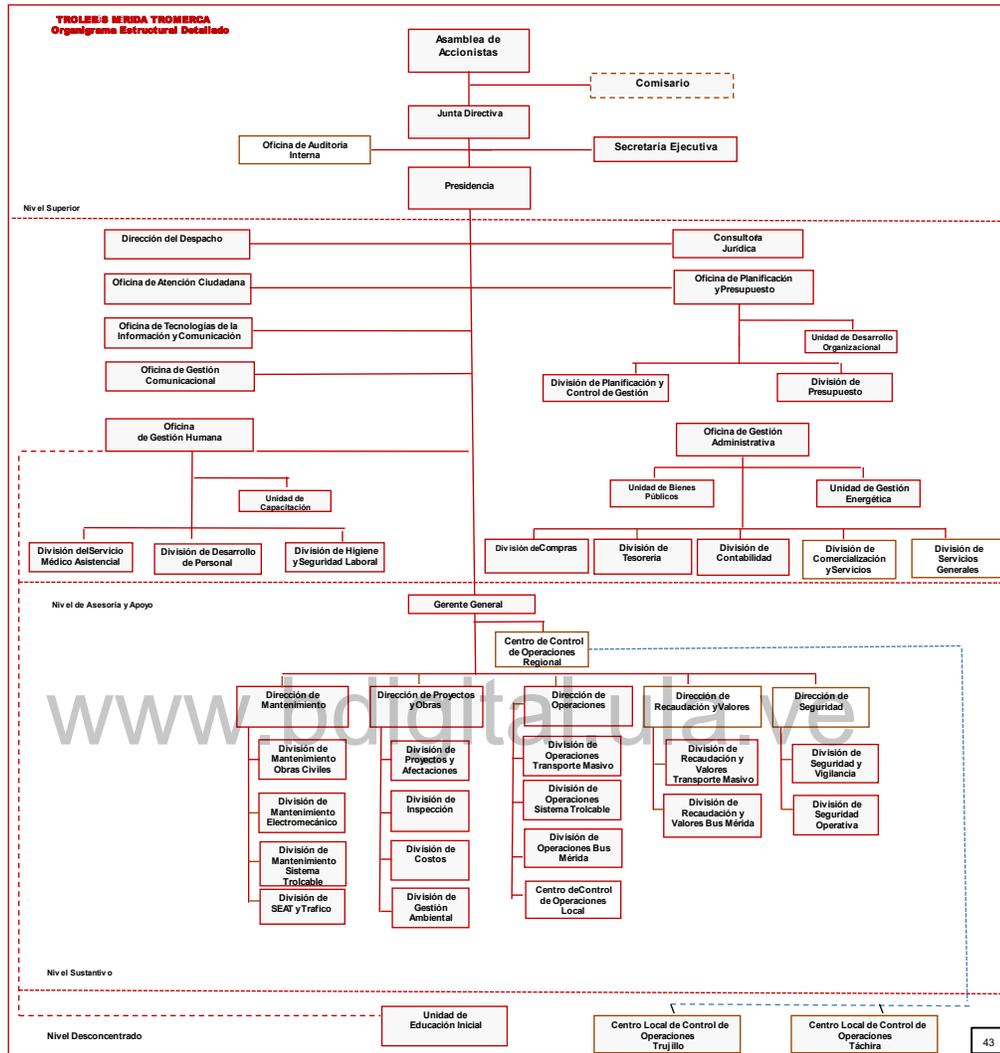


Gráfico 2. Organigrama: Trolebús Mérida, Tromerca. Tomado de Manual de Organización, 2017. Ministerio del Poder Popular para transporte.

Definición de Términos Básicos

En opinión de Arias (2012), la definición de términos básicos “consiste en dar el significado preciso y según el contexto a los conceptos principales, expresiones o variables involucradas en el problema y en los objetivos formulados” (p.108). Con este fin, seguidamente se refieren las expresiones propias del tema de investigación.

Análisis de los puestos: Procedimiento utilizado para determinar los requisitos de las obligaciones y las responsabilidades de un puesto y el tipo de persona que deberá ocuparlo. (Chiavenato, 2009, p. 224).

Puesto: Es la base para colocar a las personas dentro de las tareas de la organización. se compone de todas las actividades que desempeña una persona (el ocupante), que se engloban en un todo unificado y que aparece en cierta posición formal en el organigrama de la compañía (Chiavenato, 2009, p. 203).

Delegación: asignar autoridad a una persona para llevar a cabo actividades específicas (Arroyo, 2012, p. 239).

Efectividad: Del verbo latino efficere: ejecutar, llevar a cabo, efectuar, producir, obtener como resultado. Resultado de la eficacia y la eficiencia, en función de los objetivos alcanzados (Cequea, 2012 en Rojas, Jaimes, y Valencia, 2018, p. s/n).

Función: conjunto de actividades y comportamientos que se requieren de un individuo que ocupa un puesto determinado en una organización empresarial (Chiavenato, 2009, p. 172).

Gestión: del latín gestio. Acción y consecuencia de administrar o gestionar algo. Gestionar es llevar a cabo diligencias que hacen posible la concentración de una operación, una meta, un anhelo personal o un objetivo organizacional (Muriel, 2021, p. s/n).

Misión: La misión de una empresa es el motivo por el que existe dicha empresa, su razón de ser. Indica la actividad que realiza la empresa. Suele plasmarse en una declaración escrita (una frase o un párrafo) que refleja la razón de ser de la empresa. (Economipedia S.L., 2022, p.s/n).

Organigrama: representación gráfica de la estructura jerárquica y funcional de una organización, permitiendo entenderla rápidamente de manera visual. (Economipedia S.L., 2022, p.s/n).

Políticas: Reglas establecidas para gobernar funciones y garantizar su desempeño de acuerdo con los objetivos deseados. Orientación administrativa para evitar un desempeño indeseable o que ponga en riesgo el éxito de sus funciones específicas (Chiavenato, 2009, p. 124).

Subordinado: toda persona de rango inferior al jefe, al que se le asignan tareas por atender, que requieren de dirección y control constante (Hughes, en Muriel, 2021, p.s/n).

Tarea: Conjunto de atribuciones que el ocupante del cargo debe desempeñar (Chiavenato, 2009, p. 205).

Sistema de Variables

El sistema de variables comprende las propiedades del objeto de estudio, que pueden cambiar de valor y expresarse en diversas categorías. De acuerdo con lo establecido por Arias (2012), la variable “es una característica o cualidad; magnitud o cantidad, que puede sufrir cambios, y que es objeto de análisis, medición, manipulación o control en una investigación” (p. 57). Estas variables pueden ser independientes o dependientes.

Según Hernández, Fernández y Baptista (2014), la variable independiente “es la que se considera como supuesta causa en una relación entre variables, es la condición antecedente” (p. 130), en tanto que la variable dependiente o consecuente es “el efecto provocado por dicha causa” (p. 130).

Bajo estos términos, en el presente estudio “Propuesta de un plan de capacitación sobre el empowerment como estrategia para la efectividad de la acción supervisora en la Dirección de Recaudación y Valores de la empresa pública de transporte masivo, Trolebús Mérida C.A., Tromerca”, la variable independiente, es el empowerment, y la variable dependiente la supervisión.

Conceptualmente el empowerment es definido como un proceso a través del cual la organización delega poder y autoridad en el talento para que despliegue al máximo sus capacidades y contribuya con el logro de los objetivos y metas propuestos. Por otra parte, la supervisión, o acción supervisora, es descrita como una función de la administración que permite vigilar, controlar, evaluar y conducir el trabajo del empleado, en apego a criterios previamente establecidos, tales como reglamentos, planificación, procedimientos y otros.

www.bdigital.ula.ve

Cuadro 1. Operacionalización de las Variables.

Objetivo General: Proponer un plan de capacitación sobre el empowerment como estrategia para la efectividad de la acción supervisora en la Dirección de Recaudación y Valores de la empresa pública de transporte masivo, Trolebús Mérida C.A., Tromerca.

OBJETIVOS ESPECÍFICOS	VARIABLE	DIMENSIONES	INDICADORES	ÍTEMS
Diagnosticar el desempeño de los supervisores de la Dirección de Recaudación y Valores, de la empresa Tromerca.	Supervisión	Características	Conocimiento	1,2
			Habilidades	3,4
			Liderazgo	5,6
		Funciones	Planear	7
			Dirigir	8
			Desarrollar	9
			Controlar	10
		Importancia	Primer nivel de mando	11
			Comunicación	12
Representación	13			
Analizar el empowerment como estrategia para la efectividad de la acción supervisora en la Dirección de Recaudación y Valores.	Empowerment	Características	Delegación de autoridad	14,15,16
			Información	17
			Recompensas	18
			Competencias	19,20
Determinar la factibilidad institucional, técnica y financiera de la propuesta de un plan de capacitación sobre el empowerment como estrategia para la efectividad de la acción supervisora en la Dirección de Recaudación y Valores.				
Diseñar la propuesta de un plan de capacitación sobre el empowerment como estrategia para la efectividad de la acción supervisora en la Dirección de Recaudación y Valores de la empresa pública de transporte masivo, Trolebús Mérida C.A., Tromerca.				

CAPÍTULO III

MARCO METODOLÓGICO

El marco metodológico de una investigación comprende la forma en que ha sido estructurada para obtener la información y procesarla. De conformidad con Tamayo y Tamayo (2007), es “un procedimiento general para lograr de manera precisa el objetivo de la investigación, por lo cual nos presenta los métodos y técnicas para la realización de la investigación” (p. 175). Los mismos se muestran a continuación.

Naturaleza de la Investigación

Teniendo en consideración el tema objeto de estudio y los propósitos establecidos, una investigación puede ser de tipo cuantitativa o cualitativa. Al respecto, Bernal (2006), señala que los métodos de investigación se apoyan en las distintas concepciones o ideas que se tienen sobre una realidad social, en “el modo de conocerla científicamente y en el uso de herramientas metodológicas que se emplean para analizarla. Desde esta concepción, el método de investigación se suele dividir en los métodos cuantitativo, o investigación cuantitativa; cualitativo, o investigación cualitativa” (p. 57).

En tal sentido, el presente estudio es de naturaleza cuantitativa. Según el autor, (ob. cit.), este tipo de investigación se caracteriza por “la medición de las características de los fenómenos sociales, lo cual supone derivar de un marco conceptual pertinente al problema analizado, una serie de postulados que expresen relaciones entre las variables estudiadas de forma deductiva” (p. 57). Para sus efectos, se miden las variables objeto de estudio y se utilizan técnicas estadísticas para el análisis de la información.

Tipo y Diseño de Investigación

Para Arias (2012), “El diseño de investigación es la estrategia general que adopta el investigador para responder al problema planteado. En atención al diseño, la investigación se clasifica en: documental, de campo y experimental” (p. 27). Siguiendo esta línea, el presente estudio, el cual ha sido denominado “Propuesta de un plan de capacitación sobre el empowerment como estrategia para la efectividad de la acción supervisora en la Dirección de Recaudación y Valores de la empresa pública de transporte masivo, Trolebús Mérida C.A., Tromerca”, corresponde a un diseño de campo. De acuerdo con el autor, consiste en recoger los datos directamente de los sujetos investigados, o del contexto en que acontecen los hechos (a los que llama datos primarios), sin manipularlos o controlar las variables en estudio. De igual forma, es de nivel descriptivo, puesto que estos hechos posteriormente son analizados y descritos para establecer cómo se comportan.

Por su parte, el Manual de Trabajos de Grado de Especialización y Maestría y Tesis Doctorales de la Universidad Pedagógica Experimental Libertador UPEL (2012), establece como modalidades de estudio, los Proyectos Factibles. A saber, consisten en: “la investigación, elaboración y desarrollo de una propuesta de un modelo operativo viable para solucionar problemas, requerimientos o necesidades de organizaciones o grupos sociales; puede estar referido a la formulación de políticas, programas, tecnologías, métodos o procesos” (p. 21). Aunado a esto, propone apoyarse en una investigación documental, de campo o ambas modalidades, lo que ratifica el diseño de investigación seleccionado.

Descripción de la Metodología

De acuerdo con el Manual (ob. cit.), el Proyecto Factible, comprende las siguientes etapas:

Diagnóstico, planteamiento y fundamentación teórica de la propuesta; procedimiento metodológico, actividades y recursos necesarios para su ejecución; análisis y conclusiones sobre la viabilidad y realización del Proyecto; y en caso de su desarrollo, la ejecución de la Propuesta y la evaluación tanto del proceso como de sus resultados (p. 21).

Por consiguiente, fueron desarrolladas las fases de diagnóstico, factibilidad y diseño de la propuesta, tal cual se muestra a continuación:

Fase I: Diagnóstico. De conformidad con Labrador y Palencia de Montañez, (2002), “el diagnóstico es una reconstrucción del objeto de estudio y tiene por finalidad, detectar situaciones donde se ponga de manifiesto la necesidad de realizarlo” (p.186). Comprende tres momentos:

Exploración bibliográfica: consistió en la revisión y análisis de los antecedentes del estudio, las bases teóricas y las bases legales que sustentan la investigación.

Recolección de los datos: mediante la encuesta y la observación, la investigadora, quien es Analista Administrativa en la Dirección de Recaudación y Valores de la empresa Tromerca, solicitó la colaboración de los supervisors de recaudación y procedió a aplicar ambos instrumentos.

Análisis e interpretación de la información: los datos arrojados en la encuesta y la lista de cotejo, permitieron el análisis estadístico y establecer las conclusiones del diagnóstico, para fundamentar la propuesta correspondiente al Proyecto Factible.

Fase II. Factibilidad. Para Gómez (2000), la factibilidad “indica la posibilidad de desarrollar un proyecto, tomando en consideración la necesidad detectada, beneficios, recursos humanos, técnicos, financieros, estudio de mercado (donde se determina si el grupo al cual va dirigido será satisfecho), y beneficiarios” (p. 24). En tal sentido, se hizo un estudio de factibilidad en la empresa Tromerca, desde el punto de vista institucional, técnico y financiero.

Fase III. Diseño de la Propuesta. Una vez obtenidos los resultados del diagnóstico, se elaboró la Propuesta del estudio, que consiste en un plan de capacitación sobre el empowerment como estrategia para la efectividad de la acción supervisora en la Dirección de Recaudación y Valores de la empresa pública de transporte masivo, Trolebús Mérida C.A., Tromerca.

Población

Según Lepkowski (citado por Hernández, Fernández y Baptista, 2014), la población es “el conjunto de todos los casos que concuerdan con una serie de especificaciones” (p. 174). Para sus efectos, el presente estudio tiene una población conformada por ocho (8) supervisores, adscritos a la Dirección de Recaudación y Valores de Tromerca, Región Mérida.

Muestra

Para Arias (2012), la muestra es “un subconjunto representativo y finito que se extrae de la población accesible” (p. 83). En este caso, en vista de que el tamaño de la población es pequeño, se tomó el 100% de la misma, esto es, los ocho (08) Supervisores. Sobre este particular Balestrini (2002), señala que cuando el universo de estudio lo conforma un número reducido de sujetos, se toman como unidades de análisis todos los individuos que lo integran, y no se aplican parámetros muestrales, en cuyo caso, corresponde a una muestra censal, o total.

Técnicas e Instrumentos de Recolección de Datos

De acuerdo con Arias (2012), la técnica de investigación, es “el procedimiento o forma particular de obtener datos o información” (p. 67), mientras que el instrumento es el medio utilizado para acceder a ella y organizarla: es “cualquier recurso, dispositivo o formato (en papel o digital),

que se utiliza para obtener, registrar o almacenar información” (p. 67). Estos elementos fueron seleccionados en consonancia con el problema, los objetivos y el diseño de investigación establecidos.

Continuando con el autor anterior (ob. cit.), fueron seleccionadas la técnica de la encuesta y la técnica de la observación. La encuesta permite “obtener información que suministra un grupo o muestra de sujetos acerca de sí mismos, o en relación con un tema en particular” (p. 72), en tanto que la observación es una técnica que “consiste en visualizar o captar mediante la vista, en forma sistemática, cualquier hecho, fenómeno o situación que se produzca en la naturaleza o en la sociedad, en función de unos objetivos de investigación preestablecidos” (p. 69).

Como instrumentos se optó por el cuestionario, el cual contiene las preguntas que deben ser contestadas por los sujetos del estudio, sin la influencia del encuestador, y en cuanto a la observación, se seleccionó la lista de cotejo o chequeo, utilizada en la observación estructurada para verificar la presencia o ausencia de un aspecto o conducta, tal y como lo refiere Arias.

En función de estos señalamientos, se elaboró; un cuestionario escrito de 20 preguntas cerradas, con una escala Likert de respuestas: 3.- Siempre, 2.- Algunas veces, y 1.- Nunca (Anexo A), acorde a las variables Supervisión y Empowerment. De igual forma se elaboró una lista de cotejo, con las opciones de respuesta SÍ-NO para verificar aspectos relacionados con las políticas de administración del talento humano aplicadas por la empresa, referidas al cargo de supervisor (Anexo B).

Validez y Confiabilidad del Cuestionario

Validez

La validez de un instrumento de evaluación certifica la exactitud con que pueden hacerse las mediciones, en otras palabras, confirma que el

instrumento utilizado para obtener la información mide lo que se pretende evaluar. En opinión de Hernández, Fernández. y Baptista (2014), la validez a grandes rasgos “se refiere al grado en que un instrumento mide realmente la variable que pretende medir.” (p. 200).

En este sentido, para la validación de las preguntas que se utilizarán en el instrumento de recolección de la información, se sometió a un Juicio de Experto con la finalidad de lograr la validación de contenido, para lo cual se seleccionaran tres especialistas, uno en metodología de la Investigación y dos de contenidos o expertos en el área de Gerencia, quienes verificaron la claridad, amplitud y redacción del contenido del instrumento, así como el grado de coherencia, pertinencia y congruencia de los mismos con los objetivos planteados en la investigación.

Para tales efectos, se utilizó una herramienta o instrumento para la validación del cuestionario utilizado en la recolección de información, el cual para su aprobación necesitaba obtener por lo menos quince (15) puntos en promedio por parte de los expertos (Ver Anexo C). Es bueno destacar que la validación del instrumento, por los expertos, proporcionó como resultado una puntuación por encima de quince (15) puntos, con lo que, se consideraba validado el instrumento de recolección de la información.

Confiabilidad

Continuando con el autor la confiabilidad del instrumento se refiere “al grado en que su aplicación repetida al mismo individuo u objeto produce resultados iguales” (p.200), es decir, es la capacidad de obtener iguales resultados repetidamente, al ser aplicado a un mismo sujeto o grupos que reúnen condiciones similares.

Para sus efectos, la confiabilidad se obtuvo mediante el coeficiente alfa de Cronbach, el cual mide la consistencia interna de los ítems, cuyos valores oscilan entre 0 y 1. El 0 representa ausencia total de consistencia, y el 1,

consistencia perfecta o total. Los resultados obtenidos revelan una confiabilidad de .99, lo que representa una alta confiabilidad (Ver Anexo D).

Técnicas de Procesamiento y Análisis de los Datos

En opinión de Tamayo y Tamayo (2004), el procesamiento de los datos, independientemente de la técnica empleada, consiste en “el registro de los datos obtenidos por los instrumentos empleados, mediante una técnica analítica en la cual se comprueba la hipótesis y se obtienen las conclusiones” (p. 187). En otras palabras, se trata de definir cómo la información alcanzada será organizada y codificada para su posterior interpretación.

Bajo esta perspectiva, los datos suministrados por los participantes del estudio fueron analizados según los objetivos de la investigación y representados a través de tablas y gráficos circulares, aplicando la estadística descriptiva a las frecuencias y porcentajes arrojados en las categorías de respuestas de cada ítem, en concordancia con lo indicado por Méndez (2000): “la información tabulada y ordenada debe ser sometida a tratamiento por técnicas de análisis matemático de carácter estadístico” (p.10).

De manera similar se hizo con los resultados de la lista de cotejo aplicada. Cabe señalar que paralelamente se hizo el análisis cualitativo de la información, con el propósito de fundamentar la propuesta del plan de capacitación sobre el empowerment dirigido a la empresa Tromerca.

CAPÍTULO IV

DIAGNÓSTICO QUE SUSTENTA LA PROPUESTA

Presentación y Análisis de los Resultados

Para Arias (2012), la interpretación de los resultados consiste en exponer el significado de los hallazgos obtenidos y establecer comparaciones con lo establecido en estudios previos y bases teóricas de la investigación. Por consiguiente, a continuación se muestran los resultados del cuestionario aplicado a los Supervisores de la Dirección de Recaudación y Valores de la empresa pública de transporte masivo, Trolebús Mérida C.A. Tromerca, y seguidamente los resultados correspondientes a la lista de cotejo utilizada en esta empresa.

Inicialmente, los resultados del cuestionario fueron representados en cuadros, teniendo en cuenta las variables, dimensiones e indicadores; posteriormente se calcularon las frecuencias y porcentajes de respuesta conforme la escala Likert: Siempre, Algunas veces, y Nunca, se elaboraron los gráficos y se procedió al análisis descriptivo.

Según los datos representados en el Cuadro 2, en cuanto a la Variable Dependiente Supervisión, dimensión características, e indicadores conocimientos, habilidades y liderazgo, la media porcentual por aproximación se ubica en un 37% para la categoría Siempre, en un 42% para la categoría Algunas veces, la cual corresponde al valor más alto, y en un 21% para la categoría Nunca, tal y como se refleja en el Gráfico 3.

Cuadro 2. Distribución de Frecuencia Porcentual. Variable: Supervisión. Dimensión: Características. Indicadores: Conocimientos, Habilidades, Liderazgo.

N°	Ítems	CRITERIO					
		Siempre		Algunas veces		Nunca	
		F	%	F	%	F	%
1.	¿En la empresa existen documentos sobre el análisis y descripción del cargo de supervisores?	1	12,5	0	0	7	87,5
2.	¿Conoce las responsabilidades y tareas del cargo que ejerce?	4	50	4	50	0	0
3.	¿Posee habilidades para adiestrar a los trabajadores a su cargo?	3	37,5	4	50	1	12,5
4.	¿Posee habilidades para lograr que sus empleados mejoren cada día su desempeño?	4	50	3	37,5	1	12,5
5.	¿Goza de credibilidad y respeto por parte de los trabajadores a su cargo?	3	37,5	4	50	1	12,5
6.	¿Es leal a sus empleados y habla por ellos cuando se duda de sus capacidades para cumplir con sus obligaciones?	3	37,5	5	62,5	0	0
Media Porcentual		18	37,4	20	41,6	10	20,8

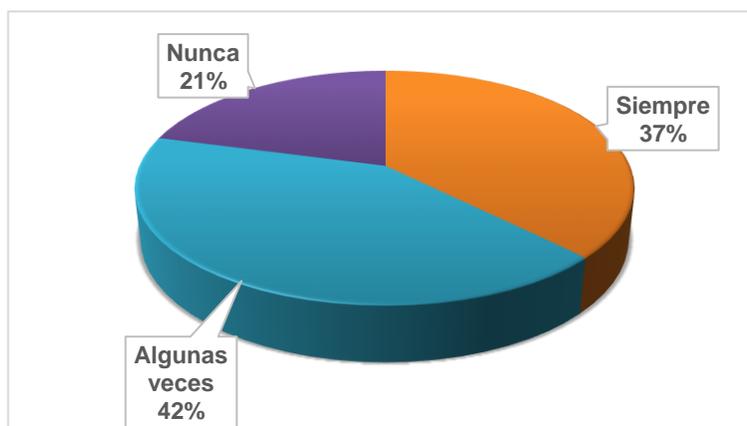


Gráfico 3. Distribución de la Media Porcentual. Variable: Supervisión. Dimensión: Características.

Desglosando se observa que: en el ítem 1, ¿En la empresa existen documentos sobre el análisis y descripción del cargo de supervisores?, sólo 1 de los supervisores, valor que corresponde al 12,5% contestó Siempre, mientras el 87,5% respondió Nunca. En el ítem 2 ¿Conoce las responsabilidades y tareas del cargo que ejerce?, un 50% respondió Siempre, en tanto que el 50% restante respondió Algunas veces. En el ítem 3 ¿Posee habilidades para adiestrar a los trabajadores a su cargo?, el 37,5% respondió Siempre, el 50% respondió Algunas veces, pero el 12,5% respondió Nunca. En el ítem 4 ¿Posee habilidades para lograr que sus empleados mejoren cada día su desempeño?, el 50% manifestó Siempre, el 37,5% respondió Algunas veces y el 12,5% respondió Nunca. En el ítem 5 ¿Goza de credibilidad y respeto por parte de los trabajadores a su cargo?, el 37,5% respondió Siempre, el 50% respondió Algunas veces y el 12,5% respondió Nunca. Finalmente, en el ítem 6 ¿Es leal a sus empleados y habla por ellos cuando se duda de sus capacidades para cumplir con sus obligaciones?, el 37,5% respondió Siempre, sin embargo, el 62,5% valor que representa a la mayoría de los supervisores, reconoció que Nunca lo hace.

Estos porcentajes evidencian debilidades concernientes a las características del supervisor. En primer lugar, la inexistencia de instrumentos que contengan el análisis y descripción del cargo dificulta a los supervisores identificar con exactitud las tareas que deben realizar, los conocimientos, habilidades y capacidades requeridos en el puesto y las responsabilidades que deben asumir para que su trabajo sea idóneo. En este caso, su práctica supervisora está sujeta a criterios subjetivos, que en algún momento pudieran entrar en contradicción a nivel incluso de sus colegas. Al respecto, Zelaya destaca que tanto el análisis como la descripción del cargo, son documentos necesarios para establecer los parámetros de rendimiento y las bases para la selección de los aspirantes al cargo, facilitando el éxito del sistema de ascensos y traslados del personal.

En segundo lugar, el hecho de que la mayoría de los supervisores reconozca que no tienen las habilidades para capacitar a los trabajadores y lograr que día a día su desempeño sea mejor, podría traducirse como incapacidad, aspecto que está afectando la credibilidad y respeto que obtienen de los OES, quienes están bajo su mando, tal como se expuso en el planteamiento del problema del estudio.

Evidentemente, los atributos personales y profesionales de un supervisor son determinantes para sus subordinados, generando en ellos una actitud de aceptación o rechazo, que podría influir poderosamente en su rendimiento laboral.

Al respecto, Moreno y Moreno destacan entre otras características del supervisor, habilidades para preparar a sus colaboradores y lograr que su desempeño mejore permanentemente, lo que implicaría instrucciones claras y precisas, así como el aprovechamiento del talento humano. Estas cualidades permiten que el supervisor se gane el respeto y confianza del grupo, y sea considerado como un líder.

Y, como lo señalara Ladew, el liderazgo del supervisor le lleva a respaldar a las personas que están bajo su mando, a no permitir que se salten su autoridad o responsabilidad y a buscar soluciones para solventar de manera hábil las situaciones que se presentan.

Continuando con el análisis estadístico, el Cuadro 3, Gráfico 4, referente a la Variable Supervisión, dimensión funciones, e indicadores: planear, dirigir, desarrollar, y controlar, revela una media de 44% para la opción Siempre, 25% para la opción Algunas veces, y 31% para la opción Nunca.

Cuadro 3. Distribución de Frecuencia Porcentual. Variable: Supervisión. Dimensión: Funciones. Indicadores: Planear, Dirigir, Desarrollar, Controlar.

N°	Ítems	CRITERIO					
		Siempre		Algunas veces		Nunca	
		F	%	F	%	F	%
7.	¿Programa el trabajo de los empleados a su cargo?	4	50	3	37,5	1	12,5
8.	¿Dirige de forma clara y específica el trabajo de los empleados bajo su cargo?	6	75	2	25	0	0
9.	¿Ejecuta planes de adiestramiento para los empleados bajo su responsabilidad?	1	12,5	2	25	5	62,5
10.	¿Evalúa el desempeño de los trabajadores a su cargo y ofrece feedback?	3	37,5	1	12,5	4	50
Media Porcentual		14	43,7	8	25	10	31,25

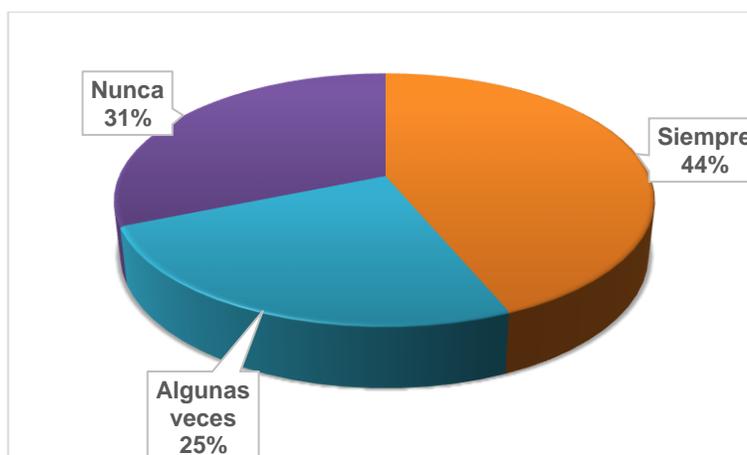


Gráfico 4. Distribución de la Media Porcentual. Variable: Supervisión. Dimensión: Funciones.

Desglosando se muestra que: en el ítem 7, ¿Programa el trabajo de los empleados a su cargo?, el 50% de los supervisores respondió Siempre, en tanto que el 37,5% reconoció hacerlo sólo Algunas veces, y el 12,5 % Nunca. En el ítem 8, ¿Dirige de forma clara y específica el trabajo de los empleados bajo su cargo?, el 75% contestó Siempre, y el resto, es decir, el 25%, señaló Nunca. En el ítem 9, ¿Ejecuta planes de adiestramiento para los trabajadores bajo su responsabilidad?, sólo el 12,5% respondió Siempre, el 25% señaló hacerlo Algunas veces, y, por consiguiente, el 62,5% restante manifestó que Nunca elabora estos planes. En el ítem 10, ¿Evalúa el desempeño de los trabajadores a su cargo y ofrece feedback?, el 37,5% respondió Siempre, el 12,5% respondió Algunas veces, sin embargo, el 50% reveló que Nunca lo hace.

Desde la perspectiva de los estudios revisados sobre el tema, se puede decir a grandes rasgos, que el desempeño de las funciones inherentes a los supervisores encuestados es deficiente. Ciertamente, la supervisión de los empleados requiere capacidad administrativa, la cual engloba los procesos de planeación, dirección, desarrollo y control, sin los cuales no se puede garantizar que la organización o empresa logre sus objetivos de forma eficiente.

En los resultados obtenidos se observa que mientras la mayoría señaló cumplir con las funciones de planeación y dirección planteadas, un porcentaje significativo reconoce que sólo lo hace Algunas veces, y 1 de los supervisores admite que no lo hace Nunca. Luego, al analizar la situación respecto a las funciones de adiestramiento y evaluación del desempeño, un porcentaje significativo de los supervisores admite que no están cumpliendo con estas funciones. En este caso, no satisfacen objetivos de desarrollo permanente en los empleados bajo el mando y monitoreo de sus comportamientos y actitudes, aspectos de gran importancia en el área laboral, como lo señalan Moreno y Moreno.

A grandes rasgos, la planeación permite a los supervisores clarificar lo que tienen que hacer y saber los recursos disponibles; la dirección les da herramientas para lograr que los trabajadores a su cargo se esfuercen y experimenten satisfacción al cumplir con sus tareas; el desarrollo ayuda a que los empleados bajo su cargo sean más eficientes, se muestren más motivados por el trabajo y se sientan gratificados, mientras que el proceso de control les ayuda a valorar la implicación de sus empleados en la consecución de los objetivos. En este particular, es oportuno hacer referencia a Jáuregui y Núñez, quienes insisten en que “sin un nivel de supervisión fuerte, capacitado, competente y comprometido, difícilmente podrán salir adelante las organizaciones”.

Cuadro 4. Distribución de Frecuencia Porcentual. Variable: Supervisión. Dimensión: Importancia. Indicadores: Primer nivel de mando, Comunicación, Representación.

N°	Ítems	CRITERIO					
		Siempre		Algunas veces		Nunca	
		F	%	F	%	F	%
11.	¿Los trabajadores a su cargo le reportan de forma directa las novedades de su jornada de trabajo?	4	50	3	37,5	1	12,5
12.	¿Transmite a los trabajadores a su cargo las directrices de la gerencia, e informa a la gerencia sobre la actuación de los trabajadores a su cargo?	5	62,5	1	12,5	2	25
13.	¿Representa a la empresa ante los empleados a su cargo y a los empleados a su cargo ante la empresa?	1	12,5	2	25	5	62,5
Media Porcentual		10	41,6	6	25	8	33,3

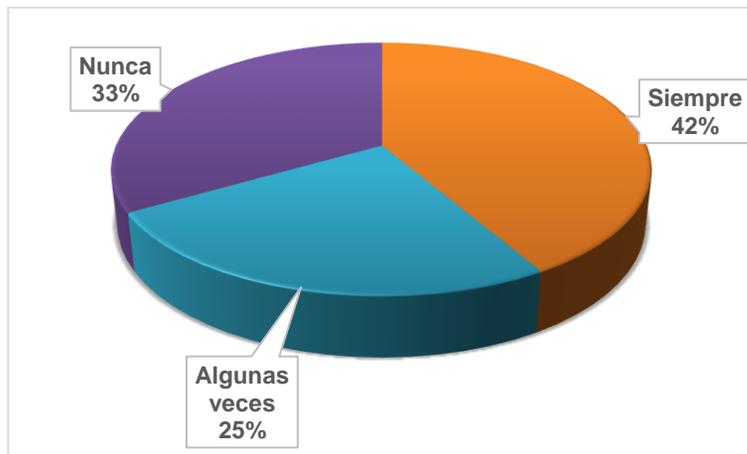


Gráfico 5. Distribución de la Media Porcentual. Variable: Empowerment. Dimensión: Importancia.

Finalizando el análisis correspondiente a la Variable Supervisión, se tiene que en la dimensión importancia, los resultados arrojados en los indicadores primer nivel de mando, comunicación, y representación, indican una media porcentual por aproximación, de 42% para la categoría Siempre, 25% para la categoría Algunas veces, y 33% para la categoría Nunca. Tal y como se aprecia en el Cuadro 4, Gráfico 5 respectivamente.

Desagregando los datos se tiene que en el ítem 11, ¿Los trabajadores a su cargo le reportan de forma directa las novedades de su jornada de trabajo?, el 50% respondió Siempre, el 37,5% contestó Algunas veces, y el 12,5% admitió que Nunca lo hace. En el ítem, 12, ¿Transmite a los trabajadores a su cargo las directrices de la gerencia, e informa a la gerencia sobre la actuación de los trabajadores a su cargo?, el 62,5% contestó Siempre, el 12,5% Algunas veces, y el 25% respondió Nunca. En el ítem 13, ¿Representa a la empresa ante los empleados a su cargo y a los empleados a su cargo ante la empresa?, el 12,5% respondió Siempre, el 25% Algunas veces, y el 62,5% contestó Nunca.

Como se puede ver, estas cifras, en líneas generales, reflejan debilidades en la actuación de los supervisores, las cuales evidentemente están

estrechamente relacionadas con las debilidades observadas en los resultados anteriores. Con respecto a mantenerse informados por los mismos trabajadores sobre el trabajo realizado, las opiniones son diametralmente opuestas, pues mientras el 50% de los encuestados considera que Siempre lo hacen, el otro porcentaje estima que lo hacen sólo Algunas veces o Nunca, como es el caso de uno de los supervisores. Sin embargo, se refleja que la mayor parte de los supervisores se considera un canal para transmitir información (directrices) de la empresa a los empleados bajo su jurisdicción, a la vez que provee a la empresa de información sobre ellos. En ambos casos, es importante que sea portavoz de las expectativas y preocupaciones que le transmiten los empleados bajo su mando, y que brinde asesoría o haga buenas propuestas, lo cual fortalecería su propio desempeño y el de los trabajadores. Finalmente, se tiene que la mayoría de estos supervisores no se consideran representantes de la empresa ante los empleados a su cargo, ni de la empresa ante éstos.

Respecto a los indicadores analizados, Jáuregui y Núñez, plantean que los supervisores juegan un papel de mucha importancia en la organización. Antes que nada, dirigen al personal y representan el primer nivel de autoridad; luego, son un canal de comunicación ascendente y descendente, necesario para reforzar en qué sentido se orienta la empresa y afianzar un adecuado flujo y coordinación de las actividades en sus diferentes divisiones; y finalmente, desarrollan un rol como interlocutores ente la empresa y sus trabajadores.

Ahora bien, estos autores también advierten sobre la relación entre el cumplimiento de las intenciones de la empresa por parte de los supervisores y las facultades de mando y administración que la empresa les confiere.

Cuadro 5. Distribución de Frecuencia Porcentual. Variable: Empowerment. Dimensión: Características. Indicadores: Autoridad, Información, Recompensas, Competencias.

N°	Ítems	CRITERIO					
		Siempre		Algunas veces		Nunca	
		F	%	F	%	F	%
14.	¿Sabía que a través del empowerment se delega autoridad a los empleados para participar de forma responsable en la toma de decisiones?	4	50	0	0	4	50
15.	¿Considera importante tener la autoridad suficiente para ejercer sus funciones como supervisor?	8	100	0	0	0	0
16.	¿Cree que es determinante tener poder de decisión frente a los resultados de la evaluación del desempeño de los trabajadores a su cargo?	8	100	0	0	0	0
17.	¿Considera relevante manejar información para proponer cambios en las tareas de los trabajadores a su cargo y optimizar sus resultados?	7	87,5	1	12,5	0	0
18.	¿Opina que las recompensas (reconocimientos, incentivos) a su desempeño como supervisor contribuirían a motivar su desarrollo personal y profesional?	7	87,5	1	12,5	0	0
19.	¿Considera que sus competencias como supervisor pueden incrementarse si la empresa le delega más autoridad?	7	87,5	1	12,5	0	0
20.	¿Le gustaría participar en un plan de capacitación sobre el empowerment para fortalecer sus competencias como supervisor?	8	100	0	0	0	0
Media Porcentual		49	87,5	3	5,3	4	7,1

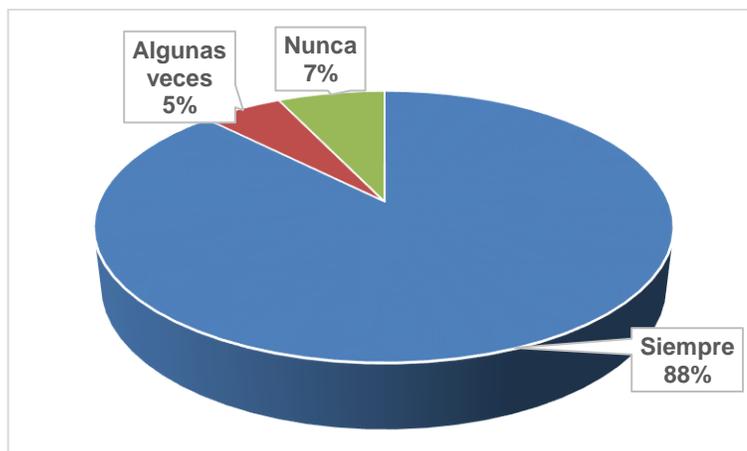


Gráfico 6. Distribución de la Media Porcentual. Variable: Empowerment. Dimensión: Características.

Como se muestra en el Cuadro 5, Gráfico 6, la media porcentual obtenida para la Variable Independiente Empowerment, es del 88% para la opción Siempre, 5% para la opción Algunas veces, y 7% para la opción Nunca.

Desglosando se observa que en el ítem 14, ¿Sabía que a través del empowerment se delega autoridad a los empleados para participar de forma responsable en la toma de decisiones?, un 50% de los supervisores respondió Siempre y el otro 50% respondió Nunca. En los ítems 15, 16 y 17 ¿Considera importante tener la autoridad suficiente para ejercer sus funciones como supervisor?, ¿Cree que es determinante tener poder de decisión frente a los resultados de la evaluación del desempeño de los trabajadores a su cargo? y, ¿Considera relevante manejar información para proponer cambios en las tareas de los trabajadores a su cargo y optimizar sus resultados?, el 100%, es decir, la totalidad de los encuestados contestó Siempre. Igualmente, en los ítems 18 y 19, ¿Opina que las recompensas (reconocimientos, incentivos) a su desempeño como supervisor contribuirían a motivar su desarrollo personal y profesional?, y ¿Considera que sus competencias como supervisor pueden incrementarse si la empresa le delega más autoridad?, el 87,5% de los

supervisores coincide al señalar la opción Siempre, en tanto que el 12,5 restante se inclinó por la opción Nunca.

Las respuestas emitidas por los participantes en el ítem 14 denotan parcialidad de un 50% en cuanto al conocimiento que tiene sobre el empowerment, lo cual es totalmente comprensible, teniendo en cuenta que esta herramienta de gestión de los recursos humanos es relativamente nueva. Por lo demás se observa en los resultados de los ítems subsiguientes (15, 16, y 17) un aspecto positivo, pues la gran mayoría (el 95%), de los supervisores considera importante tener la autoridad necesaria para ejercer sus funciones, entre ellas, decidir sobre los resultados de una evaluación del desempeño de los empleados bajo su mando, y manejar información para sugerir mejoras en las tareas que realizadas con el propósito de maximizar su eficiencia. Estos resultados compaginan con lo expresado en el ítem 19, en donde el 88% estima que sus competencias en la acción supervisora aumentarían si la empresa delega en ellos más autonomía.

Por otra parte, se observa en el ítem 18, que el 88% de los supervisores valora recibir reconocimientos e incentivos laborales para motivar su desarrollo en el campo de trabajo. Evidentemente, esto contribuiría enormemente a estimular su compromiso y compensar su esfuerzo. Para concluir, el ítem 20 ratifica la disposición del 100% de los supervisores a participar en un plan de capacitación sobre el empowerment, con el propósito de incrementar sus habilidades y conocimientos como supervisor, y en general su desempeño.

Desde la perspectiva de los estudios que sustentan esta investigación, Arroyo plantea el *empowerment* como un proceso que va de una dirección tradicional hacia la autodirección, caracterizado por otorgar poder y responsabilidad a los trabajadores o equipos de la empresa, y ventajas palpables: por una parte, los empleados, además de sentirse responsables por hacer su trabajo, se sienten responsables por lograr que la empresa trabaje mejor; buscan solucionar los problemas y planean cómo hacer las cosas y

conseguir que se ejecuten. De otro lado, las organizaciones son estructuradas de manera que sus empleados se sientan capaces de hacer lo que se necesita hacer y no sólo lo que se requiere de ellos y por lo cual son recompensados. Este enfoque tiene mucho sentido, pues precisamente a través del empowerment, la autoridad delegada en los supervisores les permitiría desarrollar sus capacidades de decisión y autogestión e innovar, y, por ende, optimizar el desempeño de los empleados bajo su mando, fortaleciendo la organización. Evidentemente, como lo señala Siliceo, esto requiere capacitación, en cuyo caso, las organizaciones están obligadas a garantizar la preparación y especialización de sus colaboradores, para que puedan enfrentarse en las mejores condiciones a sus tareas.

Para finalizar se muestran seguidamente los resultados obtenidos en la observación estructurada, tal como se muestra en la lista de cotejo, Cuadro 6.

Cuadro 6. Lista de cotejo

Aspectos Observados	SÍ	NO
La empresa Tromerca cuenta con un análisis y descripción del cargo de Supervisor de los OES actualizado y específico.		x
La empresa Tromerca promueve en los supervisores de los OES el desarrollo de sus conocimientos, habilidades y liderazgo.		x
La empresa Tromerca delega en los supervisores las funciones administrativas de planeación, dirección, desarrollo y control del personal bajo su responsabilidad.		x
La empresa Tromerca reconoce a los supervisores como primer nivel de mando ante los OES.		x
La empresa Tromerca valora el liderazgo de los supervisores en el ejercicio de sus funciones.		x
Los supervisores de los OES de la empresa Tromerca se muestran motivados y optimistas al cumplir con la acción supervisora.		x

La empresa Tromerca aplica un sistema de incentivos laborales como reconocimiento al desempeño de los supervisores.		x
---	--	---

Como se puede apreciar en el Cuadro 6, este instrumento de observación muestra la ausencia de elementos imprescindibles en la empresa Tromerca, con respecto al cargo de Supervisores de los OES: no están explícitos su sistema de ingreso, sistema de promoción, requisitos académicos, conocimientos, habilidades, experiencia, deberes y responsabilidades, ni salarios; no se observan actividades específicas para el desarrollo de sus conocimientos, habilidades y liderazgo; no hay un proceso de delegación de poder y autoridad en los supervisores para llevar a cabo los procesos administrativos inherentes a su cargo; no se reconoce su autoridad ante los OES.

Al respecto es significativo hacer referencia a Chiavenato (2009), para quien cuanto mayor noción tenga el trabajador sobre el puesto y las tareas que ejecuta, “tanto mayor será la importancia que percibe en su trabajo, mayor su contribución y más elevada la responsabilidad” (p. 212). Contrariamente, como sucede en el caso de los supervisores evaluados, cuando los empleados sólo reciben órdenes e instrucciones que deben cumplir y no tienen certeza respecto a los propósitos y objetivos de lo que hacen, cuando no son reconocidos por su desempeño y además no cuentan con la suficiente autoridad para ejercer el cargo, difícilmente se identificarán con su trabajo.

Conclusiones del Diagnóstico

A grandes rasgos, los resultados del diagnóstico confirman debilidades presentes en la tarea que llevan a cabo los supervisores de los OES.

En relación con el primer objetivo específico: Diagnosticar el desempeño de los supervisores de la Dirección de Recaudación y Valores, de la empresa Tromerca, se observa que: a) La empresa no cuenta con documentos

actualizados y específicos sobre el análisis y descripción del cargo de supervisores, lo que dificulta su ajuste al puesto (que tampoco es reconocido por la empresa a nivel administrativo ni operativo), por consiguiente, las funciones, responsabilidades y relaciones del cargo de supervisor no están claramente establecidas, lo que deriva en desconocimiento y confusión en una parte significativa de los supervisores sobre los conocimientos, habilidades y liderazgo necesarios para ejecutar eficientemente su trabajo. b) Los supervisores en su mayoría no cumplen con las funciones administrativas de planeación, dirección, desarrollo y control del talento humano a su cargo, lo que les dificulta verificar el desempeño y logro de objetivos del área objeto de su acción supervisora. c) Predominantemente, los encuestados no tienen el perfil de gerentes de primera línea, mediadores o representantes de la empresa o empleados bajo su responsabilidad.

En definitiva, en su mayor parte, el desempeño de los supervisores no se lleva a cabo de manera técnica ni especializada y a su vez, la acción supervisora esta mediatizada, por el propio supervisor y por los resultados obtenidos en ella, generando un círculo vicioso que en nada favorece ni a sus empleados ni a la empresa Tromerca.

En lo que respecta al segundo objetivo, Analizar el empowerment como estrategia para la efectividad de la acción supervisora en la Dirección de Recaudación y Valores, se observa que: a) La mitad de los supervisores desconoce el empowerment como herramienta de gestión del talento humano a través de la cual la empresa delega en sus empleados poder y responsabilidad para participar en la toma de decisiones. b) La mayor parte de los supervisores encuestados valora la importancia de obtener empoderamiento para incrementar sus competencias. Y c) La totalidad de los supervisores desean participar en un plan de capacitación sobre el empowerment.

En cuanto a los resultados de la lista de cotejo aplicada, en líneas generales se infiere que la empresa Tromerca no garantiza los aspectos administrativos básicos del cargo de Supervisores para asegurar una buena supervisión. Esto explica una acción supervisora deficiente, cargada de fallas. Entre ellas, la falta de liderazgo, motivación y satisfacción.

Cabe señalar que las debilidades mencionadas en torno a la acción supervisora, pueden ser solventadas en la medida en que, por una parte, la empresa pública Tromerca aplique políticas administrativas destinadas a mejorar sus condiciones de trabajo y contribuya con su formación profesional y desarrollo; y que, por la otra, los supervisores se esfuercen en mejorar su desempeño.

Igualmente, es necesario aclarar que aplicar el empowerment necesita de la preparación de quienes conforman sus cuadros gerenciales y de sus supervisores. Bajo esta perspectiva, la investigación dio continuidad al tercer y cuarto objetivos: Determinar la factibilidad institucional, técnica y financiera de la propuesta del estudio, así como Diseñar la propuesta de un plan de capacitación sobre el empowerment como estrategia para la efectividad de la acción supervisora en la Dirección de Recaudación y Valores de la empresa pública de transporte masivo, Trolebús Mérida C.A., Tromerca.

CAPÍTULO V

LA PROPUESTA

Plan de capacitación sobre el empowerment como estrategia para la efectividad de la acción supervisora en la Dirección de Recaudación y Valores de la empresa pública de transporte masivo, Trolebús Mérida C.A., Tromerca

Presentación

Esta propuesta de capacitación aborda el empowerment como herramienta vanguardista que contribuiría a mejorar el actual desempeño de los Supervisores de la Dirección de Recaudación y Valores de la empresa de transporte masivo Tromerca. Para Sennett (citado por Caballero y Blanco, 2007), la gestión del capital humano debe encauzar el desarrollo de trabajadores responsables de la ejecución de diferentes funciones y prepararlos para asumir cambios en sus roles acorde a las necesidades del puesto de trabajo. En tal caso, los empleados más valorados por las organizaciones son aquellos que: saben aprovechar la inestabilidad laboral, se muestran abiertos al cambio y logran adaptarse siempre a nuevos contextos y procedimientos de trabajo. Sin embargo, como advierte el autor, la política estratégica de la organización debe acoplarse de forma eficaz con este perfil.

Bajo esta perspectiva, la implementación del empowerment requerirá cambios en la estrategia empresarial caracterizada por una estructura organizacional **tradicional** jerárquica, en donde los empleados se dividen en departamentos que siguen una cadena de mando y el poder fluye verticalmente hacia arriba, imposibilitando algunas veces su participación en la toma de decisiones y solución de conflictos. Ciertamente, el **empowerment**, cuya traducción al español es empoderamiento, es una herramienta gerencial

a través de la cual se otorga autoridad al empleado para promover la eficiencia, eficacia, y efectividad en los procesos de gestión del talento humano, cuyas ventajas se reflejan en el fortalecimiento de sus trabajadores y en el desarrollo de la organización en términos competitivos.

En el caso de los Supervisores de la Dirección de Recaudación y Valores, el empowerment implicaría otorgarles poder, autonomía y motivación, lo cual contribuiría a disminuir su incertidumbre en cuanto al cargo y los procesos administrativos que involucra, haciéndoles sentir más seguros y responsables al tomar decisiones, con respecto al desempeño de los OES, quienes están bajo su mando. Para ello, el primer paso es la capacitación, de modo que la organización, como una unidad, conozca esta herramienta de gestión del talento humano.

www.bdigital.ula.ve

EMPOWERMENT

Como estrategia para la efectividad de la
acción supervisora

Dirección de Recaudación y Valores



www.bdigital.ula.ve

MARLENE ROJAS



Trabajamos para mejorar tu calidad de vida

Una organización “empowerment” es aquella
en la cual los individuos tienen el
conocimiento, habilidad, deseo y oportunidad
para triunfar personalmente en forma tal que
lleve al éxito organizacional colectivo

-Stephen Covey



Trabajamos para mejorar tu calidad de vida

Fundamentación

Sin lugar a duda, el talento humano es un factor determinante en el logro de los objetivos y metas de toda empresa u organización. De allí la importancia de adoptar modelos de capacitación y formación que garanticen a sus trabajadores el desarrollo de sus potencialidades y su crecimiento tanto personal como profesional.

Según Chiavenato (2009), desarrollar a las personas no significa sólo proporcionarles información para que aprendan nuevos conocimientos, habilidades y destrezas y sean más eficientes en su trabajo, implica fundamentalmente, darles la información necesaria para que aprendan nuevas actitudes, soluciones, ideas y conceptos de modo que cambien sus hábitos y comportamientos respecto a su desempeño laboral. Así los procesos de desarrollo incluyen: la capacitación, el desarrollo de las personas y el desarrollo organizacional. Los dos primeros elementos tratan sobre el aprendizaje a nivel individual y la forma en que los trabajadores se instruyen y fortalecen, mientras que el desarrollo organizacional, DO, se remite a la manera en que las organizaciones aprenden y se perfeccionan debido al cambio y la innovación.

Ahora bien, de acuerdo con el autor, la capacitación, puede darse de manera tradicional: sólo cuando surge una oportunidad o necesidad, por imposición, donde las personas no son consultadas, y en condiciones de estabilidad donde nada cambia, entre otras formas. Pero, cuando es planificada y consensuada proporciona internamente:

- Mejora de la eficiencia de los servicios.
- Aumento de la eficacia en los resultados.
- Creatividad e innovación en los productos y servicios que se ofrecen.
- Mejor calidad de vida en el trabajo.

- Mayor calidad y productividad.
- Mejor atención al cliente.
- Valor agregado.

Mientras que externamente aporta mayor competitividad organizacional y mejora la imagen de la empresa.

En efecto, bajo un enfoque moderno, la capacitación forma parte de la cultura, se anticipa las necesidades y se basa en el consenso y en el deseo de cambiar para mejorar. Desde esta perspectiva, el empowerment o empoderamiento es considerado una herramienta motivacional del ámbito laboral cuya capacitación e implementación contribuye a satisfacer las competencias de los trabajadores en su puesto de trabajo, tal y como lo refiere Martínez (2020). En tales circunstancias, el empowerment adquiere las siguientes dimensiones:

- Percepción de control: el empleado desarrolla creencias sobre autoridad, para tomar decisiones, adecuar los recursos, ejecutar procedimientos y generar resultados.
- Percepción de competencia: asociada al dominio de las tareas del puesto de trabajo y a la capacidad para asumir de forma hábil y positiva otras tareas, que pueden generarse a partir de la realización de las actuaciones propias del cargo.
- Interiorización de las metas de la organización: especialmente en relación con su voluntad por hacer todo lo que está a su alcance para obtener logros.

Por otra parte, de acuerdo con Álvarez (2006), para dar poder y habilitar la autonomía personal hace falta que los trabajadores estén formados en habilidades concretas, sobre todo, en la cultura de la responsabilidad y la autonomía, pues al asumir mayores niveles de compromiso, entrarán en un proceso de renovación continua de sus competencias y habilidades.

En este particular, para Chiavenato, en la actualidad las organizaciones “avanzan hacia el empowerment de las personas y ponen en sus manos y mentes la responsabilidad de las decisiones relativas a su trabajo, y la administración de los recursos humanos no ha quedado fuera” (p.519). Por esa razón, el empowerment constituye un estilo de administración sustentado en el liderazgo, la descentralización del poder, la delegación y atribución de facultades en los trabajadores de la empresa. No obstante, el autor advierte que no es suficiente tener talentos para poseer capital humano, es preciso integrarlos a un contexto agradable para que los talentos se desarrollen y crezcan. Así, la suma de ambos (talento y contexto) proporciona el concepto de capital humano. En tanto que la ARH asume un nuevo rol: batallar con las personas, con la organización de trabajo, con la cultura organizacional que las envuelve y con el estilo de administración que utilizan los gerentes como administradores del personal.

En el siguiente Gráfico se muestran las bases para dar empowerment



Gráfico 7. Bases para el facultamiento en la toma de decisiones. Tomado de “Gestión del talento humano” por I. Chiavenato, 2009, p. 195.

Continuando con el autor, para distribuir los niveles adecuados de autoridad y responsabilidad en toda la organización es necesario fortalecer a todos sus miembros, lo cual proporciona mejor control, que a su vez incrementa la autoestima e impulsa la calidad dentro de la organización. Desde esta óptica, el empowerment busca transferir responsabilidad y recursos a sus empleados para obtener su energía creativa e intelectual, de modo que puedan ejercer un verdadero liderazgo dentro de sus propios ámbitos de competencia y, al mismo tiempo, ayudar a enfrentar los desafíos globales de la empresa. En otras palabras, “facultar es dar poder y autonomía a los trabajadores para aprovechar al máximo su talento colectivo” (p. 29). Es por ello por lo que facultar determinación en los supervisores del trolebús es una tarea ardua que corresponde a los altos ejecutivos, coadyuvar con ese empoderío que requieren para lograrlo. Sin olvidar que los únicos que pueden mejorar las condiciones de desventaja que poseen los supervisores son los jefes.

Con relación a los fundamentos legales en los cuales se apoya esta propuesta, la Ley Orgánica del Trabajo, los Trabajadores y las Trabajadoras, establece en el Título V de la Formación colectiva, integral, continua y permanente de los trabajadores y las trabajadoras en el proceso social de trabajo, Capítulo III De la Educación desde el Trabajo, Artículo 318, referente a Convenios educativos, la realización de acuerdos con instituciones formativas de preferencia con las especializadas a nivel universitario, con el propósito de institucionalizar la formación colectiva, integral, continua y permanente de la clase trabajadora, los patrones así como las organizaciones propias de los trabajadores.



Este Plan de capacitación

1. Propone líneas de formación dirigidas a toda la organización, comenzando por los cuadros gerenciales, de modo que se produzcan cambios en su estrategia empresarial. En este caso los resultados esperados son a largo plazo.
2. Es producto de las necesidades de capacitación sectoriales: recoge funciones de la empresa en el área de la supervisión. Se esperan resultados a mediano plazo.
3. Ha sido elaborado bajo la modalidad de formación.

Justificación

El empowerment es considerado una herramienta de gestión del talento humano de la organización para garantizar el desarrollo de competencias, en todas sus dimensiones: conocimientos, habilidades y actitudes. Esto contribuye, entre otros aspectos a aumentar su sentido de pertenencia con la empresa, a darle los mecanismos necesarios y las oportunidades para tomar decisiones, y ser parte de las operaciones, con autonomía. Evidentemente, esto incide de forma favorable el ambiente de trabajo, pues se la confianza y la responsabilidad compartida se confluyen en torno de los objetivos y metas de la empresa, en un ganar-ganar.

Estas consideraciones permiten justificar el diseño del presente Plan de Capacitación sobre el empowerment, el cual está dirigido a la empresa Tromerca, con el objetivo de motivar su personal de la Gerencia General, Oficina de Gestión Humana, Unidad de Capacitación, División de Desarrollo

de Personal y Supervisores de la Dirección de Recaudación y Valores sobre la implementación del empowerment como herramienta para el fortalecimiento de su talento humano y efectividad organizacional.

Desde una perspectiva social, su implementación constituiría, por parte de la empresa, una demostración de valoración del recurso humano, en el que la investigadora pone a su disposición, sus conocimientos sobre el tema, con el propósito de contribuir con su modernización, innovación y mejoramiento. En relación con el aspecto laboral, los Supervisores tendrían la oportunidad de adquirir los conocimientos y habilidades necesarias para hacer un trabajo más efectivo, cónsono con las tendencias actuales que orientan la acción supervisora.

Este plan de capacitación planteado puede ser interpretado como una oportunidad de intercambio entre los cuadros gerenciales y los supervisores, a través del que podrán conocer, opinar, y hacer sugerencias sobre cómo implementar el empowerment en la empresa de manera que sea efectivo y realmente contribuya a su mejora. Y finalmente cabe resaltar la importancia del nivel de mando que representa el supervisor y la obligación de la empresa no sólo de capacitarlo, formarlo, guiarlo y apoyarlo, sino también de abrirse a sus aportes y aprender de su estrecho contacto con el trabajador de base, en este caso, los operadores de estación.

Objetivos



General

Motivar al personal de la Dirección de Gestión Humana, Unidad de Capacitación, División de Desarrollo de Personal, Dirección de Recaudación y Valores y Supervisores de la División de Recaudación, sobre la

implementación del empowerment como herramienta para el fortalecimiento del talento humano y efectividad organizacional de la empresa Tromerca.

Específicos

- ✓ Conocer el concepto de empowerment y su aplicación en el ámbito organizacional
- ✓ Identificar los pasos para la correcta aplicación del empowerment en la empresa.
- ✓ Sensibilizar a los cuadros gerenciales de la empresa sobre la necesidad de empoderar a los supervisores para el fortalecimiento de su desempeño.
- ✓ Inferir la importancia de la participación responsable de los supervisores en la toma de decisiones.
- ✓ Concientizar a los cuadros gerenciales de la empresa sobre las ventajas de empoderar a los supervisores para el desarrollo de competencias de liderazgo y conducción de los empleados bajo su jurisdicción.
- ✓ Identificar la relación entre el empowerment y los procesos de motivación, autoestima y comunicación de los supervisores.
- ✓ Reflexionar sobre el impacto del reconocimiento del trabajo en los trabajadores de la empresa Tromerca.

Factibilidad



Institucional

La factibilidad de la propuesta del plan de capacitación está garantizada, debido a

que existe la disposición de las autoridades de la empresa Tromerca para canalizar los mecanismos necesarios a fin de garantizar la asistencia de los trabajadores a quienes está destinado, el uso de los equipos necesarios y los espacios físicos para su ejecución. Cuenta con un salón de reuniones amplio y con el mobiliario necesario, ubicado en Ejido Av. Centenario Sector Pozo Hondo, edificio Administrativo piso 3.

Técnica

Técnico humano: la investigadora, quien ejerce funciones dentro de la empresa, tiene la disposición para aportar los conocimientos adquiridos en el proceso de investigación sobre el empowerment, así como los conocimientos adquiridos en la especialización, abarcando el proceso general de funciones inherentes a la Dirección de Gestión humana, como fuente de mejoramiento y desarrollo del principal recurso de la organización.

Tecnología y equipos: se cuenta con Internet y equipos técnicos: computadores, proyector, video beam, cámara digital y demás recursos audiovisuales.

Financiera

En vista de que Trolebús de Mérida C.A. Tromerca es una empresa Pública adscrita al Ministerio Del Poder Popular para el Transporte, los gastos de capacitación están garantizados a través del POA, el cual se rige por el presupuesto anual. En este sentido, durante los meses de octubre y noviembre se presentan los Proyectos Operativos Anuales según las partidas establecidas, para su aprobación y ejecución, tal como se resume a continuación:



Partidas presupuestarias para capacitación en Tromerca

Código	Nombre
4.03.10.07.00	Servicio de Capacitación y Adiestramiento

Generalidades del Plan

Instructores	Modalidad
Investigadora y expertos en el área	Presencial

Participantes

Personal de la Dirección de Gestión Humana, Unidad de Capacitación, División de Desarrollo de Personal, y Supervisores de la Dirección de Recaudación y Valores

Número de participantes	Duración
Entre 15 y 20 empleados	16 hrs, distribuidas en 4 jornadas, de 4 hrs c/ú

Logística

Espacio físico: Salón de Conferencias	Traslado de los participantes: Empresa
---------------------------------------	--

Estrategia didáctica: Taller

Técnicas: Exposición, lecturas, juegos, juego de roles, dramatizaciones, estudio de casos, análisis y otras

Evaluación del plan de capacitación

- ✓ Calidad: cumplimiento de expectativas de los participantes
- ✓ Beneficio: satisfizo las necesidades de los participantes
- ✓ Manejo del tiempo: ajuste de las actividades a los tiempos
- ✓ Resultados: Compromisos y acuerdos generados

Parte II

Taller 1. El empowerment y su aplicación en el ámbito organizacional

Objetivos:

- Conocer el concepto de empowerment y su aplicación en el ámbito organizacional.
 - Identificar los pasos para la correcta aplicación del empowerment en la empresa.
-

Contenidos:

- Concepto de empowerment.
 - Aplicación del empowerment en la empresa y estrategia empresarial.
-

Actividades:

Inicio:

- ✓ Pautas del desarrollo de la jornada.
- ✓ Conversación sobre la importancia del desarrollo y capacitación del personal.
- ✓ Comentarios sobre los resultados del diagnóstico realizado por la investigadora.
- ✓ Socialización de los objetivos.

Desarrollo:

- ✓ Exposición sobre el empowerment: concepto, origen.
- ✓ Discusión grupal sobre la importancia del empowerment.
- ✓ Análisis grupal sobre la estrategia empresarial de Tromerca: ¿Sistema piramidal?
- ✓ Lectura grupal sobre los pasos para implementar el empowerment en la empresa y asegurar su éxito.

Cierre:

- ✓ Reflexión sobre el video motivacional "Empowerment Empresarial"
<https://www.youtube.com/watch?v=6wDKAC1igEk>
 - ✓ Conclusiones.
-

Evaluación:

Participación y compromisos.

Taller 2. ¿Por qué empoderar a los Supervisores?

Objetivo:

Sensibilizar a los cuadros gerenciales de la empresa sobre la necesidad de empoderar a los supervisores para el fortalecimiento de su desempeño.

Contenidos:

- ✓ El empowerment y el desempeño de los supervisores.
 - ✓ Roles del supervisor.
 - ✓ El trabajo del supervisor como piedra angular de la empresa.
-

Actividades:

Inicio:

- ✓ Pautas del desarrollo de la jornada.
- ✓ Socialización del objetivo.

Desarrollo:

- ✓ Conferencia sobre el empowerment y el desempeño de los supervisores.
- ✓ Lectura y dramatización de los roles del supervisor.
- ✓ Aplicación de la técnica boal ¿Qué estoy haciendo mal?
- ✓ Discusión grupal sobre la dramatización.

Cierre:

- ✓ Reflexión sobre cómo puedo aplicar lo aprendido.
 - ✓ Conclusiones.
-

Evaluación:

Participación y compromisos.

Taller 3. Los Supervisores: Toma de decisiones y Liderazgo

Objetivo:

- ✓ Inferir la importancia de la participación responsable de los supervisores en la toma de decisiones.
 - ✓ Concientizar a los cuadros gerenciales de la empresa sobre las ventajas de empoderar a los supervisores para el desarrollo de competencias de liderazgo y conducción de los empleados bajo su jurisdicción.
-

Contenidos:

- ✓ El supervisor como primer nivel de mando en la organización.
 - ✓ El supervisor y la toma de decisiones.
 - ✓ El organigrama: cuadros gerenciales de la empresa y empowerment del Supervisor.
-

Actividades**Inicio:**

- ✓ Pautas del desarrollo de la jornada.
- ✓ Socialización sobre el video “La misión del supervisor”
<https://www.youtube.com/watch?v=pPJaxlaVgGM>
- ✓ Socialización del objetivo.

Desarrollo:

- Exposición sobre la importancia del supervisor como primer nivel de mando en la organización
- ✓ Estudio de casos sobre el desempeño de los supervisores de la empresa Tromerca, tomando como referente el video <https://www.youtube.com/watch?v=rXlu1eRGt38>
- ✓ Lectura y discusión en parejas sobre la participación del supervisor en la toma de decisiones.
- ✓ Reflexión sobre el concepto de Autoridad: conferir poder a las personas para que tomen decisiones independientes sobre acciones y recursos.
- ✓ Análisis grupal sobre “Algunas prácticas para crecer como líder” Chiavenato, 2011. El capital humano de las organizaciones.

Cierre:

- ✓ Conclusiones: ¿Son líderes los supervisores de la empresa Tromerca?
 - ✓ ¿Es necesario el cambio en la empresa Tromerca?
-

Evaluación:

Participación y compromisos.

Taller 4. Empowerment y procesos sociales

Objetivo:

- ✓ Identificar la relación entre el empowerment y los procesos de motivación, autoestima y comunicación de los supervisores.
 - ✓ Reflexionar sobre el impacto del reconocimiento del trabajo en los trabajadores de la empresa Tromerca.
-

Contenidos:

- ✓ Los procesos sociales como elemento integrador de la organización: motivación, autoestima y comunicación.
 - ✓ Los incentivos laborales y su influencia en el desempeño del trabajador.
-

Actividades

Inicio:

- ✓ Pautas del desarrollo de la jornada.
- ✓ Comentarios sobre algunos de los resultados del diagnóstico realizado por la investigadora.
- ✓ Socialización del objetivo.

Desarrollo:

- ✓ Exposición sobre los procesos sociales y su efecto en la organización.
- ✓ Análisis sobre el video: "Autoestima y motivación: desmontando mitos". Roberto Colom, psicólogo e investigador.
<https://www.youtube.com/watch?v=VxC-cNdeiPs>
- ✓ Discusión grupal sobre los incentivos laborales y:
 - Mejoras del ambiente de trabajo.
 - Aumento de la eficiencia
 - Mejoras en la retención de los empleados.
 - Fomento de la colaboración y el entusiasmo.

Cierre:

- ✓ Conclusiones: exposición individual sobre ¿a qué me comprometo como supervisor, como jefe de una unidad de la empresa, como gerente...?
-

Evaluación:

Participación y compromisos.

Impacto de la capacitación a largo plazo



Criterios	Indicadores	Sí	No
1. Reacción del participante	El plan de capacitación provoca satisfacción en el participante y predispone su asistencia a futuras acciones de formación para adquirir nuevos conocimientos, habilidades y actitudes		
2. Aprendizaje	El plan de capacitación provoca mejoras en las competencias personales del participante		
3. Desempeño	El plan de capacitación provoca cambios en el desempeño del participante en el trabajo. Hay una transferencia de lo aprendido al lugar de trabajo		
4. Resultado	El plan de capacitación tiene impacto en la empresa y agrega valor a la organización		
5. Rendimiento de la inversión	El plan de capacitación produce beneficios para la empresa y sus resultados compensan ampliamente los costos		



La capacitación es una inversión. Sus resultados se ven en el desarrollo y crecimiento de sus empleados.

Una buena capacitación asegura un ambiente adecuado para su ejecución.

La capacitación debe ser planificada y continua.

El empowerment crea un equipo de trabajo en el que sus colaboradores comprenden sus propósitos dentro de la empresa.

El supervisor líder entiende que las personas que trabajan bajo su mando no trabajan para él si no para la organización.



CAPÍTULO VI

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

Conclusiones

De conformidad con los objetivos planteados en la investigación, se concluye que existen debilidades en el desempeño de los supervisores adscritos a la Dirección de Recaudación y Valores de la empresa Trolebús Mérida C.A., Tromerca, quienes tienen bajo su responsabilidad la actuación y cumplimiento de las labores de los operadores de estación, OES. Estas deficiencias tienen su causa inicialmente en la empresa Tromerca, dado que el cargo de supervisores adolece de los aspectos administrativos necesarios para generar certidumbre en los supervisores durante el ejercicio de sus funciones. Por otra se atribuye a un gran porcentaje de los supervisores participantes del estudio, un bajo perfil de desempeño, relacionado con las condiciones y contexto en que intenta cumplir, o cumple con su trabajo.

Recomendaciones

Teniendo en cuenta que las organizaciones crecen y se consolidan en la medida en que gestionan la mejora continua y el desarrollo del talento humano para alcanzar su potencial, se sugiere a la empresa Trolebús Mérida C.A., Tromerca:

Replantear su estilo de dirección y administración del talento humano, a fin de mejorar las condiciones de trabajo y favorecer el desempeño de los Supervisores de la Dirección de Recaudación y Valores.

Elaborar el Análisis y Descripción del cargo de Supervisores de la Dirección de Recaudación y Valores, de tal manera que los ocupantes del

puesto conozcan todos sus elementos y ejerzan sus competencias con autoridad y logren que los procedimientos se cumplan.

Fijar las bases para la selección, ascensos y traslados de los Supervisores de la Dirección de Recaudación y Valores.

Delegar en los Supervisores de Recaudación la autoridad necesaria para cumplir con sus funciones.

Definir planes de compensaciones e incentivos laborales para los Supervisores de Recaudación.

Analizar y aplicar la propuesta del “Plan de capacitación sobre el empowerment como estrategia para la efectividad de la acción supervisora en la Dirección de Recaudación y Valores de la empresa pública de transporte masivo, Trolebús Mérida C.A., Tromerca” como una alternativa para mejorar la gestión interna de esta organización.

Asignar un líder de entre el grupo de supervisores para que planifique, aplique y evalúe estrategias para fomentar el empoderamiento en todos los trabajadores.

A los Supervisores de Recaudación:

Capacitarse continuamente para ejecutar las tareas y responsabilidades inherentes a la supervisión de forma eficiente.

Ejercer la autoridad sobre los empleados a su cargo con profesionalismo, seguridad y firmeza, para obtener el respeto y liderazgo necesarios para obtener buenos resultados.

Crear equipo con sus colegas supervisores para solicitar mejoras en su cargo.

REFERENCIAS

- Amezcuca, E., Pérez, V. y Quiroz de la Cruz, E. (2019). *El empowerment como estrategia de crecimiento del talento humano*. Universidad Veracruzana, México. <https://www.uv.mx/magerhto/files/2019/11/El-empowerment-como-estrategia-de-crecimiento-del-talento-humano.pdf>
- Arguello, A., Llumiguano, M., Gavilánez, C. y Torres, L. (2020). *Administración de Empresas. Elementos Básicos*. 1ª ed. Ecuador. <https://books.google.com.ec/books?id=zLgoEAAAQBAJ&pg=PA55&dq=funcion+del+supervisor+en+una+empresa&hl=es-419&sa=X&ved=2ahUKEwjE7Ib6lvb3AhWKRdABHYzUBzw4ChC7BXoECAoQCQ#v=onepage&q=funcion%20del%20supervisor%20en%20una%20empresa&f=false>
- Arias, F. (2012). *El proyecto de investigación. Introducción a la metodología científica*. (6ª ed.). Caracas: Episteme.
- Arroyo, R. (2012). *Habilidades gerenciales: desarrollo de destrezas, competencias y actitud*. 1ª Ed. Ediciones ECOE. Bogotá, D.C. <https://books.google.com.ec/books?id=uqqqlaqaqbaj&pg=pa235&dq=caracter%20del%20empowerment&hl=es-419&sa=x&ved=2ahukewj0ybde54r4ahwxkykehwbwdc4quwv6bagkeac#v=onepage&q=caracter%20del%20empowerment&f=false>
- Balestrini, M. (2002). *Cómo se elabora el proyecto de investigación*. (6ta. ed.). Caracas: BL Consultores Asociados.
- Banguero, H., Carrillo, L. y Aponte, E. (2018). *Planificación y gestión estratégica de las organizaciones, conceptos, métodos y casos de aplicación*. 1ra. Ed. Cali: Programa Editorial Universidad Autónoma de Occidente.
- Cálix, C., Martínez, L., Vigier, H., y Núñez, J. (2016). *El rol del empowerment en el éxito empresarial*. Investigación Administrativa, N° 117, enero-junio, pp. 23-37 Escuela Superior de Comercio y Administración, Unidad Santo Tomás, Distrito Federal, México http://www.scielo.org.mx/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S2448-76782016000100002
- Chiavenato, I. (2009). *Gestión del Talento Humano* (3ª ed.). México: Editorial McGraw-Hill <https://www.google.com/search?q=Chiavenato%2C+I.+%282009%29.+Gesti%C3%B3n+del+Talento+Humano+%283%C2%AA+ed.%29.+M%C3%A9xico%3A+Editorial+McGraw+Hill+Editorial+McGraw-Hill&aqs=chrome..69i57j1262j0j7&sourceid=chrome&ie=UTF-8>

Coaching y empowerment: herramientas para el fortalecimiento del talento humano en empresas agroalimentarias.

Constitución de la República Bolivariana de Venezuela. 1999. Gaceta Oficial de la República Bolivariana de Venezuela, 36.860 (Extraordinario). Diciembre 30, 1999.

ECONOMIPEDIA (2022). APRENDE INVERSIÓN, BOLSA Y FINANZAS. <https://economipedia.com/definiciones/mision-de-una-empresa.html>

Frías, P. (2001). *Desafíos de modernización de las relaciones laborales: hacia una nueva cultura y concertación empresarial*. Ediciones LOM Santiago de Chile.

https://books.google.com.ec/books?id=2ligaquum6mc&printsec=frontcover&dq=desaf%3%ados+de+modernizaci%3%b3n+de+las+relaciones+laborales:+hacia+una+nueva+cultura+y+concertaci%3%b3n+empresarial.&hl=es-419&sa=x&redir_esc=y#v=onepage&q=desaf%3%ados%20de%20modernizaci%3%b3n%20de%20las%20relaciones%20laborales%3a%20hacia%20una%20nueva%20cultura%20y%20concertaci%3%b3n%20empresarial.&f=false

Gómez, C. (2000). *Proyectos Factibles*. Valencia: Predios.

Hernández, R. Fernández, C. y Baptista, P. (2014). *Metodología de la Investigación*. respecto a la sexta edición por México: McGraw Hill Interamericana. [Documento en línea]. https://periodicooficial.jalisco.gob.mx/sites/periodicooficial.jalisco.gob.mx/files/metodologia_de_la_investigacion_-_roberto_hernandez_sampieri.pdf

Jáuregui, A. y Núñez, E. (2007): *El papel del supervisor. La supervisión efectiva*. Editorial PAX México, L.C.C., S.A. https://books.google.com.ec/books?id=cgV_mnCTXAMC&pg=PA23&dq=funcion+del+supervisor+en+una+empresa&hl=es-419&sa=X&ved=2ahUKEwiXqpS7hvb3AhWYZjABHfJDAAdsQ6AF6BAgJEAl#v=onepage&q=funcion%20del%20supervisor%20en%20una%20empresa&f=false

Labrador, M. y Palencia de Montañez, A. (2002). *Metodología*. 1ª ed. Valencia, Venezuela.

Ladew, D. (2002). *Cómo Supervisar a los Empleados. Técnicas eficaces para mejorar los resultados*. Ediciones Gestión 2000, S.A., Barcelona https://books.google.com.gt/books?id=G1hIgiWIIIC&printsec=frontcover&source=gbs_vpt_read#v=onepage&q&f=false

Ley Orgánica del Trabajo, los Trabajadores y las Trabajadoras. (2012). *Gaceta Oficial No. N° 6.076 Extraordinario del 7 de mayo de 2012*.

- Méndez, C. (2000). *Metodología: Diseño y desarrollo del proceso de investigación*. Bogotá: McGraw-Hill.
- Ministerio del Poder Popular para Transporte (2017). *Manual de Organización de Tromerca*. Antecedentes.
- Ministerio del poder popular para Transporte (2017). *Manual de Organización de Tromerca*. Caracas: autor
- Moreno, J. y Moreno, A. (2017). *Gestión y organización de la empresa agraria*. Ediciones Mundi-Prensa, España
[https://books.google.com.ec/books?id=las2DwAAQBAJ&printsec=frontcover&dq=Organizaci%C3%B3n+y+gesti%C3%B3n+de+la+empresa+agraria+MORENO+VEGA,+JOS%C3%89+MAR%C3%8DA,+y+ALBERTO+MORENO+VEGA+\(2017\)&hl=es-419&sa=X&redir_esc=y#v=onepage&q=Organizaci%C3%B3n%20y%20gesti%C3%B3n%20de%20la%20empresa%20agraria%20MORENO%20VEGA%2C%20JOS%C3%89%20MAR%C3%8DA%2C%20y%20ALBERTO%20MORENO%20VEGA%20\(2017\)&f=false](https://books.google.com.ec/books?id=las2DwAAQBAJ&printsec=frontcover&dq=Organizaci%C3%B3n+y+gesti%C3%B3n+de+la+empresa+agraria+MORENO+VEGA,+JOS%C3%89+MAR%C3%8DA,+y+ALBERTO+MORENO+VEGA+(2017)&hl=es-419&sa=X&redir_esc=y#v=onepage&q=Organizaci%C3%B3n%20y%20gesti%C3%B3n%20de%20la%20empresa%20agraria%20MORENO%20VEGA%2C%20JOS%C3%89%20MAR%C3%8DA%2C%20y%20ALBERTO%20MORENO%20VEGA%20(2017)&f=false)
- Moscoso, J. (2018). *Supervisión y desempeño laboral en los trabajadores administrativos de una Municipalidad de Arequipa – 2018*. Universidad César vallejo.
<https://repositorioslatinoamericanos.uchile.cl/handle/2250/3204899>
- Muriel, R. (2021). *Liderazgo en acción. Cómo construir confianza en la organización*. 1ra. ed. Ciudad Autónoma de Buenos Aires: Autores de Argentina.
<https://books.google.com.ec/books?id=JeFYEAAAQBAJ&pg=PT1&dq=Liderazgo+en+acci%C3%B3n:+C%C3%B3mo+construir+confianza+en+la+organizaci%C3%B3n+Por+Ricardo+Muriel+2021&hl=es-419&sa=X&ved=2ahUKEwi898j83fP3AhWdtoQIHf7xAZAQuwV6BAgHEAc#v=onepage&q=Liderazgo%20en%20acci%C3%B3n%3A%20C%C3%B3mo%20construir%20confianza%20en%20la%20organizaci%C3%B3n%20Por%20Ricardo%20Muriel%202021&f=false>
- OECD (2020). *Panorama de las Administraciones Públicas América Latina y el Caribe 2020*.
https://books.google.com.ec/books?id=j2rXDwAAQBAJ&printsec=frontcover&dq=Panorama+de+las+Administraciones+P%C3%BAblicas+Am%C3%A9rica+Latina+y+el+Caribe+2020.&hl=es-419&sa=X&redir_esc=y#v=onepage&q=Panorama%20de%20las%20Administraciones%20P%C3%BAblicas%20Am%C3%A9rica%20Latina%20y%20el%20Caribe%202020.&f=false
- Palella, S. y Martins, F. (2010). *Metodología de la investigación cuantitativa*. (3ª ed.). Caracas: FEDUPEL.

- Puig, C. (2016). *La supervisión en la acción social. Una oportunidad para el bienestar de los profesionales*. 1ra ed. Publicaciones Universidad Rovira i Virgili. Disponible: https://books.google.co.ve/books?id=w8y0DQAAQBAJ&printsec=frontcover&dq=supervisi%C3%B3n+en+la+organizaci%C3%B3n&hl=es-419&sa=X&ved=2ahUKEwiL__H-8cH3AhVIDkQIHY_CBq4QuwV6BAgDEAc#v=onepage&q=supervisi%C3%B3n%20en%20la%20organizaci%C3%B3n&f=false
- Quevedo, M. (2019). *Empowerment para la conformación de equipos de alto desempeño en estudios de postgrado en cirugía buco maxilofacial del hospital "Dr. Adolfo Prince Lara"*. Universidad de Carabobo, Venezuela <http://www.riuc.bc.uc.edu.ve/bitstream/123456789/8319/1/mquevedo.pdf>
- Quiroz, G. (2020). *Empoderamiento organizacional y su relación con la gestión del conocimiento en docentes de las instituciones educativas de la red de aprendizaje N° 1 del distrito de Ventanilla*. Universidad Nacional Mayor de San Marcos. Perú. <https://cybertesis.unmsm.edu.pe/handle/20.500.12672/15471>
- Rangel, E. (2018). *Manual de Empowerment como estrategia gerencial para el fortalecimiento del desempeño laboral, Caso: Coordinadores de los Programas Nacionales de Formación de la Universidad Politécnica Territorial del estado Mérida, "Kleber Ramírez Núcleo Valle del Mocotíes"*
- Real Academia Española (2014). *Diccionario de la Real Academia Española*. 23.ª ed., [versión 23.5 en línea]. <<https://dle.rae.es>>
- Reyes, A. (2005). *Administración de empresas*. Editorial LIMUSA, S.A. de C.V. México, D.F. <https://books.google.com.ec/books?id=ITDo2npGhyQC&pg=PA342&dq=funcion+del+supervisor+en+una+empresa&hl=es-419&sa=X&ved=2ahUKEwiXqpS7hvb3AhWYZjABHfJDAdsQuwV6BAgHEAg#v=onepage&q=funcion%20del%20supervisor%20en%20una%20empresa&f=false>
- Rojas, M., Jaimes, L., y Valencia, M. (2018). *Efectividad, eficacia y eficiencia en equipos de trabajo*. Rev. ESACIOS. Vol. 39, N° 06. <https://www.revistaespacios.com/a18v39n06/a18v39n06p11.pdf>
- Serpone, A. (2013). *La capacitación dentro de un órgano público: estudio realizado en la Procuraduría de los trabajadores del estado Carabobo adscrita al Ministerio del Poder Popular para el Trabajo y la Seguridad Social*. Universidad de Carabobo. <http://mriuc.bc.uc.edu.ve/bitstream/handle/123456789/7250/6000386A.pdf?sequence=1>

- Siliceo, A. (2006). *Capacitación y desarrollo de personal*. 4ta ed. LIMUSA, S.A. de C.V. México
<https://books.google.com.ec/books?id=CJhlsrSulMUC&pg=PA18&dq=capacitaci%C3%B3n+empresarial&hl=es-419&sa=X&ved=2ahUKEwjBj8zx1aP6AhWUmlQIHeJLAzQ4ChC7BXoECAcQBw#v=onepage&q=capacitaci%C3%B3n%20empresarial&f=false>
- Tamayo y Tamayo, M. (2004). *El proceso de la investigación científica: incluye evaluación y administración de proyectos de investigación*. (4ta. ed.). México: Limusa.
- Thomas, C. (2007). *Guía básica para mandos intermedios y jefes de equipo*. 3ª ed. Fundación Confemetal, España
https://books.google.com.ec/books?id=_5IG1HyTrqcC&pg=PA25&dq=rol+de+control+del+supervisor&hl=es-419&sa=X&ved=2ahUKEwin5ure6pH4AhXUI30KHRwzCYwQuwV6BAgGEAc#v=onepage&q=rol%20de%20control%20del%20supervisor&f=false
- Torres, G. (2018). *El empoderamiento del personal administrativo y trabajadores como herramienta en el desarrollo organizacional de la Universidad Técnica de Ambato*. Universidad Técnica de Ambato. Ecuador.
<https://repositorio.uta.edu.ec/bitstream/123456789/28327/1/48%20GTH.pdf>
- Universidad Pedagógica Experimental Libertador (2014). *Manual para Maestría y Tesis Doctorales*. Caracas: Autor
- Wilson, T. (2004). *Manual del empowerment: Cómo conseguir lo mejor de tus colaboradores*. España: THAU, S.L. Editorial
<https://books.google.com.pe/books?id=hGcff2WdPgWC&printsec=frontcover#v=onepage&q&f=false>
- Zelaya, J. (2006). *Clasificación de puestos*. San José, C.R.: EUNED
https://books.google.com.ec/books?id=b_v8dAxwRx8C&pg=PA99&dq=análisis+de+cargo+según+autores&hl=es-419&sa=X&ved=2ahUKEwim4Mnj8lZ4AhURBDQIHTEcCoUQuwV6BAgCEAY#v=onepage&q=análisis%20de%20cargo%20según%20autores&f=false

ANEXO A

CUESTIONARIO

Estimado Señor (a):

Se está realizando una investigación dirigida a proponer un plan de capacitación sobre el empowerment como estrategia para la efectividad de la acción supervisora en la Dirección de Recaudación y Valores de la empresa pública de transporte masivo, Trolebús Mérida C.A., Tromerca. Para ello, se ha diseñado el presente cuestionario por lo cual se solicita su colaboración, en el sentido de responder la totalidad de las preguntas con la mayor sinceridad posible.

La información suministrada por Usted será utilizada sólo para fines investigativos y es de carácter estrictamente confidencial.

Gracias por su colaboración

Atentamente,

Marlene Marquina Rojas.

Investigadora.

A continuación se le presentan un grupo de preguntas con opciones de respuesta múltiple. Lea detenidamente cada pregunta y marque con una equis (X) en aquella casilla la opción de la respuesta que mejor se adapte a su condición.

Nº	Ítems	Respuestas		
		Siempre	Algunas veces	Nunca
Variable: Supervisión				
Dimensión: Características				
Indicadores: Conocimientos, habilidades, liderazgo				
1	¿En la empresa existen documentos sobre el análisis y descripción del cargo de supervisores?			
2	¿Conoce las responsabilidades y tareas del cargo que ejerce?			
3	¿Posee habilidades para adiestrar a los trabajadores a su cargo?			
4	¿Posee habilidades para lograr que sus empleados mejoren cada día su desempeño?			
5	¿Goza de credibilidad y respeto por parte de los trabajadores a su cargo?			
6	¿Es leal a sus empleados y habla por ellos cuando se duda de sus capacidades para cumplir con sus obligaciones?			
Dimensión: Funciones				
Indicadores: Planear, Dirigir, Desarrollar, Controlar				
7	¿Programa el trabajo de los empleados a su cargo?			
8	¿Dirige de forma clara y específica el trabajo de los empleados bajo su cargo?			
9	¿Elabora planes de adiestramiento para los trabajadores bajo su responsabilidad?			
10	¿Evalúa el desempeño de los trabajadores a su cargo y ofrece feedback?			
Dimensión: Importancia				
Indicadores: Nivel de mando, Comunicación, Representante				
11	¿Los trabajadores a su cargo le reportan de forma directa las novedades de su jornada de trabajo?			
12	¿Transmite a los trabajadores a su cargo las directrices de la gerencia, e informa a la gerencia sobre la actuación de los trabajadores a su cargo?			

Nº	Ítems	Respuestas		
		Siempre	Algunas veces	Nunca
13	¿Representa a la empresa ante los empleados a su cargo y a los empleados a su cargo ante la empresa?			
Variable: Empowerment				
Dimensión: Características				
Indicadores: Autoridad, Información, Recompensas, Competencias				
14	¿Sabía que a través del empowerment se delega autoridad a los empleados para participar de forma responsable en la toma de decisiones?			
15	¿Considera importante tener la autoridad suficiente para ejercer sus funciones como supervisor?			
16	¿Cree que es determinante tener poder de decisión frente a los resultados de la evaluación del desempeño de los trabajadores a su cargo?			
17	¿Considera relevante manejar información para proponer cambios en las tareas de los trabajadores a su cargo y optimizar sus resultados?			
18	¿Opina que las recompensas (reconocimientos, incentivos) a su desempeño como supervisor contribuirían a motivar su desarrollo personal y profesional?			
19	¿Considera que sus competencias como supervisor pueden incrementarse si la empresa le delega más autoridad?			
20	¿Le gustaría participar en un plan de capacitación sobre el empowerment para fortalecer sus competencias como supervisor?			

ANEXO B

Lista de cotejo

Aspectos observados	SÍ	NO
La empresa Tromerca cuenta con un análisis y descripción del cargo de Supervisor de los OES actualizado y específico.		x
La empresa Tromerca promueve en los supervisores de los OES el desarrollo de sus conocimientos, habilidades y liderazgo.		x
La empresa Tromerca delega en los supervisores las funciones administrativas de planeación, dirección, desarrollo y control del personal bajo su responsabilidad.		x
La empresa Tromerca reconoce a los supervisores como primer nivel de mando ante los OES.		x
La empresa Tromerca valora el liderazgo de los supervisores en el ejercicio de sus funciones.		x
Los supervisores de los OES de la empresa Tromerca se muestran motivados y optimistas al cumplir con la acción supervisora.		x
La empresa Tromerca aplica un sistema de incentivos laborales como reconocimiento al desempeño de los supervisores.		x

ANEXO C

FORMATO PARA LA REVISIÓN Y VALIDACIÓN DE LOS INSTRUMENTOS

Instrucciones:

1.- Lea detenidamente todo el cuestionario utilizado para la recolección de la información.

2.- El proceso de validación se realizará colocando una X en alguno de los siguientes criterios:

- a) Excelente
- b) Bueno
- c) Regular
- d) Deficiente

3. Si desea plantear alguna sugerencia para mejorar el instrumento, utilice el espacio correspondiente a observaciones, ubicado en el margen derecho.

4.- Los ítems se evaluarán tomando en cuenta la siguiente puntuación:

PUNTOS	CRITERIOS
5	EXCELENTE
4	BUENO
3	REGULAR
2	DEFICIENTE
1	MUY DEFICIENTE

5.- Después de evaluar la prueba emita su veredicto en el siguiente cuadro:

PREGUNTA	PUNTOS	SUMATORIA
1.		
2.		
3.		
4.		
5.		

Si en la evaluación emitida por los expertos tomando en consideración los ítems 1, 2, 3, 4 y 5 se obtiene en promedio una ponderación mayor o igual a 15, se considera aprobada su validación.

INSTRUMENTO PARA LA VALIDACIÓN DEL CUESTIONARIO

CRITERIOS	APRECIACIÓN CUALITATIVA				
	Excelente	Bueno	Regular	Deficiente	Muy Deficiente
1. Presentación del instrumento					
2. Claridad de la redacción de los ítems					
3. Pertinencia de las variables con los indicadores.					
4. Relevancia del contenido					
5. Factibilidad de aplicación					

APRECIACIÓN CUALITATIVA:

www.bdigital.ula.ve

OBSERVACIONES:

VALIDADO

POR: _____ C.I.Nº _____

PROFESIÓN: _____

LUGAR DE TRABAJO: _____

CARGO QUE DESEMPEÑA: _____

FIRMA: _____

ANEXO D

ANÁLISIS DE CONFIABILIDAD - ESCALA (A L P H A)

Ítem	Escala Media si un ítem se borra	scala Varianza si un ítem se borra	Corrección Ítem- Total Correlación	Alpha si un ítem es borrado
ITEM1	61,6400	245,7400	,9946	,9953
ITEM2	61,6400	245,7400	,9946	,9953
ITEM3	62,1200	254,2767	,4153	,9963
ITEM4	61,6400	245,7400	,9946	,9953
ITEM5	61,6400	245,7400	,9946	,9953
ITEM6	61,6400	245,7400	,9946	,9953
ITEM7	61,6400	245,7400	,9946	,9953
ITEM8	61,6400	245,7400	,9946	,9953
ITEM9	61,6400	245,7400	,9946	,9953
ITEM10	61,6400	245,7400	,9946	,9953
ITEM11	61,6400	245,7400	,9946	,9953
ITEM12	61,6400	245,7400	,9946	,9953
ITEM13	62,1200	257,1933	,2043	,9967
ITEM14	62,1600	255,1400	,3783	,9963
ITEM15	61,6400	245,7400	,9946	,9953
ITEM16	61,6400	245,7400	,9946	,9953
ITEM17	61,6400	245,7400	,9946	,9953
ITEM18	61,6400	245,7400	,9946	,9953
ITEM19	61,6400	245,7400	,9946	,9953
ITEM20	61,6400	245,7400	,9946	,9953

Coeficiente de Confiabilidad

N de Casos = 10,0

N de Items = 20

Alpha = ,9997

El instrumento es confiable