



UNIVERSIDAD DE LOS ANDES
NÚCLEO VALLE DEL MOCOTÍES

**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 “Kléber Ramírez Núcleo Valle del Mocotíes”. Núcleo Valle Del Mocotíes

Trabajo de Grado presentado como requisito para optar al grado de Magister en Administración Educativa

Abril, 2018



UNIVERSIDAD
DE LOS ANDES

UNIVERSIDAD DE LOS ANDES
NÚCLEO UNIVERSITARIO VALLE DEL MOCOTÍES

**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 “Kléber Ramírez Núcleo
Valle del Mocotíes”. Núcleo Valle Del Mocotíes

Trabajo de Grado presentado como requisito para optar al grado de
Magister en Administración Educativa

Autor: Rangel C. Eleida J.
Tutor: Dra. Raquel Márquez

Abril, 2018

ÍNDICE GENERAL

	Pág
	.
Resumen	viii
Introducción	9
Capítulo I. El Problema	
Planteamiento del Problema	11
Objetivos de la Investigación	17
Objetivo General	17
Objetivos Específicos	17
Justificación e importancia de la Investigación	17
Capítulo II. Marco Teórico	
Antecedentes	20
Investigaciones previas	24
Bases Teóricas	27
Bases Legales	54
Definición de Términos Básicos	55
Operacionalización de Variables	59
Capítulo III. Marco Metodológico	
Tipo de Investigación	60
Enfoque de la investigación	61
Fases de la Investigación	61
Población y Muestra	62
Técnicas e Instrumentos de recolección de Datos	63
Validez y Confiabilidad	64
Técnicas de análisis e interpretación de los resultados	67
Capítulo IV. Análisis e Interpretación de los Resultados	
Resultados	69

Conclusiones del Diagnóstico	76
Capítulo V. Diseño de la Propuesta	
Diseño de la Propuesta	79
Objetivo de la Propuesta	80
Justificación de la Propuesta	80
Factibilidad de la Propuesta	82
Factibilidad Institucional	82
Factibilidad Técnica	82
Fundamentación	83
Estructura de la Propuesta	84
Propuesta	85
Capítulo VI. Conclusiones y Recomendaciones	
Conclusiones	86
Recomendaciones	86
Referencias Bibliográficas	89
Anexos	91
A. Instrumentos de recolección de datos	92
B. Constancia de Validación	98
C. Coeficiente de Proporción de Rangos (CPR)	104
D. Coeficiente Alfa de Cronbach	106
E. Instrumento de Factibilidad de la Propuesta	108

ÍNDICE DE CUADROS

Cuadro		Pág.
1	Operacionalización de Variable	59
2	Distribución de frecuencia y porcentaje. Dimensión: Factores. Indicadores: Satisfacción Laboral, Motivación, Trabajo en Equipo, Capacitación.	69
3	Distribución de frecuencia y porcentaje. Dimensión: Elementos. Indicadores: Clima Organizacional, Calidad de Vida, Liderazgo, Cultura Organizacional.	71
4	Distribución de frecuencia y porcentaje. Dimensión: Empowerment. Indicadores: Delegar, Poder, Compromiso, Autoridad.	73
5	Distribución de frecuencia y porcentaje. Dimensión: Empowerment. Indicadores: Autoridad, Retroalimentación, Confianza, Capacitación.	75

www.bdigital.ula.ve

ÍNDICE DE GRÁFICOS

Cuadro		Pág.
1	Representación Porcentual de la dimensión: Factores. Indicadores: Satisfacción Laboral, Motivación, Trabajo en Equipo, Capacitación.	69
2	Representación Porcentual de la dimensión: Elementos. Indicadores: Clima Organizacional, Calidad de Vida, Liderazgo, Cultura Organizacional	71
3	Representación Porcentual de la dimensión: Empowerment. Indicadores: Delegar, Poder, Compromiso, Autoridad.	73
4	Representación Porcentual de la dimensión: Empowerment. Indicadores: Autoridad, Retroalimentación, Confianza, Capacitación.	75

www.bdigital.ula.ve



UNIVERSIDAD DE LOS ANDES
NÚCLEO UNIVERSITARIO VALLE DEL MOCOTÍES

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 “Kléber Ramírez Núcleo Valle del Mocotíes”. Núcleo Valle Del Mocotíes

Autor: Rangel C. Eleida J.
Tutor: Dra. Raquel Márquez

RESÚMEN

La presente investigación tiene como objetivo general proponer un Manual de empowerment como estrategia gerencial para el fortalecimiento del desempeño laboral en los coordinadores de los Programas Nacionales de Formación (PNF) de la UPTM. KR. Núcleo Valle del Mocotíes, el estudio se enmarcó en un enfoque cuantitativo, tipo de investigación de campo y nivel descriptivo, diseño no experimental, modalidad proyecto factible. La población está conformada por 5 coordinadores de los PNF (Agroalimentación, Contaduría, Construcción Civil, Informática y turismo), la muestra es finita por cuanto constituye el total de la población, se aplicará como técnica la encuesta y como instrumento el cuestionario, diseñado por 32 preguntas extraídas de las dimensiones e indicadores de cada una de las variables objeto de estudio, de igual manera se realizará su validez a su juicio por experto para obtener un resultado más oportuno, la confiabilidad se realizará a través de método Alfa de Crombach para evidenciar que el instrumento sea altamente confiable, el análisis de los datos obtenidos se representará a través de tablas de distribución o gráficos.

Descriptores: Empowerment, Desempeño laboral.

INTRODUCCIÓN

Hoy día las organizaciones requieren de gerentes o directores que establezcan herramientas idóneas para implementar con su equipo de trabajo, de manera que permitan establecer un desempeño laboral de forma satisfactoria. Por esta razón, le compete al gerente capacitarse e instruirse con estrategias innovadoras que conlleven a desarrollar un desempeño laboral efectivo por parte de sus trabajadores.

Si bien es cierto, que en la mayoría de los casos el gerente es el responsable de guiar a su equipo de trabajo, también es lógico pensar que la manera como dirige a su personal permitirá hallar una buena comunicación, motivación, empatía y responsabilidad que ayudará a que las actividades asignadas se desenvuelvan de forma positiva, alcanzado de esta manera los objetivos planificados favorablemente.

Sin embargo, actualmente, las organizaciones se encuentran con líderes que desligan en todo sentido la manera como se desenvuelve su personal, por cuanto no involucran a su equipo de trabajo para que las metas puedan ser alcanzadas mancomunadamente, causando insatisfacción al momento de desarrollar sus actividades y que evidentemente se ve reflejado en sus resultados. En este sentido; se hace necesario afirmar, que los gerentes, directores o coordinadores responsables del resultado de sus trabajadores deben contar con estrategias modernas que permitan a su equipo de trabajo desarrollar una nueva forma de actuar lo cual es vital para que las organizaciones aíslen técnicas tradicionales y vacías por herramientas completamente innovadoras.

Bajo esta perspectiva, se insta a los coordinadores, implementar con sus subordinados una de las estrategias gerenciales modernas que ayude de forma considerable alcanzar las metas establecidas de forma eficiente, tal como lo es el Empowerment, el cual viene a ser una estrategia que permite

empoderar a su equipo de trabajo para que al tomar decisiones, delegar autoridad y crear responsabilidad permita establecer un mejor criterio al logro de sus objetivos.

Por esta razón; la presente investigación permite proponer un Manual de empowerment como estrategia gerencial para el fortalecimiento del desempeño laboral en los coordinadores de los Programas Nacionales de Formación (PNF), Núcleo Valle del Mocotíes, Municipio Rivas Dávila del Estado Mérida.

En este particular, para conseguir tal propósito la investigación queda estructurada en los siguientes capítulos:

En el capítulo I, se presenta el planteamiento, objetivos de la investigación, general y específicos, y justificación.

El Capítulo II, lo conforma el Marco Teórico, el cual se hace referencia a los antecedentes del estudio, bases teóricas relacionadas con la temática tratada y el cuadro de variables.

En el Capítulo III, lo conforma el Marco Metodológico, el cual contienen el tipo de investigación, diseño, población, técnicas e instrumentos validez, confiabilidad, procedimientos de la investigación y técnica de análisis de datos.

En el Capítulo IV, se presenta el Análisis e Interpretación de los resultados, a través de gráficos porcentuales, así como las conclusiones del diagnóstico.

En el Capítulo V, se presenta la propuesta objeto de estudio

En el Capítulo VI, se evidencian las Conclusiones y Recomendaciones.

CAPITULO I

PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

Las instituciones a nivel Mundial se encuentran constituidas por personas que día a día deben enfrentar grandes desafíos para alcanzar los objetivos planteados por la organización. Para Lourdes Münch (2005) “El propósito de la organización es simplificar el trabajo, coordinar y optimizar funciones y recursos” (p.92). Por lo que es imprescindible, contar con el equipo de trabajo idóneo para poder desarrollar cada objetivo propuesto.

En este sentido; las exigencias a las que son expuestas las organizaciones en el mundo, es cada vez mayor, debido a que el uso de estrategias modernas, tecnología y herramientas a las que son sometidas, requiere de líderes comprometidos e innovadores capaces de guiar a su personal a alcanzar las metas deseadas. Por lo tanto; las organizaciones hoy día, necesitan contar con gerentes completamente futuristas, que aislen en todo sentido, técnicas tradicionales inadecuadas por estrategias modernas, para que su personal logre desempeñarse de la forma más oportuna.

Sin embargo; las exigencias a las que son sometidas las organizaciones desde el ámbito educativo, es aún más elevado y notorio, debido a que se enfrenta a un contexto volátil, cambiante y de renovación, lo que amerita al gerente educativo tener la capacidad y responsabilidad de dirigir según los procesos de cambio para lograr los fines deseados.

Al respecto, Ponce (2005) manifiesta “Las organizaciones que cobrarán relevancia en un futuro serán las que descubran como aprovechar el entusiasmo y la capacidad del personal para adaptarse a los cambios” (p. 93). Razón por lo cual, las organizaciones educativas representan el medio más claro, para utilizar el conocimiento en la satisfacción, considerando las necesidades particulares de cada individuo.

Lo expresado anteriormente implica, que los directivos de las instituciones educativas actúan de forma inapropiada en su gestión gerencial, bien sea por desconocimiento o por falta de iniciativa, generando problemas organizacionales que evidentemente se ven reflejados en la eficiencia y desempeño laboral por parte de su equipo de trabajo. En este sentido; el rol del gerente educativo se encuentra inmerso en cada uno de los procesos administrativos al planificar, organizar, dirigir y controlar las actividades de la organización para el cumplimiento de sus funciones.

Bajo esta premisa; las instituciones educativas requieren de directivos que establezcan un liderazgo competente, dinámico, comunicativo y sobre todo confiable, debido a que permitirá desarrollar de manera verás las actividades planteadas. En tal sentido, Alvarado (2009), expresa que:

“Los directivos de las instituciones deben ser funcionarios técnica y humanamente capacitados, creativos e innovadores y con una actitud permanente hacia el cambio, con excelente motivación que exprese su compromiso e iniciativa hacia la tarea educativa, con habilidades sociales o capacidades que induzcan respuestas positivas a los demás y se exprese en la influencia que logra” (p.13).

Por consiguiente, el director, debe ser un líder en esencia que permita crear un ambiente favorable hacia la participación activa, eficiente y solidaria con todas las personas que hacen vida en la institución, utilizando elementos fundamentales como la comunicación, empatía, responsabilidad y confiabilidad para mejorar las necesidades halladas en la organización creando un sentido de compromiso y autocontrol. Lo que para Carrasquel (2004), consiste “en inspirar y ayudar a sus colaboradores para que realicen cada día mejor su trabajo” (p. 289), comprometiéndolos con sus actividades para que la organización funcione mejor.

De la misma manera, Ponce (2005) afirma que: “el gerente es el responsable de determinar los objetivos apropiados para la organización” (p. 198). Definición que deduce que el gerente es imprescindible para guiar, escuchar, comunicar, decidir y definir las estrategias adecuadas que permitan llevar el control adecuado de una organización, utilizando el estilo gerencial que más se adecúe al acuerdo al comportamiento de sus subordinados.

Por esta razón, es necesario que los gerentes educativos, implementen estrategias adecuadas que permitan desarrollar un desempeño laboral efectivo por parte de sus docentes. En efecto, Stoner (1994) afirma que “el desempeño laboral es la manera como los miembros de la organización trabajan eficazmente, para alcanzar metas comunes, sujeto a las reglas básicas establecidas con anterioridad” (p.510), sobre este sustento el desempeño laboral permite medir las competencias y por ende lograr la razón de ser de la organización.

No obstante; el desempeño laboral constituye la herramienta principal para que una organización pueda trabajar de forma responsable. Si bien es cierto; que los gerentes constituyen el pilar fundamental para guiar una organización también es cierto que debe existir el recurso humano que permita que sus funciones puedan ser desarrolladas eficientemente, por ende; es responsabilidad del gerente establecer criterios que ayuden para que su capital humano desarrolle estrategias lógicas que permita establecer un desempeño efectivo.

De esta manera; se entrelaza el papel que juega el gerente educativo al promover formas distintas de actuar estableciendo estrategias gerenciales que permitan conferir a los empleados herramientas innovadoras para tomar decisiones a fin de obtener al máximo su desempeño laboral.

Sin embargo; hoy día se encara la realidad de directivos o coordinadores que toman decisiones autoritarias sin involucrar a su equipo de trabajo para que el resultado logre ser el más oportuno, utilizando técnicas tradicionales, que en muchos de los casos resultan desventajosas, impidiendo el buen funcionamiento de su personal. Un director que no establezca estrategias gerenciales innovadoras aislará en todos los sentidos trabajar en equipo por el bien común de la institución, debido a que impedirá desarrollar herramientas que permita que sus subordinados logren incorporar una visión más amplia para lograr alcanzar la razón de ser de la institución.

Por su parte Serna (2008), al referirse a las estrategias gerenciales, las define como “el comportamiento de la organización, en un entorno caracterizado por el cambio, la incertidumbre y la competencia” (p. 61). Lo que significa que es de vital importancia que los gerentes incorporen estrategias que permitan observar la realidad ante un ambiente que día por día incorpora nuevas modalidades de cambio.

Las estrategias gerenciales permiten a las instituciones educativas meditar situaciones futuras y concebir un liderazgo oportuno, confiable y certero, creando un ambiente satisfactorio en el cual los empleados sientan una influencia real, lo cual implica al personal una aceptación de responsabilidad por sus acciones y actividades por alcanzar las metas de la organización.

Bajo esta realidad se encuentra presente la Universidad Politécnica Territorial del Estado Mérida “Kléber Ramírez”, Núcleo Valle del Mocotíes, ubicada en el Municipio Bailadores del Estado Mérida, la cual es una Institución de Educación Universitaria que actualmente cuenta con una matrícula de 2650 estudiantes aproximadamente, 1 director y 5 Coordinadores a cargo en los distintos programas de Formación como son: Administración, Agroalimentación, Contaduría, Construcción Civil y Turismo,

personal administrativo y de servicio, tiene como propósito impulsar la calidad educativa formando hombres y mujeres con saberes y conocimientos reales, que permitan ser desarrollados en organizaciones cada vez más competentes.

No obstante; es imprescindible señalar la importancia que cumplen los docentes para impulsar la calidad educativa día a día, más aún si se encuentran frente a una realidad de vida cada vez más exigente, competente y cambiante. Sin embargo; a través de la observación se pudo evidenciar que posiblemente mucho de los Coordinadores de los Programas Nacionales de Formación (PNF) implementan técnicas de forma tradicional, sin contar con estrategias innovadoras que permita involucrar a su equipo de trabajo, lo que da origen a una ineffectividad comunicacional, falta de empatía y reconocimiento, ocasionando insatisfacción laboral, desmotivación y carencia de relaciones interpersonales que claramente se ven reflejadas en el desempeño laboral de sus docentes al cumplir con las actividades que son asignadas, siendo éste último elemental para que las funciones de la institución se desarrollen de la manera más adecuadamente posible.

Ante esta situación se presume que los coordinadores desconocen o no aplican estrategias gerenciales que permitan que su personal trabaje en equipo, estableciendo relaciones personales insatisfechas que impiden trabajar de manera amena, responsable y eficiente. Por tal motivo; es esencial que los coordinadores o directivos establezcan estrategias innovadoras que ayuden a su personal a sentirse motivados y satisfechos con cada una de sus tareas y asignaciones.

Bajo esta premisa se plantea a los coordinadores utilizar estrategias que apunten hacia una gestión de competencia, involucrando a su equipo de trabajo a tomar decisiones de forma oportuna, a tener sentido de pertinencia, responsabilidad, poder y liderazgo acorde a las exigencias de la educación y la sociedad, trabajando con eficiencia y eficacia para lograr el desempeño en

la institución. Por esta razón; se propone el Empowerment como estrategia gerencial moderna que para Díaz (2005), consiste en:

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

Lo que permite a los coordinadores de esta universidad empoderar a su equipo de trabajo, compartiendo el liderazgo para que tome decisiones de forma oportuna y así fortalecer el desempeño laboral.

Sobre la base de lo anteriormente expuesto se plantean las siguientes interrogantes:

¿Cómo se lleva a cabo el desempeño laboral de los coordinadores de los Programas Nacionales de Formación de la UPTM. KR. Núcleo Valle del Mocotíes ?

¿Cómo será el diseño de un manual de empowerment para el fortalecimiento el desempeño laboral de los coordinadores?

¿Cuál sería la factibilidad de un manual de empowerment para el fortalecimiento el desempeño laboral de los coordinadores?

Delimitación del Problema

La investigación se realizó en la Universidad Politécnica Territorial del Estado Mérida Kléber Ramírez. Núcleo Valle del Mocotíes. Abarca un estudio que persigue el diseño de un Manual de empowerment para el fortalecimiento del desempeño laboral en los coordinadores de los Programas Nacionales de Formación, propuesto para un lapso de tiempo: Del año 2016 hasta el año 2018; el estudio se enmarca en el desempeño laboral de los coordinadores.

Objetivos de la Investigación

Objetivo General

Proponer un Manual de Empowerment como estrategia gerencial para el fortalecimiento del desempeño laboral en los coordinadores de los Programas Nacionales de Formación de la UPTM.KR Núcleo Valle del Mocotíes.

Objetivos Específicos

Diagnosticar la situación actual de los coordinadores de los Programas Nacionales de Formación de la UPTM KR. Núcleo Valle del Mocotíes para el fortalecimiento del desempeño laboral.

Diseñar un Manual de Empowerment como estrategia gerencial para el fortalecimiento del desempeño laboral en los coordinadores de los Programas Nacionales de Formación de la UPTM.KR Núcleo Valle del Mocotíes.

Determinar la factibilidad del Manual de empowerment como como estrategia gerencial para el fortalecimiento del desempeño laboral en los coordinadores de los Programas Nacionales de Formación de la UPTM.KR Núcleo Valle del Mocotíes.

Justificación e importancia de la Investigación

La presente investigación se justifica en cuanto a la importancia que presenta hoy día el desempeño laboral para las organizaciones, buscando gerentes competidores, proactivos y responsables, que permitan implementar estrategias innovadoras y modernas para que su equipo de trabajo funcione de manera eficiente, estrategias que constituyen el auge primordial para que una organización tome decisiones favorables, involucrando las opiniones de su personal y permitiendo un liderazgo más efectivo.

Lo expresando anteriormente, accede a incorporar un Manual de empowerment como estrategia gerencial innovadora que permita empoderar a su equipo de trabajo a la toma de decisiones, aislando el principio tradicional de delegar autoridad y reemplazándolo por responsabilidad, siendo este último aspecto el que contribuye al logro de las funciones asignadas al personal para el desempeño laboral. Por lo tanto; la investigación se justifica desde varios puntos de vista:

Desde el punto de vista teórico; es necesario que se involucren nuevas e innovadoras estrategias gerenciales que sean aplicados en cada proceso administrativo, para de esta manera guiar a la organización por el camino correcto, en este particular, se sustenta la base de conocer que en la actualidad existen herramientas propicias que permiten al gerente o director implementarlas con su equipo de trabajo, involucrando decisiones propicias que en muchos casos llegan a ser decisivas para alcanzar los objetivos propuestos y por ende, accedan a fortalecer el desempeño gerencial de la organización.

Desde el punto de vista Metodológico; el estudio permite incorporar nuevas estrategias gerenciales en cada uno de los procesos administrativos (planificación, organización, integración, dirección y control), esenciales para que el gerente o director pueda implementarlas con su equipo de trabajo, aislando principios tradicionales por modelos gerenciales actuales que logren alcanzar los objetivos de la organización de forma amena, exitosa y favorable, indispensables para que los coordinadores de los Programas Nacionales de Formación de la Universidad las implanten y ejecuten, por lo tanto; los coordinadores deberán capacitarse en cuanto a la importancia que guarda el empowerment como estrategia gerencial moderna, permitiendo establecer un ambiente adecuado, ameno y satisfactorio, para el logro de las tareas y responsabilidades del personal a su cargo alcanzando así las metas y razón de ser de la organización.

Desde el punto de vista Práctico; la investigación responde a desarrollar un Manual de empowerment como estrategia gerencial innovadora para ser aplicada en la actualidad por parte de los coordinadores, logrando que sus docentes lleguen a ser más proactivos, dinámicos, entusiastas y responsables, creando un clima laboral satisfactorio. Por tanto; esta estrategia gerencial permitirá responder a las eventualidades halladas en este siglo XXI, donde día por día la tecnología, capital humano, financiero y recursos son más exigente cumpliendo así con la razón de ser de la organización.

De esta manera; el presente estudio se justifica para capacitar a los coordinadores en una nueva manera de pensar y actuar, incorporando estrategias gerenciales innovadores que al ser aplicadas logren una mejor visión sobre los resultados esperados por sus docentes. De igual manera, se sustenta por el hecho de incorporar el empowerment como una habilidad que deberá el coordinador aplicar para que su liderazgo logre ser más comunicativo, efectivo y verás.

CAPÍTULO II

MARCO TEÓRICO

Este capítulo hace referencia a los antecedentes relacionados con la investigación, teorías puras las cuales aportan información fundamental para desarrollar la temática planteada, brindando aspectos generales que se sustentan en las bases teóricas, legales y en la definición de términos básicos, se identifican las variables de acuerdo con las dimensiones de estudio, reflejadas a través de una matriz de una operacionalización de las variables.

Antecedentes relacionados con la investigación

Este apartado refleja las experiencias realizadas por otros investigadores en cuanto a la temática desempeño laboral y empowerment, lo cual representa aspectos considerables para la ejecución de la investigación, entre las que se destacan:

López (2015) en su trabajo titulado “La motivación como factor influyente en el desempeño laboral de los docentes de la unidad educativa Carabobo”, cuyo propósito es: Analizar la motivación como factor influyente en el desempeño laboral de los docentes de la U.E Carabobo, La investigación se sustentó en la teoría motivacional de Maslow y la teoría de la comunicación de Horacio Andrade, enmarcándose en una investigación descriptiva, de campo, no experimental y transaccional, se evidenció que existe un alto índice de desmotivación por parte de los docentes que laboran en la institución, lo que conlleva en ocasiones a la inconformidad y apatía, afectando directamente en el desempeño del personal, por lo que se recomienda a los directivos del plantel promover y liderar el aprovechamiento

de su capital humano, favoreciendo la comunicación, en pro del crecimiento de la institución, de su calidad y productividad.

El estudio anterior permite a la investigación determinar la importancia que persigue la motivación y estrategias para consolidar el desempeño en los trabajadores, manifestando que el grado de satisfacción en los empleados es crucial para que una organización establezca sus objetivos y por ende logre desempeñar sus funciones de manera efectiva.

Asimismo Alemán (2015) en su trabajo titulado “Gestión del conocimiento en las organizaciones: generador de valor en el desempeño laboral de los recursos humanos que laboran en el sector manufacturero del estado Aragua”, plantea como objetivo: Analizar la Gestión del Conocimiento en las organizaciones como generador de valor en el Desempeño Laboral, realizando un estudio descriptivo, transaccional, de campo y no experimental, sustentado en los aportes teóricos de especialistas como Nonaka y Takeuchi y Chiavenatto, así como la revisión de investigaciones previas sobre el tema, concluye argumentando cómo una forma esencial de generar valor al desempeño laboral del recurso humano, sugiere crear al departamento una gestión de conocimiento dentro de la estructura organizacional.

Antecedente que permite a esta investigación establecer la manera como generar conocimientos para lograr el desempeño gerencial en una organización, del mismo modo que permite diseñar el camino hacia donde deben dirigirse las empresas con respecto a la gestión del conocimiento, impulsando esta práctica organizacional, con la finalidad de que se aprenda y se genere valor al desempeño laboral.

Por su parte Rodríguez (2014), en su investigación titulada “Capacitación por competencias y desempeño laboral en una empresa de Lima Metropolitana” presenta como objetivo: Evaluar el desempeño de los trabajadores de una empresa dedicada al ornato y mantenimiento en áreas

verdes para proponer un programa de capacitación orientado a elevar el rendimiento, realiza una investigación descriptiva, de diseño no experimental, debido a que no hacemos variar intencionalmente las variables independientes, sólo observamos los fenómenos tal y como se den en su contexto natural, para después analizarlos. Concluye enfatizando que los eventos de capacitación requieren para la empresa, trabajo en equipo, calidad en el servicio, atención al cliente, motivación laboral, inteligencia emocional y manejo de estrés laboral, para el completo desempeño de los trabajadores.

Este estudio permite a la investigación en estudio considerar herramientas y elementos necesarios para llevar a cabo un desempeño laboral de manera correcta, a su vez que garantiza las metas a alcanzar en la organización de forma eficiente.

Siguiendo con el orden a estos antecedentes, Willagómez (2016) realizó su trabajo titulado “ Las mejores prácticas del empowerment en la gestión innovadora de recursos humanos para mejorar el desempeño del líder en la organización” corresponde a una investigación descriptiva, con un diseño no experimental y transversal debido a que no manipula las variables, presenta como objetivo general: Determinar cómo la aplicación del empowerment en la gestión de recursos humanos por parte de los líderes incide en el desempeño de los trabajadores del área de tecnología de la información del Grupo Condumex. Como resultado se evidenció la influencia que tiene la aplicación del empowerment y la gestión del desempeño en el liderazgo, siendo favorable en varios niveles, encontrando un nivel de integración, así como una mejor comunicación, logrando los objetivos del grupo, personales y de la organización.

Este estudio es relevante para la investigación debido a que permite determinar cómo aplicando el empowerment se realiza una gestión adecuada

por parte de los líderes, permitiendo que los trabajadores desempeñen de manera acorde y responsable cada una de sus actividades.

De igual manera Cruz (2015) en su trabajo titulado “ El empowerment y su relación con la satisfacción laboral”, plantea como objetivo: determinar el empowerment en relación con la satisfacción laboral, en cuanto a la metodología, se optó por un análisis descriptivo, muestra no probabilística aplicada a los empleados de confianza con nivel de jefatura, realizando un análisis descriptivo de frecuencias con tablas de contingencia para observar la relación existente entre las dos variables. Los resultados mostraron una relación lineal entre las variables de Empowerment y la de Satisfacción laboral, comprobándose la hipótesis planteada. Se concluyó que la organización sujeta a investigación tiene un bajo nivel de Empowerment lo que está afectando la Satisfacción Laboral de los Empleados.

Esta investigación permite demostrar cómo el empowerment es necesario para lograr una satisfacción laboral en el ambiente de trabajo, por cuanto, es indispensable tener a la mano herramientas o programas estratégicos para mejorar las funciones inherentes al cargo y poder así alcanzar los objetivos trazados.

En este mismo orden Ruiz (2015) con su investigación titulada “Liderazgo y empoderamiento en instituciones educativas de Chiclayo” El tipo de investigación es la ex post facto, ya que se quiere definir la relación entre las variables de estudio sobre hechos que ya se han dado y sobre los cuales no podemos ejercer control, mediante el uso de coeficientes de correlación. El diseño de investigación utilizado es descriptivo correlacional, El estudio aporta evidencia empírica sobre el nivel de relación entre el estilo de liderazgo y el empoderamiento directivo en instituciones educativas, previa identificación del estilo directivo predominante. Los resultados muestran que el estilo auto percibido por los directivos escolares es el autoritario coercitivo; así mismo, perciben que son competentes para el ejercicio de su rol directivo.

Se concluye en el estudio que existe una relación muy significativa entre estilos de liderazgo y las dimensiones del empoderamiento psicológico.

Los aportes de este estudio son significativos para la investigación debido a que señala la importancia del líder al empoderar a su equipo de trabajo, por cuanto permite establecer criterios que son esenciales para tomar decisiones, delegar y a su vez aumentar la productividad en su ambiente de trabajo, haciendo mención de elementos como responsabilidad y eficiencia para poder alcanzarlos.

Igualmente García, Useche y Schlesinger (2013), presentan en su trabajo titulado “Empowerment y compromiso organizacional del personal docente investigador en el ámbito universitario zuliano” La investigación es de tipo descriptiva y de campo, partiendo de una muestra estratificada que estuvo compuesta por 139 docentes. Los resultados indicaron que tanto los elementos como la misma naturaleza del empowerment influyen significativa y directamente sobre el compromiso organizacional; debido a la toma de decisiones, la responsabilidad compartida, el conocimiento, el trabajo en equipo, la autonomía que se ofrece en el medio laboral, así como la expresión clara de las metas, que demuestran influencia en la identificación, membrecía y lealtad de los docentes investigadores hacia sus instituciones.

El aporte de este estudio es relevante para la investigación, por cuanto determina que los docentes deben apreciar el esfuerzo en las labores de sus empleados para el funcionamiento de las instituciones, asignando poder y delegando responsabilidad para el desempeño de sus funciones, por lo que fomenta para las instituciones valores de respeto, la humildad, confiabilidad.

Teorías puras que fundamentan la investigación

En la presente investigación se han desarrollado teorías puras las cuales sirven como guía para desarrollar el estudio, teniendo su origen cuando la industrialización impone cambios en los procesos de manufactura y en la

administración de los recursos humanos. Posteriormente en la medida que la industrialización se consolida, aparecen preocupaciones mucho más profundas relacionadas con la gestión del proceso administrativo, el desarrollo del talento humano, el conocimiento del cliente y el de los mercados, por cuanto, para la ejecución del marco teórico es necesario analizar todos los puntos de vista que han surgido respecto al comportamiento humano, describiendo a continuación las siguientes:

Teoría de las Relaciones Humanas

La teoría de las relaciones humanas también denominada escuela humanística de la administración desarrollada por Elton Mayo (1890-1947) y sus colaboradores, surgió en los Estados Unidos como consecuencia inmediata de los resultados obtenidos en el experimento de Hawthorne, pretendió desarrollar una nueva filosofía empresarial, una civilización industrial en que la tecnología y el método de trabajo constituyen las más importantes preocupaciones del administrador.

La teoría de las Relaciones Humanas, se originó por las motivaciones, necesidades, el estudio del hombre y su entorno social dentro de la empresa. Esta teoría postula que el elemento humano es lo más importante en la empresa, estudiando el comportamiento del trabajador el cual permite adaptarse a las condiciones y características que exige su labor, realizando extensas e interesantes investigaciones sobre el efecto psicológico que producía en los trabajadores el medio ambiente y los procesos de la producción. Demostró que la cooperación de los trabajadores de la empresa, desde las etapas de la planeación, era garantía de éxito de los procesos productivos a la vez que los empleados y obreros se sentían útiles y estimados por la empresa al permitirles tomar parte en los procesos de toma de decisiones.

Teoría Z

La Teoría Z, creada por Ouchi en su obra, proporciona medios para dirigir a las personas de tal forma que trabajen más eficazmente en equipo; por lo que él considera es la solución a la drástica caída de la competitividad norteamericana, al mismo tiempo que explica el enorme incremento de la productividad japonesa que la ha convertido en una potencia económica. Las lecciones básicas de esta teoría que pueden aprovecharse para el desarrollo armónico de las organizaciones son: Confianza en la gente y de ésta para la organización, Atención puesta en las sutilezas de las relaciones humanas, Relaciones sociales más estrechas.

De lo expresado anteriormente, se sustenta que las teorías antes mencionadas guardan relación con el empowerment debido a que permiten conocer el papel del ser humano como ser social organizacional, afirmando que en las organizaciones, es necesaria la aplicación de estrategias gerenciales basadas en teorías que permitan entender la importancia del capital humano, sosteniendo que el empowerment, permite la influencia mutua en la distribución creativa del poder, debido a que incluye a los trabajadores en la toma de decisiones y la planificación, avanzando continuamente hacia una mayor participación en la definición de metas y el fortalecimiento de sus ideales, aprovechando al máximo el trabajo en equipo y propiciando efectivamente una delegación de funciones.

Hoy día, en las organizaciones modernas es imprescindible la implementación de estrategias constituidas por elementos innovadores donde se promueva una forma distinta de actuar, comportamientos que caractericen y determinen la calidad de su funcionamiento, procurando que la solución salga de la base y sea compartida con los empleados y directivos.

Bases Teóricas

Describen el sustento de la investigación, determinando el desarrollo de cada una de las variables que conforman la investigación, utilizando el uso de referencias electrónicas, bibliográficas y tesis que sirven de apoyo para la ejecución del estudio, abordando definiciones planteadas por varios autores para precisar su óptima fundamentación. En referencia para Arias (2012):

Comprenden un conjunto de conceptos y proposiciones que constituyen un punto de vista o enfoque determinado, dirigido a explicar el fenómeno o problema planteado. Esta sección puede dividirse en función de los tópicos que integran la temática tratada o de las variables que serán analizadas. (p. 39).

Partiendo de estas premisas se desarrollan las siguientes bases teóricas

Marco conceptual de la Variable Dependiente

Desempeño Laboral

En todas las organizaciones es indispensable considerar que el capital humano juega un papel fundamental al logro de los objetivos establecidos por la organización para alcanzar las metas propuestas, por esta razón es necesario que el gerente o director considere herramientas que permitan que las actividades se desempeñen de la manera más eficientemente posible, al respecto Chiavenato (2002), expone que el desempeño es “eficacia del personal que trabaja dentro de las organizaciones, la cual es necesaria para la organización, funcionando el individuo con una gran labor y satisfacción laboral”. (p.236).

En tal sentido, el desempeño de las personas es la combinación de su comportamiento con sus resultados, por lo cual se deberá modificar primero lo que se haga a fin de poder medir y observar los resultados. El desempeño define el rendimiento laboral de las actividades, considerando la capacidad

de una persona para producir, elaborar y generar trabajo en menos tiempo, con menor esfuerzo y mejor calidad.

El término desempeño laboral se refiere a lo que en realidad hace el trabajador y no solo lo que sabe hacer, por lo tanto le son esenciales aspectos tales como: las aptitudes (la eficiencia, calidad y productividad con que desarrolla las actividades laborales asignadas en un período determinado), el comportamiento de la disciplina, (el aprovechamiento de la jornada laboral, el cumplimiento de las normas de seguridad y salud en el trabajo, las específicas de los puestos de trabajo) y las cualidades personales que se requieren en el desempeño de determinadas ocupaciones o cargos y, por ende, la idoneidad demostrada.

La efectiva trasmisión del conocimiento contribuirá al mejoramiento del desempeño laboral, ya que pondrá la información al alcance de cada empleado en el momento preciso; un sistema que ofrezca consultas a la base de datos del conocimiento interno, especialistas y asesores, acceso a información técnica, al mapa de procesos y de ejecución de proyectos, preguntas y respuestas sobre qué y cómo se debe hacer ante determinados problemas, información sobre adiestramientos, entre otros, permite generar y aplicar el conocimiento de manera efectiva, incentivando la formación de la generación de relevo, generación de valor, trabajo en equipo, creando de esta manera equipos de trabajo altamente efectivos para enfrentar los grandes retos del mercado, en pro de convertir a la empresa en la primera opción del cliente en el mundo.

De igual manera Robbins (2004), plantea “la importancia de la fijación de metas, activándose de esta manera el comportamiento y mejora del desempeño” (p. 564). Estas definiciones evidencian que el desempeño laboral depende de la manera como el director involucre elementos permiten que sus subordinados realicen sus actividades de forma responsable, oportuna y veras para el logro de metas concretas de una empresa.

El Mejoramiento del Desempeño Laboral, es el camino óptimo para lograr resultados de negocio sustentables, la gente se desempeña mejor cuando se siente satisfecha y plena con su trabajo. Aunado a esto la medición de desempeño no debe ser un sistema aislado, sino una herramienta integrada a las nuevas tecnologías, habilidades y conocimientos. Para lograr el objetivo es necesario que los líderes apoyen y refuercen el que los empleados adquieran los conocimientos y nuevas habilidades como parte del Mejoramiento del Desempeño de sus responsabilidades diarias de trabajo. Es importante también que los líderes reciban el conocimiento, habilidades y herramientas adicionales para gestionar el conocimiento, por lo cual es recomendable que todos estén involucrados formalmente con el proceso para reforzar lo que su gente está aprendiendo, ya que esta es la clave para el mejoramiento del desempeño laboral.

Elementos del desempeño laboral

En el área organizacional se ha estudiado lo relacionado al Desempeño Laboral, infiriéndose que el mismo depende de múltiples factores, elementos, habilidades, características o competencias correspondientes a los conocimientos, habilidades y capacidades que se espera una persona aplique y demuestre al desarrollar su trabajo.

Al respecto, Chiavenato (2002), expone que

“El desempeño de las personas se evalúa mediante factores previamente definidos y valorados, los cuales se presentan a continuación: Factores actitudinales: disciplina, actitud cooperativa, iniciativa, responsabilidad, habilidad de seguridad, discreción, presentación personal, interés, creatividad, capacidad de realización y Factores operativos: conocimiento del trabajo, calidad, cantidad, exactitud, trabajo en equipo, liderazgo” (p.367).

Por su parte Benavides (2002), al definir desempeño lo relaciona con competencias, afirmando que “en la medida en que el trabajador mejore sus

competencias mejorará su desempeño” (p.72). Por consiguiente; las competencias se refieren a las habilidades y destrezas que tiene el trabajador por alcanzar las metas propuestas.

Objetivos de la Evaluación de Desempeño

La evaluación del desempeño no puede restringirse a un simple juicio superficial y unilateral del jefe respecto del comportamiento funcional del subordinado; es necesario descender más profundamente, localizar las causas y establecer perspectivas de común acuerdo con el evaluado. Si se debe cambiar el desempeño, el mayor interesado, el evaluado, debe no solamente tener conocimientos del cambio planeado, sino también por qué y cómo deberá hacerse si es que debe hacerse.

Responsabilidad

De acuerdo con la política de Talento Humano adoptada por la organización, la responsabilidad en la evaluación de los trabajadores puede atribuirse al gerente, al mismo trabajador, jefe de área o departamento de Talento humano, o a una comisión de evaluación del desempeño laboral. Cada uno de estas alternativas implica una filosofía de acción.

El Gerente

En la mayor parte de las organizaciones, el gerente es responsable del desempeño de sus subordinados y de su evaluación. Así quien evalúa el desempeño del personal es el propio gerente o supervisor, con la asesoría de los órganos de gestión de recursos humanos, que establece los medios y los criterios para tal evaluación. Dado que el gerente o el supervisor no tienen conocimiento especializado para proyectar, mantener y desarrollar un plan sistemático de evaluación del desempeño personal, se recurre al órgano de recursos humanos, con función de staff para establecer, acompañar y controlar el sistema, en tanto que cada jefe mantiene su autoridad de línea evaluando el trabajo de los subordinados, mediante el

esquema trazado por el sistema de trabajo proporciona mayor libertad y flexibilidad, con miras que cada gerente sea gestor de su personal.

El equipo de trabajo

El equipo de trabajo del área administrativa también puede evaluar el desempeño de cada uno de sus miembros y programar con cada uno de ellos las medidas necesarias para mejorarlo cada vez más. En este caso, el equipo responde por la evaluación del desempeño de sus miembros y define sus objetivos y metas.

Área de gestión personal

Es una alternativa más corriente en la organización, más conservadoras, aunque están dejando de practicarla por su carácter centralista y burocrático en extremo. En este caso, el área de Talento Humano, responde por la evaluación del desempeño de todos los miembros de la organización. Cada gerente proporciona la información del desempeño laboral de cada empleado, la cual se procesa e interpreta para enviar informes o programas de pasos coordinados por el órgano de gestión de Talento Humano. Como todo proceso centralista, exige normas y reglas burocráticas que coartan la libertad y la flexibilidad de las personas involucradas en el sistema.

Factores de la Evaluación del Desempeño Laboral

Existen muchos factores a tener en cuenta para la evaluación del desempeño de los colaboradores, dependiendo del método de evaluación que se emplee, pero por lo general estos factores son los siguientes: calidad de trabajo, cantidad de trabajo, conocimientos del puesto, iniciativa, planificación, control de costos, relaciones con los compañeros, relaciones con el supervisor y relaciones con el público, dirección, desarrollo de los subordinados y responsabilidades.

Por su parte Quintero, Africano y Faria (2008) determinan que “existen factores que inciden en el desempeño dentro de los cuales se destacan: Satisfacción en el trabajo, autoestima, trabajo en equipo y capacitación para el trabajador” (p. 39).

Satisfacción en el trabajo

Con respecto a la satisfacción en el trabajo Dawin y Newtron (1991), plantea que es “el conjunto de sentimientos favorables o desfavorables que el empleado percibe en el trabajo, que se manifiestan en determinantes actitudes laborables”, por ende está relacionada con tres actitudes en los empleados:

Dedicación al trabajo.

Es el grado en que los empleados se sumergen en su trabajo, al invertir tiempo y energía en él, y lo consideran parte central de su vida. Contar con un trabajo que tiene un sentido y llevarlo a cabo satisfactoriamente son aspectos importantes de la imagen de sí mismos, lo cual ayuda a explicar el efecto reumático que la pérdida del trabajo tiene en las necesidades de autoestima.

Los empleados dedicados a su trabajo creen en la ética laboral, tienen necesidades de crecimiento altas y disfrutan de la participación en la toma de decisiones. En consecuencia, pocas veces llegan tarde o faltan, están dispuestos a trabajar largas jornadas e intentan lograr un rendimiento alto.

Compromiso organizacional.

Llamado también lealtad de los empleados. Es el grado en que un empleado se identifica con la empresa y desea participar activamente en ella, es una disposición del empleado para permanecer en la compañía a futuro.

El compromiso suele ser mayor entre los empleados con mayor antigüedad, con éxito personal en la organización o que se desempeñan con

un grupo de trabajadores comprometidos. Este tipo de empleado suele tener antecedentes satisfactorios de asistencia al trabajo, muestra apego a las políticas de la compañía y pocas veces cambia de trabajo, en particular su base más amplia de conocimientos del puesto frecuentemente se traduce en clientes leales, que le compran más, le conectan con clientes en perspectiva que se convierten en nuevos clientes, e incluso pagan precios más altos.

Estado de ánimo en el trabajo.

Los sentimientos de los empleados acerca de su trabajo son muy dinámicos, ya que pueden cambiar en un mismo día, hora o minutos, estas actitudes se llaman estados de ánimo en el trabajo. Se pueden describir en un intervalo que va de negativas a positivas y de débiles a fuertes e intensas, los empleados tienen un estado de ánimo muy positivo hacia su trabajo, es frecuente que muestre energía, actividad y entusiasmo.

Esto demuestra que de manera predecible produce mejor atención en el servicio de clientes, menor ausentismo, mayor creatividad y cooperación interpersonal.

Sobre lo expresado anteriormente se puede decir; que las actitudes generalmente se adquieren durante largos períodos, la satisfacción o insatisfacción en el trabajo surge a medida que el empleado obtiene más y mejor información acerca de su centro de trabajo.

El autoestima

Para Lindenfield (1995), “es el resultado de la interpretación peculiar de su medio, cuyo foco es el sí mismo” (p. 25). Por lo tanto, el autoestima es relevante para la vida del ser humano debido a que constituye un factor crucial para el ajuste emocional, cognitivo y práctico de la persona, constituyendo una de las bases mediante las cuales el sujeto realiza o modifica sus acciones. En este sentido; permite a una persona quererse,

valorarse y respetarse, dependiendo, del ambiente familiar, social y educativo en el que este inserta y los estímulos que este le brinde.

Debido a que según como se encuentre nuestra autoestima, ésta es responsable de muchos fracasos y éxitos, entendiéndose que una autoestima adecuada, vinculada a un concepto positivo de mí mismo, potenciándose la capacidad de las personas para desarrollar sus habilidades y aumentando el nivel de seguridad personal, mientras que una autoestima baja enfocará a la persona hacia la derrota y el fracaso, por cuanto, refleja una actitud general o global hacia uno mismo.

La Motivación

Según Koontz, H. (2002) la motivación

Es un término genérico que se aplica a toda clase de impulsos, deseos, necesidades, anhelos y fuerzas similares, es decir, que realizan aquellas cosas que con las que esperan satisfacer esos impulsos y deseos e inducir a los subordinados a actuar en la forma deseada (p.462).

Las motivaciones son muy diversas, existen tantas motivaciones como personas o situaciones concretas. La motivación de un trabajador puede ir desde obtener una retribución económica para cubrir sus necesidades básicas y las de las personas que puedan estar a su cargo, hasta la búsqueda del reconocimiento y prestigio social. La personalidad y las necesidades de los trabajadores son los principales factores que los empresarios y directivos deben valorar para conseguir garantizar la motivación de sus trabajadores. Por consiguiente; para motivar a los trabajadores habrá que tener en cuenta sus características personales como su escala de valores, su nivel cultural, la situación económica del entorno en el que vive o los objetivos o metas que esté interesado conseguir mediante el desarrollo de su trabajo.

El clima laboral

El clima laboral es el conjunto de circunstancias o condiciones que rodean a una persona en su entorno laboral. El clima laboral va influir directamente en el grado de satisfacción y motivación de los trabajadores y, por ello, en la productividad de la empresa y en la consecución de sus objetivos. El clima laboral depende de una diversidad de factores:

- Los procedimientos de los directivos o gerentes.
- El comportamiento de los trabajadores, desde el desarrollo de su trabajo como en las relaciones con sus compañeros y con la empresa.
- Las características del lugar en el que se desarrolla el trabajo: temperatura, iluminación, mobiliario y ergonomía. Cada vez se invierte más capital en conocer y mejorar el clima donde se desarrolla el trabajo, debido a que tiene una relación estrecha con la satisfacción, motivación y el rendimiento de los trabajadores.

Evaluación del Desempeño

De acuerdo con Gan & Trigine (2006):

“Es una apreciación sistemática del valor que una persona demuestra, por sus características personales y/o por sus prestaciones, a la organización de la que forma parte, expresada periódicamente conforme a un preciso procedimiento conducido por una o más personas, conocedoras tanto de la persona como del puesto de trabajo”. (p. 193)

La evaluación del desempeño es un proceso continuo, resultado de la cultura de la organización. Se concibe como una expresión de juicios de manera sistemática y constructiva, donde se trata de dar a conocer a los evaluados cuáles son sus puntos fuertes para afianzarlos y los débiles para minimizarlos. Es necesario acotar que la evaluación del desempeño docente permitirá promover acciones educativas, didácticas y pedagógicas que

favorezcan los procesos de aprendizaje de los estudiantes y el mejoramiento de la formación docente, así como su desarrollo profesional. La evaluación del docente no debe verse como un acto fiscalizador, sino como una forma de fomentar y favorecer su perfeccionamiento lo que se traducirá en educación de calidad.

El desempeño laboral y la satisfacción en el trabajo

Las actitudes son manifiestos de valores, favorables o desfavorables acerca de objetos, individuos o eventos, éstos reflejan cómo se siente el colaborador con respecto a alguna situación. Al momento que el trabajador menciona que le gusta su empleo, se expresa la actitud hacia el trabajo.

Para la administración el adecuado manejo de los recursos de una empresa y del talento humano en su funcionamiento es indispensable y fundamental, por lo que es imprescindible que el mismo posea la capacitación necesaria para el ejercicio de su cargo, de esta forma el personal pasa a ocupar un lugar privilegiado en la organización, convirtiéndose en un elemento estratégico clave del éxito, y ser esto la fuente de toda la ventaja competitiva. Con el fin de razonar a fondo las actitudes, se consideran pertenencias como elementos fundamentales.

En los componentes principales de actitudes los estudiosos opinan que las actitudes tienen tres elementos de conocimiento la cognición, afectivo y comportamiento.

Al momento en el que el colaborador afirma que el salario que percibe es bajo, es el dispositivo cognitivo de una actitud, es decir una descripción popular de cómo son los sucesos, crea el espacio de una actitud que conforma el componente afectivo. El afecto es el segmento entusiasta o sentimiento de una actitud, y se refleja en el enunciado. El componente del comportamiento de una actitud se refiere al propósito de comportarse de cierta manera hacia alguien o algo; considerar que las actitudes tienen tres

elementos, conocimiento, efecto y comportamiento es útil para entender su complejidad y la relación potencial que hay entre ellas y el comportamiento.

En las organizaciones, las actitudes son importantes debido a su elemento de conducta. Si, por ejemplo, los trabajadores creen que los supervisores, auditores, jefes e ingenieros de tiempo y movimientos manejan para hacer que los empleados laboren más por el mismo salario o por menos, tienen sentido tratar de entender cómo se formaron dichas actitudes, cuál es su relación con el comportamiento en el puesto de trabajo real y cómo podría cambiarse.

Crear así las principales actitudes hacia el trabajo, cada persona tiene cualidades variadas, pero el comportamiento organizacional exige vigilancia para un número con límite de actitudes relacionadas con el trabajo, las cuales son valoraciones positivas y negativas que son ciertos aspectos que tienen los colaboradores en cuanto a su ambiente de trabajo. La mayoría de investigaciones en comportamiento organizacional se han dedicado a tres aspectos importantes la satisfacción laboral, el involucramiento en el trabajo y compromiso organizacional. Otras actitudes, la ayuda que la organización que percibe y el involucramiento de los trabajadores.

Importancia de la Evaluación de Desempeño

Permite implantar nuevas políticas de compensación, mejora el desempeño ayuda a tomar decisiones de ascensos o de ubicación, permite determinar si existe la necesidad de volver a capacitar, detectar errores en el diseño del puesto y ayuda a observar si existen problemas personales que afecten a la persona en el desempeño del cargo.

Objetivos de la Evaluación de Desempeño

La evaluación del desempeño no puede restringirse a un simple juicio superficial y unilateral del jefe respecto del comportamiento funcional del subordinado; es necesario descender más profundamente, localizar las

causas y establecer perspectivas de común acuerdo con el evaluado. Si se debe cambiar el desempeño, el mayor interesado, el evaluado, debe no solamente tener conocimientos del cambio planeado, sino también por qué y cómo deberá hacerse si es que debe hacerse.

Responsabilidad

De acuerdo con la política de Talento Humano adoptada por la organización, la responsabilidad en la evaluación de los trabajadores puede atribuirse al gerente, al mismo trabajador, jefe de área o departamento de Talento humano, o a una comisión de evaluación del desempeño laboral. Cada uno de estas alternativas implica una filosofía de acción.

El Gerente

En la mayor parte de las organizaciones, el gerente es responsable del desempeño de sus subordinados y de su evaluación. Así quien evalúa el desempeño del personal es el propio gerente o supervisor, con la asesoría de los órganos de gestión de recursos humanos, que establece los medios y los criterios para tal evaluación.

Dado que el gerente o el supervisor no tienen conocimiento especializado para proyectar, mantener y desarrollar un plan sistemático de evaluación del desempeño personal, se recurre al órgano de recursos humanos, con función de staff para establecer, acompañar y controlar el sistema, en tanto que cada jefe mantiene su autoridad de línea evaluando el trabajo de los subordinados, mediante el esquema trazado por el sistema de trabajo proporciona mayor libertad y flexibilidad, con miras que cada gerente sea gestor de su personal.

El trabajador

Algunas organizaciones más democráticas permiten que al mismo individuo responda por su desempeño y realice su auto evaluación. En

estas organizaciones cada trabajador autoevalúa su desempeño, eficiencia y eficacia, teniendo en cuenta parámetros establecidos por el gerente o la organización.

El equipo de trabajo

El equipo de trabajo del área administrativa también puede evaluar el desempeño de cada uno de sus miembros y programar con cada uno de ellos las medidas necesarias para mejorarlo cada vez más. En este caso, el equipo responde por la evaluación del desempeño de sus miembros y define sus objetivos y metas.

Área de gestión personal

Es una alternativa más corriente en la organización, más conservadoras, aunque están dejando de practicarla por su carácter centralista y burocrático en extremo. En este caso, el área de Talento Humano, responde por la evaluación del desempeño de todos los miembros de la organización. Cada gerente proporciona la información del desempeño laboral de cada empleado, la cual se procesa e interpreta para enviar informes o programas de pasos coordinados por el órgano de gestión de Talento Humano. Como todo proceso centralista, exige normas y reglas burocráticas que coartan la libertad y la flexibilidad de las personas involucradas en el sistema.

Principios de la evaluación del desempeño

La evaluación de desempeño se basa en los siguientes principios:

Relevancia

Los resultados de la Evaluación del Desempeño serán considerados como datos relevantes y significativos, para la definición de objetivos operativos y la identificación de indicadores que reflejen confiablemente los cambios producidos y el aporte de los funcionarios y servidores de la institución.

Equidad

Evaluar el rendimiento de los funcionarios y servidores sobre la base del manual de clasificación de puestos institucional e interrelacionados con los resultados esperados en cada unidad o proceso interno, procediendo con justicia, imparcialidad y objetividad.

Confiabilidad

Los resultados de la Evaluación del Desempeño deben reflejar la realidad de lo exigido para el desempeño del puesto, con lo cumplido por el funcionario o servidor, en relación con los resultados esperados de su proceso internos y de la institución.

Confidencialidad

Administrar adecuadamente la información resultante del proceso, de modo que llegue exclusivamente, a quien esté autorizado a conocerla.

Consecuencia

El Subsistema derivará políticas que tendrán incidencia en la vida funcional de la institución, de los procesos internos y en el desarrollo de los funcionarios y servidores y en su productividad.

Interdependencia

Los resultados de la medición, desde la perspectiva del recurso humano, es un elemento de dependencia recíproca con los resultados reflejados por la institución, el usuario externo y los procesos o unidades internas

Marco conceptual de la variable Independiente

El Empowerment

Empowerment es un término en inglés que quiere decir potenciación o empoderamiento, el cual se traduce al hecho de delegar poder y autoridad a

los subordinados y de conferirles el sentimiento de ser dueños de su propio trabajo. Según Blanchard, K (2007)

Es una herramienta de la calidad total utilizada en los modelos de mejora continua y consiste en potenciar la motivación y los resultados de todos los colaboradores de una empresa a través de la delegación y la transmisión del poder (p.303)

En general, el empowerment es un proceso que mejora la eficiencia y el desempeño, introduciendo cambios significativos en la cultura y clima de la organización, maximizando las capacidades y talentos de los colaboradores.

De manera práctica se considera que el empowerment, resulta visible cuando la toma de decisiones tiene lugar lo más cerca posible de los hechos. Por lo tanto, los colaboradores en contacto directo y cotidiano con las situaciones que involucran clientes, proveedores, entre otros pueden contar con la autoridad necesaria para poder decidir cuál es el mejor curso de acción para cada situación. Así pues, no sólo son responsables por llevar a cabo las tareas encomendadas sino que el ambiente laboral les permite actuar con la autonomía requerida para una determinada circunstancia. Es importante recalcar que la delegación de autoridad y la capacidad de decisión tienen lugar únicamente cuando existe una cultura organizacional madura que promueva y acepte trabajar haciendo uso del empowerment, esto puede darse solamente si los procedimientos están bien definidos, las funciones descritas y toda la estructura propicia la autonomía.

En este particular; para que el empowerment cumpla con su objetivo requiere que exista un cambio en el comportamiento de los colaboradores y de la alta dirección; lo cual implica un intercambio donde uno delega y el otro asume la tarea delegada y de ese modo crece en el puesto. Por lo que debe contar con colaboradores capacitados y con las herramientas necesarias para tomar decisiones y que éstos se responsabilicen por sus actuaciones, comunicando la misión, visión, valores, estrategias organizacionales y los específicos del área.

Un jefe debe conducir a un equipo para que sea capaz de obtener resultados, que se convierta en líder y que agregue valor a la organización. Para ello es necesario que se dé un desarrollo en el máximo nivel jerárquico y luego a los mandos medios para que alcancen un desempeño superior y llegar sucesivamente a todas las líneas de la organización.

Por lo anterior, se puede decir que es necesario recordar que dentro de una organización saber delegar es esencial para cualquier directivo, jefe o supervisor. La delegación tiene implícito un factor importante de la relación jefe y colaborador, al requerir confianza, ésta debe de construirse. La acción de delegar puede definirse como el hecho de asignar a un colaborador una tarea de la cual será responsable, reteniendo quien delega la obligación de responder por la misma. Esto se puede traducir que el jefe no puede desligarse totalmente de la responsabilidad ni de los resultados sino más bien ser un apoyo a su colaborador.

Se debe considerar que la buena delegación es un factor que genera valor a la organización al servir como un medio para obtener mejores resultados evitando que las tareas se centralicen en una sola persona y permitiendo a los niveles superiores la posibilidad de centrar sus esfuerzos a la estrategia, dejando a otros la ejecución de actividades operativas.

Esto se traduce en beneficio para los colaboradores al ser un detonante de motivación y satisfacción para ellos al brindarse confianza y reconocerse las capacidades que tienen al encomendárseles tareas que se cree que serán realizadas con éxito.

Importancia del empowerment

Con respecto, a la importancia del empowerment González (2002), asesor gerencial y uno de los promotores del concepto del empoderamiento, establece que “tanto empleados individuales como grupos de trabajo deben estar habilitados para actuar y generar calidad” (p.124). Por esta razón, el

empoderamiento es la sustentación de definir la responsabilidad de algunas situaciones que se pudieran presentar, hace que los empleados se sientan confiados consigo mismos y en los demás, se sientan motivados, se interesen, por la organización, prestando para ello un servicio de calidad; se convierten en líderes transformadores de cambio, se hacen acreedores de ideas e innovan para lograr alcanzar los objetivos, metas y otros de la organización.

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

Herramientas del Empowerment

En las organizaciones modernas es fundamental que se desarrollen estrategias que permitan desarrollar de mejor manera el capital humano, tal como lo interpreta Mosley (2005), el empowerment está conformado por herramientas de gran significancia para su éxito, enfatizando en los siguientes: delegar, poder, autoridad, liderazgo y compromiso.

Delegar

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

En este contexto; la delegación alienta a los empleados a tomar decisiones, lo cual les produce satisfacción en su trabajo debido a que incrementa los

esfuerzos del colaborador y libera de algunas tareas a los gerentes, que puedan entonces asumir otras responsabilidades.

Poder

El poder se basa en el reconocimiento que moviliza o paraliza la productividad de las organizaciones. El actuar de esta manera conduce la capacidad de generar formas de cooperación y de sinergias permanentes. La organización donde prevalezca un clima de armonía caracterizado por el trabajo cooperativo, de suma de esfuerzos, estará abierto a la búsqueda constante del cambio, de la creatividad y de la innovación de la organización.

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

Autoridad

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

Esta vía permitirá al personal iniciar la ruta del desarrollo personal, logrando el mejoramiento continuo en las personas y en las organizaciones, lo cual las ayudará a trabajar en conjunto, logrando así un aprendizaje mutuo.

Compromiso

Al respecto, Díaz (2002) plantea que “para mejorar las situaciones que se puedan presentar en las organizaciones, lo que se requiere es una fuerza motivadora que vigorice al personal, una guía para la acción” (p. 62). El compromiso dentro del ambiente organizacional es un elemento importante, pues de él va a depender el rendimiento laboral y la productividad que generen las organizaciones; debido a que, el compromiso es la fuerza que impulsa al hombre a desarrollar tareas óptimas en su desempeño laboral y así alcanzar las metas y objetivos que se proponga en la vida. Un personal altamente comprometido realizará sus tareas con entusiasmo, logrando cumplir sus proyectos de trabajo con éxito.

Liderazgo

Pérez, (2005) define al liderazgo como “la capacidad de una persona para influir en el comportamiento de los demás, contando este con un carácter circunstancial, dependiendo de las actividades, conocimiento y habilidad que utilice para hacerlo” (p.76) .El liderazgo es la forma de influir sobre otros para hacer lo que es necesario hacer, especialmente aquellas cosas que el líder cree que necesariamente deben ser llevadas a cabo. Por lo tanto, la preocupación de los directivos y gerentes debería estar centrada en crear una imagen tal, que sus empleados lo catalogaran como un colaborador más, orientador, escucha de su gente, generador de confianza; aceptado naturalmente por el equipo de trabajo, buen comunicador, persona que apoye y ayude que transmita seguridad.

Participación

Senlle (1992) señala la participación de los grupos como “la manera de crear espíritu de colaboración que repercuta en los logros organizacionales y en la satisfacción personal. La participación es el consenso y el trabajo fusionado” (p.25).En las organizaciones se requiere de un clima de

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

En este sentido, es propicio argumentar que el empowerment como herramienta, fomenta la delegación al hacer partícipe a todo el personal de la organización en las decisiones, formando una verdadera organización social, donde los límites del organigrama no serán barrera para el empleado como sucede en cualquier parte del trabajo. El delegar es mostrar la confianza que se ha desarrollado en el personal que una vez fue contratado y ahora se le pone en sus manos toda la confianza para echar andar la organización.

Los principios que definen la filosofía del Empowerment

Autoridad y responsabilidad.

Asignar autoridad y responsabilidad sobre las actividades, y definir en conjunto estándares de excelencia.

Retroalimentación

Proveer de la retroalimentación oportuna sobre el desempeño de los miembros del proceso y reconocer oportunamente los logros.

Confianza en el equipo

Tratar a los colaboradores con dignidad y respeto.

Información y capacitación

Proveer de la capacitación, información y otras herramientas necesarias para alcanzar los objetivos y metas

Implementación del Empowerment

Para implementar un proyecto de Empowerment de manera eficaz y a corto plazo, deben tenerse en cuenta los siguientes aspectos:

- Facultar a las personas, entendiéndose por ello a valorarlas y comprender las contribuciones que pueden hacer, asumiendo la responsabilidad de las decisiones y del trabajo.
- Favorecer el intercambio de información, ya que cualquier iniciativa exitosa se basa en una mejora en la comunicación.
- Aportar los recursos necesarios, verificando de lo que se dispone y determinar si es necesario sumar nuevos recursos.
- Crear una cultura del Empowerment en el interior de la organización, en la que se definan claramente los nuevos valores que se van a adoptar, tales como el compromiso, la lealtad, la solidaridad, compañerismo, la calidad en el trabajo y la responsabilidad.
- Aprovechar al máximo las habilidades y experiencias del equipo, ayudando a las personas a tener confianza en sus propias habilidades.
- Redactar los objetivos, que deben ser mensurables y específicos para la persona y para la tarea con que se relaciona, de modo que ésta sepa qué se espera de ella.
- Capacitar a los gerentes como coaches, facilitadores y entrenadores de sus respectivos equipos.
- Establecer un sistema de apoyo y mantenimiento sostenido del clima laboral obtenido.

Ventajas del empowerment

Todos los beneficios redundan en una organización más rentable, gracias a tener personas más contentas, comprometidas y competentes, considerándose eficaces y sintiéndose integradas a la organización y alineadas con su estrategia, en la que asumen el nivel más alto de delegación por parte de sus superiores.

Entre las principales ventajas que se obtienen implantando el empowerment en una empresa se tienen las siguientes:

- Aumenta la satisfacción y confianza de las personas que integran la organización
- Aumenta la responsabilidad, autoridad y compromiso en la satisfacción del cliente
- Aumenta la creatividad y disminuye la resistencia al cambio
- Los integrantes de la organización comparten el liderazgo
- Mejora la confianza en la comunicación y las relaciones
- Incrementa el entusiasmo y una actitud positiva.
- Se tiene un proceso más eficiente para la toma de decisiones
- Mayor comunicación en todos los niveles y en todas las direcciones.

Estrategias Gerenciales

Dentro de las tareas de un gerente, una de las más importantes es lograr el buen funcionamiento de la organización a través de estrategias que planifica y ejecuta mediante acciones pertinentes para lograr la calidad de desempeño y por ende el buen desarrollo organizacional, herramientas básicas en la empresa de hoy en día. Según Gómez y Pin (2007:98), “son el arte de coordinar acciones en pro de los objetivos trazados previamente

definidos, con la finalidad de generar cambios institucionales o individuales”, es decir, representan la manera como el gerente maneja acciones para dirigir la organización, en pro de lograr los objetivos y metas.

Para Robbins y Coulter (2005), representan “las acciones que deben realizarse para mantener y soportar el logro de los objetivos de la organización, de cada unidad de trabajo para hacer realidad los resultados esperados y a la vez definir los proyectos estratégicos”.(p.112). Visto de este modo, las estrategias gerenciales son entonces las que van a permitir concretar y ejecutar los proyectos estratégicos, son el cómo lograr y hacer realidad los objetivos institucionales. Por consiguiente, las estrategias gerenciales vienen a ser entonces más que un mecanismo para planificar, es un proceso que debe conducir a una manera de pensar estratégicamente, a la creación de un sistema organizacional inspirado en una cultura estratégica.

Manual www.bdigital.ula.ve

Para Ponce (2005) constituye "Un folleto, libro, carpeta, en los que de una manera fácil de manejar (manuable) se concentran en forma sistemática, una serie de elementos administrativos para un fin concreto; orientar y uniformar la conducta que se presenta entre cada grupo humano en la empresa" (p.169).

En este sentido; los manuales son documentos o guías eminentemente dinámicos, de fácil lectura y manejo que transmiten de forma completa, sencilla, ordenada y sistemática la información de una organización. En ellos se indican las actividades y la forma en que estas deberán ser realizadas por los miembros de la organización.

De igual manera; los manuales constituyen una herramienta de comunicación muy útil entre la empresa y el personal, manteniéndolo al tanto de lo que se desea alcanzar y de qué manera; permitiendo el manejo y

control de la información. Deben estar sujetos a revisiones periódicas, para adaptarse y ajustarse a las necesidades cambiantes de toda empresa moderna, no deben ser rígidos ni privar la capacidad creativa de los integrantes de la organización, sino que deben reformarse constantemente conforme surjan nuevas ideas que ayuden a mejorar la eficiencia de la empresa.

Los manuales tienen como una función mantener informado al personal clave, sobre los deseos y cambios en las actitudes de la dirección superior, delimitando la estructura organizacional y estableciendo las políticas y procedimientos en forma escrita. En esencia, representan un medio de comunicación de las decisiones administrativas. Considerando que transmiten información acerca de las políticas, decisiones y estrategias de los niveles directivos para los niveles operativos, y dependiendo del grado de especialización del manual, podemos mencionar los siguientes objetivos:

- Instruir al personal, acerca de aspectos tales como: objetivos, funciones, procedimientos, entre otros.
- Precisar las funciones y relaciones de cada unidad administrativa.
- Contribuir a la ejecución correcta de las labores asignadas y propiciar la uniformidad en el trabajo.
- Servir como medio de integración y orientación al personal de nuevo ingreso.
- Proporcionar información básica para la planeación e implementación de reformas administrativas.
- Auxiliar en la inducción del puesto, adiestramiento y capacitación del personal.
- Ayudar en el establecimiento, análisis, revisión, modificación de un sistema o sus procedimientos.

- Determinar las responsabilidades por fallas o errores.
- Facilitar labores de auditoría.
- Aumentar la eficiencia.
- Uniformar los criterios y conocimiento dentro de las diferentes áreas de la organización, en concordancia con la misión, visión y objetivos de la dirección de la misma.
- Permitir el ahorro de tiempos y esfuerzos de los funcionarios, evitando funciones de control y supervisión innecesarias.
- Evitar desperdicios de recursos humanos y materiales.

Según el ámbito de aplicación

A. General

Se refiere a todo el organismo en su conjunto. Dentro de éste se tienen a los manuales siguientes:

Manuales generales de organización: Resultado de la planeación organizacional y abarca a todo el organismo, indica organización formal y estructura funcional.

Manual general de procedimientos: Surge de la planeación y engloba procedimientos de cada una de las unidades orgánicas de la empresa.

Manual general de políticas: Asienta por escrito los deseos y actitudes de la dirección, para toda la empresa, actuar de todo el personal de acuerdo a condiciones generales.

B. Específicos

Abarca el contenido de información de un área determinada de la empresa. Define uniformemente las actividades y responsabilidades del área o función. Dentro de esta clasificación se encuentran los siguientes tipos:

- Manual específico de reclutamiento y selección.
- Manual específico de auditoría interna.
- Manual específico de políticas de personal.
- Manual específico de procedimientos de tesorería. entre otros.

Manuales por contenido

A. Manual de Historia

Proporciona información referente a la historia de la empresa, desde su origen hasta su posición actual. Brinda un panorama general sobre la organización y su tradición (filosofía), logrando que el personal se sienta parte de la misma.

B. Manual de Organización

Su propósito es mostrar en forma específica de la estructura organizacional formal a través de la descripción de objetivos, funciones, autoridad y responsabilidad de los puestos y sus relaciones.

C. Manual de Políticas

Descripción detallada de los lineamientos a seguir dentro de las actividades y toma de decisiones para el logro de los objetivos. Este manual proporciona el marco principal sobre el cual se basan todas las acciones.

D. Manual de Procedimientos

Está dirigido al personal, es una guía de cómo hacer el trabajo. Sirve como centro confiable en la evaluación de sistemas y procedimientos administrativos.

E. Manual de Contenido múltiple

Surge cuando la simplicidad de la organización y de lo relacionado a ella, no justifica la elaboración y uso de distintos manuales. Por lo que este manual es una combinación de dos o más manuales (conceptos), dividido por secciones.

Un manual tiene, entre otras cosas, las siguientes ventajas:

- Lograr y mantener un sólido plan de organización.
- Asegurar que todos los interesados tengan una adecuada comprensión del plan general y de sus propios papeles y relaciones pertinentes.
- Facilitar el estudio de los problemas de la organización.
- Sistematizar la iniciación, la aprobación y publicación de las modificaciones necesarias en la organización.
- Servir como una guía eficaz para la preparación, clasificación y compensación del personal clave.
- Determinar la responsabilidad de cada puesto y su relación con los demás de la organización.
- Establecer en claro las fuentes de aprobación y el grado de autoridad de los diversos niveles.
- Ayudar a institucionalizar y hacer efectivo los objetivos, las políticas, los procedimientos, las funciones, las normas, entre otros.
- Evitar discusiones y mal entendidos, de las operaciones.
- Aseguran continuidad y coherencia en los procedimientos y normas a través del tiempo.

Por esta razón; un manual es una herramienta que describe políticas, procedimientos, prácticas, sistemas entre otros objetivos, con la finalidad de establecer claramente las funciones y responsabilidades de los miembros de la organización y también para ayudar a mejorar cualquier aspecto relacionado con la organización desde todos los niveles y para todos los puestos que la integran.

Bases Legales

Según Pérez (2006), “es el conjunto de leyes, reglamentos, normas y otras disposiciones, que establecen el basamento jurídico sobre el cual se sustenta la investigación. (p.70). La normativa jurídica fundamentada en las bases legales para esta investigación parte de las siguientes:

En su Artículo N° 3 de la Constitución de la República Bolivariana de Venezuela (1999) reza:

El estado tiene como fines esenciales la defensa y el desarrollo de la persona y el respeto a su dignidad el ejercicio democrático de la voluntad popular, la construcción de una sociedad justa y amante de la paz y la garantía consagrada en esta Constitución. La educación y el trabajo, son los procesos fundamentales tales para alcanzar dichos fines. (p. 54)

Los requerimientos planteados en este artículo plantean de manera clara que la educación es un servicio público fundamentada en derechos, con la finalidad de desarrollar el potencial creativo de cada ser humano; para el ejercicio de su personalidad en la sociedad bajo el acto democrático, pacífico de igualdad y justicia social.

La condición supervisora del director le es atribuida en el artículo 69 del Reglamento General de la Ley Orgánica de Educación (2007) el cual reza:

El director es la primera autoridad del plantel y el supervisor nato del mismo. Le corresponde cumplir y hacer cumplir el ordenamiento jurídico aplicable al sector educativo impartir directrices y orientaciones pedagógicas, administrativas y disciplinarias dictadas por el Ministerio de

Educación, así como representar al plantel en todos los actos públicos (p. 41).

Al respecto, cumplir el ordenamiento jurídico implica que el director debe manejar una gama de leyes, reglamentos, resoluciones, decretos, normas al igual que convenios, ya que su acción directiva debe estar dirigida en todos los niveles que el entorno que la escuela necesita para una buena gestión.

De igual forma, se presenta la Ley Orgánica de la Administración Pública (2001), la cual en el Artículo 18 reza:

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

Estos aspectos legales sustentan la formación de un programa de gerencia para facilitar la función en los coordinadores y mejorar el éxito en la organización.

Definición de Términos Básicos

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

Desempeño Laboral

Eficacia del personal que trabaja dentro de las organizaciones, la cual es necesaria para la organización.

Acción Gerencial

Arte de relacionar todas las facetas del manejo de una organización en busca de una mayor competitividad. Estas facetas son la estrategia para

saber hacia dónde se va y cómo lograrlo, la organización para llevar a cabo la estrategia eficiente y la cultura para dinamizar la organización, animando a su gente.

Autoridad

Es el derecho propio de un puesto a ejercer discrecionalidad en la toma de decisiones que afectan a las otras personas.

Compromiso

Es definido como el grado en el que un colaborador se identifica con la organización y desea seguir participando activamente en ella.

Delegar

Es asignar a otra persona la autoridad formal y la responsabilidad para desempeñar actividades específicas.

Decisión

Plan general de acción que debe adoptar una persona para el cumplimiento de la misión que incluye cómo, cuándo y dónde se considera necesario y apropiado.

Empowerment Es un proceso que ofrece mayor autonomía a los empleados compartiendo con ellos la información relevante y dándoles control sobre los factores que influyen en su desempeño laboral.

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

Liderazgo es el arte de o proceso de influir en las personas para que se esfuercen voluntariamente y entusiastamente en el cumplimiento de metas grupales.

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

Participación: es el principio donde se soporta el conceso y el trabajo mancomunado.

Toma de decisiones es el proceso de análisis y escogencia entre diversas alternativas, para determinar un curso a seguir.

Variables de la Investigación

Las variables constituyen los factores que intervienen en el estudio para señalar las cualidades que describen los elementos teóricos que conforman la investigación. Sobre el concepto de variable, Hernández, Fernández y Baptista (2005) señalan que es “una propiedad que puede variar y cuya variación es susceptible de medirse” (p. 75).

Por consiguiente, cualquier investigación para ser desarrollada debe cumplir con la operacionalización de las variables, es decir, se deben hacer manejables, posibles de trabajar con los conceptos que intervienen en el problema a investigar. Este proceso comienza con la verificación de las proposiciones del marco teórico, cada variable se descompone en cada uno de los aspectos que encierran, con la finalidad de recolectar la información.

Al respecto, Hernández, Fernández y Baptista (2005) exponen que la operacionalización de las variables “Constituye el conjunto de procedimientos que describe las actividades que un observador debe realizar para recibir las impresiones sensoriales que indican la existencia de un concepto teórico en mayor o menor grado.” (p. 101).

Con respecto a las dimensiones, señala que “representan el área o las áreas del conocimiento que integran la variable y de la cual se desprenden los indicadores” (p.3), y los indicadores son “los aspectos que se sustraen de la dimensión, los cuales van a ser objeto de análisis en la investigación” (p.37). Atendiendo a estas definiciones, y según se desprende del objetivo general de la investigación, las variables de este estudio son:

Variable Dependiente: Desempeño Laboral

Variable Independiente: El Empowerment

www.bdigital.ula.ve

Cuadro 1
Operacionalización de Variable

Objetivo General: Proponer un Manual de Empowerment como estrategia gerencial para fortalecimiento del desempeño laboral en los coordinadores de los Programas Nacionales de Formación de la UPTM.KR Núcleo Valle del Mocotíes

VARIABLES	DEFINICIÓN CONCEPTUAL	DIMENSIONES	INDICADORES
DESEMPEÑO LABORAL (VD)	Chiavenato (2002), expone que el desempeño es “eficacia del personal que trabaja dentro de las organizaciones, la cual es necesaria para la organización, funcionando el individuo con una gran labor y satisfacción laboral”. (p.236)	Factores	Satisfacción en el Trabajo Autoestima Motivación Clima Laboral
		Elementos	Clima Organizacional Calidad de Vida Liderazgo Cultura Organizacional
EL EMPOWERMENT (VI)	Según Blanchard, K (2007) Es una herramienta de la calidad total utilizada en los modelos de mejora continua y consiste en potenciar la motivación y los resultados de todos los colaboradores de una empresa a través de la delegación y la transmisión del poder (p.303)	Herramientas	Delegar Poder Compromiso Participación
		Principios	Autoridad Retroalimentación Confianza Capacitación

Nota: Rangel (2017)

CAPÍTULO III

MARCO METODOLÓGICO

El presente capítulo señala el camino a seguir para alcanzar el objetivo de la investigación. Al respecto Arias (2006) expone que “la metodología del proyecto incluye el tipo de investigación, las técnicas y los procedimientos que serán utilizados para llevar a cabo la investigación.” (p 45.) En este sentido, se señala el tipo de investigación, nivel, población, muestra, técnicas e instrumentos de recolección de datos así como las fases de la investigación, su validez y confiabilidad necesarias para llevar a cabo la investigación utilizando un procedimiento para obtener los resultados de estudio.

Tipo y Nivel de la Investigación

El presente estudio se orientó a describir El empowerment como estrategia gerencial para fortalecer el desempeño laboral en los coordinadores de los Programas Nacionales de Formación de la UPTM KR, Núcleo valle del Mocotíes, Municipio Rivas Dávila del Estado Mérida, organizado en base a las características de tipo de campo y nivel descriptivo. Por su parte, Hurtado (2007), define la investigación de campo “como aquella que tiene lugar en el sitio donde se encuentra ubicado el objeto de estudio, permitiéndole al investigador el conocimiento más a fondo del problema, y consecuentemente, facilita el manejo de datos con más seguridad” (p.75). En consideración, la investigación se apoyará en evidencias y resultados suministrada por los coordinadores de los PNF de la UPTM KR Núcleo Valle del mocotíes. En cuanto al estudio descriptivo Hernández, Fernández y Baptista (2006), señalan que estos estudios “buscan especificar propiedades características y rasgos importantes de

cualquier fenómeno que se analice, describe tendencias de un grupo o población” (p.103).

Considerando que son estudios realizados en el lugar donde se desarrollan los hechos o la investigación.

De igual manera, el estudio se apoyará bajo la modalidad de proyecto factible que según Palella y Martins (2012): “consiste en elaborar una propuesta viable destinada a atender necesidades específicas, determinadas a partir de una base diagnóstica (p. 97)

En concordancia con lo expresado anteriormente, el estudio se desarrollará bajo esta modalidad debido a que se propone el empowerment como estrategia gerencial para fortalecer el desempeño laboral en los coordinadores de los Programas Nacionales de Formación de la UPTM KR, para que logren empoderar a su equipo de trabajo.

Diseño de la Investigación

El diseño seleccionado para desarrollar el presente estudio es el no-experimental, definido por Hernández, Fernández y Baptista (2006), como “aquel que se realiza sin que el investigador llegue a manipular las variables de estudio” (p. 105), por cuanto; no se construye o elabora ninguna situación, sino que se observan situaciones ya existente, de este modo, se realiza la investigación en un momento único durante el proceso, en el cual se descubren los hechos y se analizaron en su estado natural sin la intervención del investigador.

Enfoque de la investigación

El estudio se fundamenta en una investigación cuantitativa. Para Hernández, Fernández y Baptista (2014) el enfoque cuantitativo: “utiliza la recolección de datos para probar hipótesis con base en la medición numérica y el análisis estadístico, con el fin de establecer pautas de

comportamiento y probar teorías” (p. 4). La investigación se desarrolla de esta manera debido a la recolección de datos, basado en procedimientos estadísticos, del mismo modo que se establecen variables para finalmente generar conclusiones.

Fases de la investigación

La presente investigación se desarrollará bajo la metodología de proyecto factible. Por su parte Palella y Martins (2012):

Para desarrollar esta modalidad lo primero que se debe hacer es un diagnóstico; el segundo paso consiste en plantear y fundamentar teóricamente la propuesta y establecer tanto el procedimiento metodológico como las actividades y recursos necesarios para su ejecución. Por último, se realiza análisis de la factibilidad del proyecto. (p. 97).

En base a las fases planteadas el proyecto factible comprende etapas generales se explican a continuación:

Fase I Diagnóstico: Abordará la necesidad relacionada al desempeño laboral.

Fase II Diseño de la Propuesta: Al obtener los resultados se procederá a proponer el empowerment como estrategia gerencial para fortalecer el desempeño laboral en los coordinadores de los PNF de la UPTM KR.

Fase III Factibilidad: Con el propósito de verificar la factibilidad se realizará un juicio de expertos, que permita validar la propuesta diseñada.

Población y Muestra de la investigación

Población

La población estuvo representada por las personas que proporcionan la información necesaria para cumplir con los objetivos. De este modo, Hurtado (2007), define la población como “un total de individuos o universo de la investigación sobre el cual se pretende generalizar los resultados, la cual

está constituida por características o estratos que le permiten distinguir los sujetos, unos de otros” (p.148).

Para efectos de esta investigación, la población estuvo constituida por cinco (5), coordinadores de los distintos Programas Nacionales de Formación (PNF), (Agroalimentación, Contaduría, Construcción Civil, Informática y Turismo), los cuales tienen la función de dirigir a su equipo de trabajo, en este caso, la población es accesible y se considera finita. Al respecto, señala Arias (2006), señala que “una población es finita cuando los elementos son identificados por el investigador” (p.149), debido a que está constituida por cinco (5) coordinadores que laboran en los diferentes PNF, en este caso, la población es reducida por lo que se considera como censo poblacional.

Muestra

Para Tamayo y Tamayo (2005), es “la porción que descansa en el principio de que las partes representan al todo, y por tal refleja las características que definen a la población de la cual fue extraída, indicando su representatividad” (p.57). En lo que respecta a la muestra de estudio, se determinó que la muestra es considerada la misma del censo poblacional por ser un número reducido de coordinadores.

Técnicas e Instrumentos de Recolección de Datos

Técnica

La investigación determina la técnica y herramientas necesarias para recabar información, por cuanto Arias (2006) señala “son distintas formas o maneras de obtener la información” (p.111). Al respecto, se seleccionó como técnica la encuesta que según, Hurtado (2007), señala que “está determinada por la recolección de datos que permite obtener la información necesaria acerca del tema estudiado” (p.82). En consideración a lo antes

señalado esta técnica determinará el basamento teórico-práctico para el logro de los objetivos de la organización.

Instrumento

En cuanto al instrumento representa la herramienta para medir, conocer y determinar el comportamiento de las variables de estudio, con la finalidad de obtener la información necesaria para desarrollar la investigación, al respecto Hernández, Fernández y Baptista (2014) consideran que es “un conjunto de preguntas con respecto de una o más variables a medir” (p.310). Por cuanto, el instrumento aplicado será el cuestionario, definiéndolo Chávez (2007), “un instrumento, herramienta o medio que recoge información directa, cuya ventaja está dada en que posee detalles del problema” (p.104), diseñado con 16 preguntas formuladas bajo una estructura tipo Likert, que según Summer (2007) expresa:

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

Instrumento diseñado con una serie de preguntas cerradas, con cinco alternativas de respuestas, las cuales serán: Siempre (5), Casi Siempre (4), Algunas Veces (3) Casi Nunca (2) y Nunca (1), pertinentes al objeto de estudio. (Ver Anexo A)

Validez y Confiabilidad del Instrumento

Validez

Toda investigación objeto de estudio debe ser sometida por expertos para darle carácter de credibilidad, por cuanto corresponde a los conceptos que están siendo medidos en las variables, en tal sentido, Hernández, Fernández y Baptista (2014) consideran que “se refiere al grado en que un instrumento realmente mide la variable que pretende medir” (p.439).

En este sentido, el instrumento se validó por 3 expertos en el área de administración, metodología y gerencia, quienes revisaron el instrumento para su posterior evaluación. (Ver Anexo B) Cabe señalar que una vez revisados estos instrumentos por los jueces (expertos), se aplicó el Coeficiente de Proporción de Rangos de Spearman (CPR), (Ver Anexo C) que según Hernández, Fernández y Baptista (2014): “Son coeficientes utilizados para relacionar estadísticamente escalas tipo likert por aquellos investigadores que las consideran ordinales” (p. 322). Permitiendo mostrar la relación entre los expertos. En relación con ello se aplicó el CPR, que permitió mostrar la relación entre los tres jueces, se obtuvo como validez un total de 0,80 (Ver Anexo C).

Confiabilidad

Para obtener la confiabilidad del instrumento, se procedió a recabar información a través de 3 coordinadores del Núcleo Tucaní, el cual fue aplicado para la recolección de datos a la totalidad de la población. La confiabilidad definida por Sabino (2001), es “consistencia interior del instrumento, su capacidad para discriminar en forma constante ente un valor y otro” (p.131). En este sentido, se calculó la confiabilidad por el método de coeficiente Alfa de Cronbach, que a juicio de Hernández, Fernández y Baptista (2006), indican que “se requiere de una sola administración del instrumento de medida y produce valores que oscilan entre 0 y 1”. (p. 251), En relación con ello se aplicó el CPR, que permitió mostrar la relación entre los tres jueces, donde se obtuvo como validez un total de lo que permitió obtener una medida del grado de homogeneidad de los ítems del instrumento.

El coeficiente Alfa Cronbach representado por la siguiente fórmula:

$$\hat{\rho} = \frac{K}{K-1} \left[1 - \frac{\sum S_i^2 (f_i)}{S^2} \right]$$

Donde:

r_{tt} = Coeficiente Alfa de Cronbach

K = Número de ítems

s_i^2 = Varianza de los puntajes de cada ítem

s_t^2 = Varianza de los puntajes totales.

Comprobándose a través de la siguiente tabla:

Tabla Nº 1. Tabla de valores Alfa de Cronbach.

El valor obtenido en la confiabilidad fue de 0,98 (Ver Anexo D), demostrando ser un instrumento altamente confiable, según la siguiente tabla descrita por Hernández, Fernández y Baptista (2014):

Rango	Magnitud
0.81 a 1.00	Muy alta
0.61 a 0.80	Alta
0.41 a 0.60	Moderada
0.21 a 0.40	Baja
0.01 a 0.20	Muy baja

Nota: Hernández, Fernández y Baptista (2014).

3.7 Procedimiento de la Investigación

El desarrollo del estudio se llevó a cabo de la siguiente manera: Se procedió a realizar una serie de capítulos para el desarrollo de la investigación. La primera etapa, correspondió al planteamiento del problema, formulación de los objetivos y justificación de la investigación.

La segunda etapa, correspondió al marco teórico, antecedentes de la investigación, relacionado con la temática a investigar, definición de términos básicos así como sistema de variables, dimensiones e indicadores respectivos, a través de una operacionalización

La tercera etapa, constituyó la elaboración del marco metodológico, destacando tipo, nivel, enfoque, diseño, población y muestra, técnicas e instrumentos de recolección a utilizar así como su validez y confiabilidad.

Técnicas de Análisis de Datos

Balestrini (2006), señala que “el propósito del análisis es resumir las observaciones llevadas a cabo de forma tal que proporcione respuestas a las interrogantes de la investigación” (p.169). Por lo tanto; permitió exponer mediante gráficos y la estadística, los resultados obtenidos durante la recolección de la información, analizándolos a través de tablas de distribución de frecuencia o gráficos circulares.

www.bdigital.ula.ve

CAPÍTULO IV

ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE LOS RESULTADOS

Este capítulo corresponde al análisis e interpretación de los datos recopilados a través de un cuestionario aplicado a cada una de las muestras participantes en el estudio, es decir, Coordinadores de los distintos Programas de Formación de la Universidad Politécnica Territorial del Estado Mérida. Kléber Ramírez. Núcleo Valle del Mocotíes (Agroalimentación, Contaduría, Construcción Civil, Informática y Turismo), atendiendo a una metodología cuantitativa mediante el procesamiento del análisis respectivo de los resultados. En este particular, se procedió a clasificar y organizar los resultados, realizando el análisis de las observaciones con hechos reales y por alternativa de selección, correspondiendo a “siempre”, “casi siempre”, “algunas veces”, “casi nunca” y “nunca”; asignando a cada ítem el porcentaje que corresponde la frecuencia y promedio porcentual.

Al respecto, Balestrini (2006), señala que “el propósito del análisis es resumir las observaciones llevadas a cabo de forma tal que proporcione respuestas a las interrogantes de la investigación” (p.169). Por lo tanto, los datos recopilados se presentan en cuadros y gráficos a través de frecuencias absolutas y porcentuales conforme a la distribución de cada dimensión e indicador, procedimiento que consistió en exponer mediante gráficos, los resultados obtenidos durante la recolección de la información. Es importante destacar, que el análisis se efectuó agrupando los datos de acuerdo con las dimensiones que conforman dicha variable.

Variable Dependiente: Desempeño Laboral.

Variable Independiente: Empowerment.

Resultados

Variable Dependiente: Desempeño Laboral

Dimensión: Factores

Indicadores: Satisfacción laboral, Motivación, Trabajo en Equipo, Capacitación.

Cuadro 1.

Items	Indicador	Escala									
		Siempre		Casi Siempre		A veces		Casi Nunca		Nunca	
		Fi	%	fi	%	fi	%	fi	%	fi	%
1	Satisfacción Laboral	0	0.0	1	20.0	1	20.0	3	60.0	0	0.0
2	Satisfacción Laboral	0	0.0	1	20.0	3	60.0	1	20.0	0	0.0
3	Motivación	1	20.0	3	60.0	1	20.0	0	0.0	0	0.0
4	Motivación	3	60.0	2	40.0	0	0.0	0	0.0	0	0.0
5	Trabajo en Equipo	1	20.0	1	20.0	3	60.0	0	0.0	0	0.0
6	Trabajo en Equipo	0	0.0	1	20.0	3	60.0	1	20.0	0	0.0
7	Capacitación	5	100.0	0	0.0	0	0.0	0	0.0	0	0.0
8	Capacitación	0	0.0	0	0.0	3	60.0	2	40.0	0	0.0
9	Capacitación	1	20.0	2	40.0	2	40.0	0	0.0	0	0.0
promedio porcentual			0.0		20.0		40.0		40.0		0.0

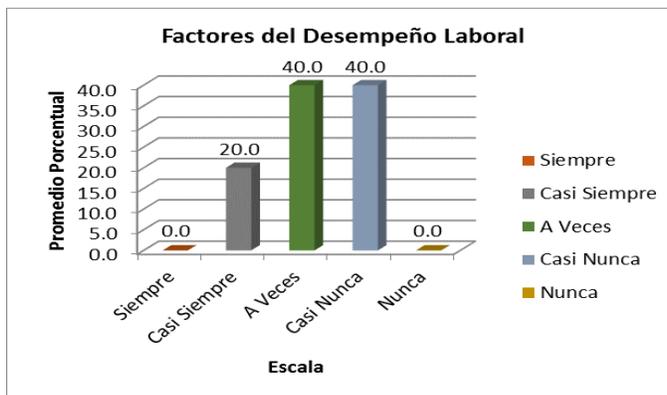


Gráfico 1. Variable: Desempeño Laboral. Dimensión: Factores. Indicadores: Satisfacción Laboral, Motivación, Trabajo en Equipo, Capacitación.

Con respecto a la variable desempeño laboral y en relación a la dimensión Factores y agrupando los indicadores satisfacción laboral, motivación, trabajo en equipo y capacitación, se puede observar que en promedio el 40% de los coordinadores encuestados dicen que a veces toman en consideración el desempeño laboral de sus docentes, otro 40% casi siempre, mientras que un 20% siempre lo considera, lo que en promedio la mayoría de los coordinadores no atribuyen la importancia que tiene el desempeño laboral para alcanzar las metas propuestas de una organización.

En tal sentido; es necesario que los coordinadores como guías, para dirigir a su equipo de trabajo comprendan la importancia del desempeño laboral, al mismo tiempo que entrelacen los factores a los que se les atribuye tal desempeño, tales como: satisfacción, motivación, trabajo en equipo y capacitación necesarios para que las metas propuestas sean desarrolladas de la forma más eficiente posible.

Por esta razón; y considerando las teorías que caracterizan los factores del desempeño laboral Quintero, Africano y Faria (2008) determinan que “existen factores que inciden en el desempeño dentro de los cuales se destacan: Satisfacción en el trabajo, autoestima, trabajo en equipo y capacitación para el trabajador” (p. 39). A los cuales es indispensable considerar al momento de evaluar el desempeño de los trabajadores.

Variable Dependiente: Desempeño Laboral

Dimensión: Elementos

Indicadores: Clima Organizacional, Calidad de Vida, Liderazgo, Cultura Organizacional.

Cuadro 2.

Items	Indicador	Escala									
		Siempre		Casi Siempre		A veces		Casi Nunca		Nunca	
		fi	%	fi	%	fi	%	fi	%	fi	%
10	Clima Organizacional	0	0.0	0	0.0	1	20.0	3	60.0	1	20.0
11	Clima Organizacional	0	0.0	0	0.0	2	40.0	3	60.0	0	0.0
12	Clima Organizacional	4	80.0	1	20.0	0	0.0	0	0.0	0	0.0
13	Calidad de Vida	3	60.0	1	20.0	1	20.0	0	0.0	0	0.0
14	Calidad de Vida	1	20.0	2	40.0	2	40.0	0	0.0	0	0.0
15	Liderazgo	0	0.0	0	0.0	3	60.0	1	20.0	1	20.0
16	Liderazgo	3	60.0	1	20.0	1	20.0	0	0.0	0	0.0
17	Liderazgo Cultura	0	0.0	1	20.0	2	40.0	2	40.0	0	0.0
18	Organizacional Cultura	0	0.0	1	20.0	2	40.0	2	40.0	0	0.0
19	Organizacional Cultura	0	0.0	1	20.0	2	40.0	3	60.0	0	0.0
20	Organizacional	0	0.0	1	20.0	2	40.0	3	60.0	0	0.0
promedio porcentual		0.0		0.0		30.0		60.0		10.0	

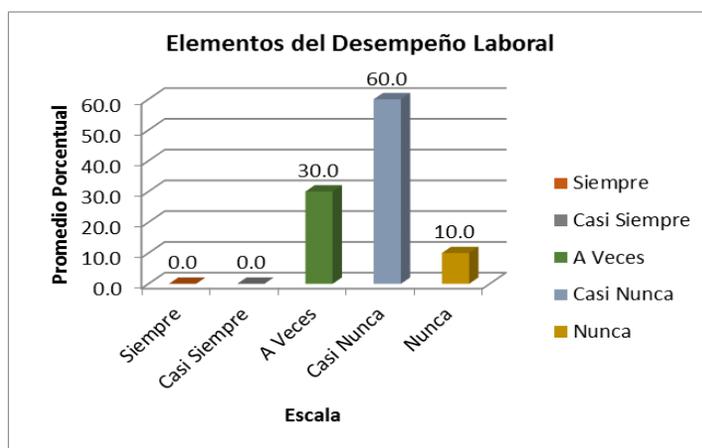


Gráfico 2. Variable: Desempeño Laboral. Dimensión: Elementos. Indicadores: Clima Organizacional, Calidad de Vida, Liderazgo, Cultura Organizacional.

Con respecto a la variable desempeño laboral y en relación a la dimensión Elementos y los indicadores Clima Organizacional, calidad de vida, liderazgo y cultura organizacional, se puede observar que en promedio el 30% de los coordinadores a veces emplea elementos necesarios para que los docentes logren desempeñarse eficientemente, mientras que un 60% casi nunca los emplea o desarrolla y asimismo un 10% que nunca los utiliza, lo cual repercute considerablemente en el logro de las metas trazadas. Es de vital importancia que los coordinadores comprendan que para que un equipo de trabajo logre desarrollar de manera responsable los objetivos planificados, es elemental contar con elementos como clima organizacional, calidad de vida, liderazgo y cultura organizacional debido a que son sólo algunos aspectos que son necesarios considerar para que el resultado de sus trabajadores logre ser el más eficiente.

En efecto, Daft (2005) define los elementos del desempeño laboral como “aquellas herramientas que la empresa u organización debe considerar para cumplir con las metas de la organización” (pág. 9). Por lo tanto, si los coordinadores logran implementar estos elementos permitirán a su equipo de trabajo desarrollar la razón de ser de la organización, estableciendo criterios para crear un agradable clima organizacional y desarrollar una cultura dentro de la misma, estableciendo de esta manera un liderazgo oportuno que influirá en el resultado de los objetivos propuestos.

Variable Independiente: Empowerment

Dimensión: Herramientas

Indicadores: Delegar, Poder, Compromiso, Participación

Cuadro 3.

Items	Indicador	Escala									
		Siempre		Casi Siempre		A veces		Casi Nunca		Nunca	
		fi	%	fi	%	fi	%	fi	%	fi	%
21	Delegar	0	0.0	1	20.0	3	60.0	1	20.0	0	0.0
22	Poder	1	20.0	2	40.0	2	40.0	0	0.0	0	0.0
23	Compromiso	5	100.0	0	0.0	0	0.0	0	0.0	0	0.0
24	Compromiso	1	20.0	4	80.0	0	0.0	0	0.0	0	0.0
25	Participación	0	0.0	3	60.0	2	40.0	0	0.0	0	0.0
26	Participación	1	20.0	2	40.0	2	40.0	0	0.0	0	0.0
27	Participación	0	0.0	2	40.0	3	60.0	0	0.0	0	0.0
promedio porcentual		10.0		30.0		50.0		10.0		0.0	

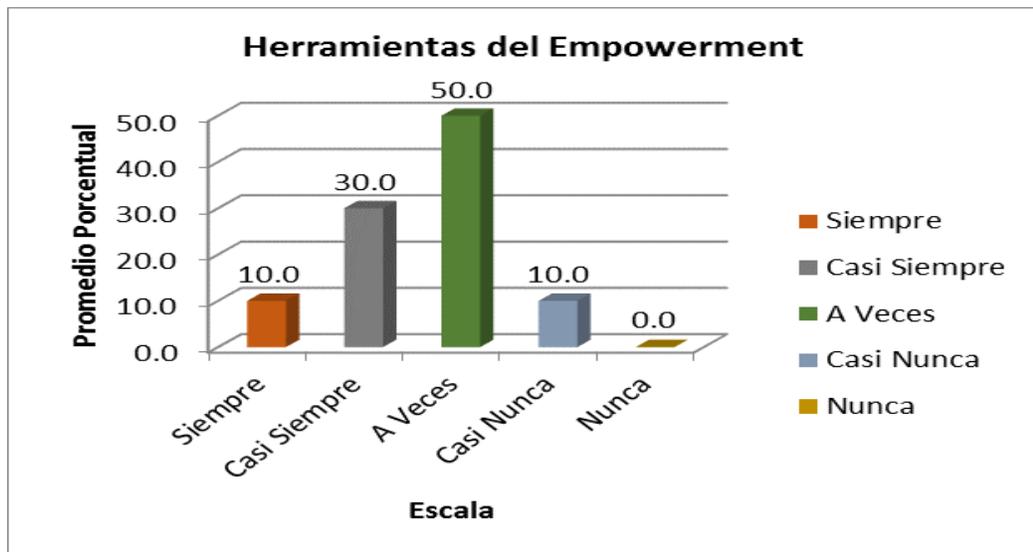


Gráfico 3. Variable: Empowerment. Dimensión: Herramientas Indicadores: Delegar, Poder, Compromiso, Participación

Con respecto a la variable Empowerment y en relación a las dimensión: Herramientas y los indicadores Delegar, Poder, Compromiso y participación, se puede observar que en promedio el 10% de los coordinadores manifiesta que siempre es necesario contar con esas herramientas para desarrollar las metas propuestas, un 30% considera que casi siempre, un 50% opina que a veces es necesario, mientras que un 10% opina que casi nunca es indispensable, por lo cual es elemental capacitar e instruir a los coordinadores sobre la importancia que refleja esta innovadora estrategia gerencial la cual pretende delegar poder, compromiso y participación a cada uno de sus docentes para el logro de los objetivos.

En tal sentido Mosley (2005), señala “el empowerment está conformado por herramientas de gran significancia para su éxito, enfatizando en los siguientes: delegar, poder, autoridad, liderazgo y compromiso, imprescindibles para la renovación de las organizaciones, constituye la base para el éxito del empowerment” (p.102).

Por esta razón; es imprescindible la implementación de estrategias constituidas por elementos innovadores con los que tal vez se promovería una nueva cultura entre el personal, donde se promueva una forma distinta de actuar, comportamientos que caractericen y determinen la calidad de su funcionamiento.

Variable Dependiente: Empowerment

Dimensión: Principios

Indicadores: Autoridad, Retroalimentación, Confianza, Capacitación.

Cuadro 4.

Items	Indicador	Escala									
		Casi Siempre		A veces		Casi Nunca		Nunca			
		fi	%	fi	%	fi	%	fi	%		
28	Autoridad	0	0.0	0	0.0	1	20.0	3	60.0	1	20.0
29	Retroalimentación	0	0.0	3	60.0	2	40.0	0	0.0	0	0.0
30	Confianza	0	0.0	1	20.0	3	60.0	1	20.0	0	0.0
31	Confianza	0	0.0	1	20.0	2	40.0	1	20.0	1	20.0
32	Capacitación	0	0.0	2	40.0	3	60.0	0	0.0	0	0.0
promedio porcentual			0.0		30.0		30.0		30.0		10.0

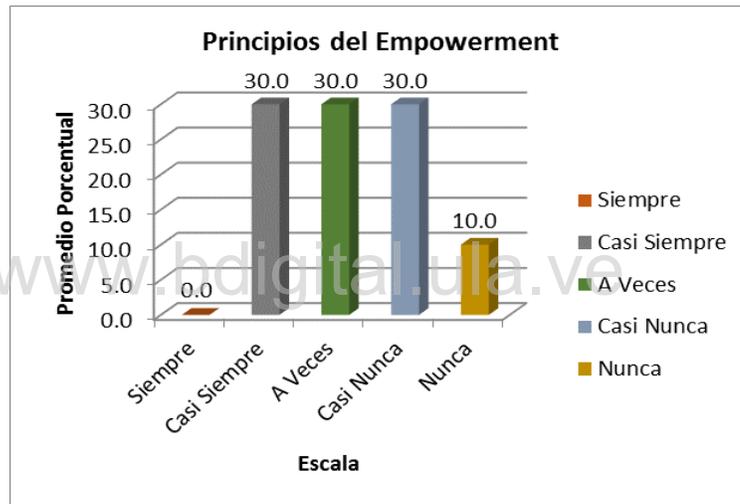


Gráfico 4. Variable: Empowerment. Dimensión: Principios. Indicadores: Autoridad, Retroalimentación, Confianza, Capacitación.

En referencia a la variable Empowerment y en relación a la dimensión principios, y sus indicadores tales como: autoridad, retroalimentación, confianza y capacitación, se puede observar que en promedio un 30% de los coordinadores consideró casi siempre contar con esos principios, para otro 30% a veces era necesario, para un 30% casi nunca es elemental, mientras que para un 10% nunca es imprescindible contar con los mismos, lo que en porcentaje es ineludible considerar al momento de crear confianza, respeto y responsabilidad con cada uno de los docentes.

En efecto; estos resultados indican lo necesario de implementar el empowerment para el éxito de los coordinadores con su equipo de trabajo (docentes), por cuanto optimiza resultados financieros y desarrollo de su personal, de allí, Antúnez (2010) destaca que: “El empowerment es un proceso por medio del cual se puede maximizar la utilización de las diversas capacidades del recurso humano” (p.24). Lo cual implica delegar y confiar en las personas de la organización, confiriendo el sentimiento de un buen trabajador olvidando las estructuras piramidales e impersonales, fomentando las tomas de decisiones a todos los niveles efectuando así el reemplazo de la jerarquía piramidal, por equipos auto dirigidos donde la información se comparte, teniendo a los miembros de la organización la oportunidad y responsabilidad de dar lo mejor de sí mismo obteniendo de esta manera un personal más motivado.

El camino a seguir para comenzar a fabricar el desarrollo del empowerment en las organizaciones de forma eficaz y eficiente es la capacitación debido a que permitirá a los coordinadores proporcionar conocimientos, desarrollar habilidades y modificar actitudes del personal de todos los niveles para que desempeñen mejor su trabajo.

Conclusiones Del Diagnóstico

En referencia a los resultados obtenidos se evidenció que; en cuanto a la variable dependiente: Desempeño laboral y sus dimensiones; factores y elementos, existe debilidad por parte de los coordinadores al desconocer la importancia que involucran estos aspectos para alcanzar las metas de la organización, obviando factores como satisfacción en el trabajo, motivación, trabajo en equipo y capacitación, que indiscutiblemente se reflejan en elementos como: Clima organizacional, Calidad de Vida, Liderazgo y Cultura Organizacional, afectando así los objetivos planificados. Bajo esta perspectiva, se induce que el desempeño laboral de los trabajadores

depende de la manera como el gerente, coordinador o director establece herramientas idóneas que permitan conocer la organización y evidentemente a su equipo de trabajo, logrando que las acciones planificadas lleguen a ser las oportunas y por ende las más propicias.

De igual manera; del resultado arrojado por la variable independiente Empowerment, en la cual se determina que los coordinadores desconocen la importancia que juega esta estrategia gerencial para las organizaciones. En efecto; existe una debilidad en cuanto a delegar poder, Compromiso y Participación a cada uno de sus docentes, lo que en consecuencia, es necesario comprender para crear mayor responsabilidad sobre su desempeño. En consecuencia; los principios que se desprenden de esta estrategia gerencial tales como: Autoridad, Retroalimentación, Confianza, Capacitación, son elementales que los coordinadores conozcan, difundan, se capaciten e implementen para que cada una de las labores desempeñadas por sus trabajadores logren ser las más efectivas.

En efecto, instruir sobre la importancia que engloba delegar poder y autoridad a los subordinados es necesario para crear mayor responsabilidad sobre el desempeño de sus labores, con el fin de fortalecer los procesos a través del trabajo en equipo, logrando que los perfiles de cada personal se enfoquen a las metas y necesidades de la Organización. Por consiguiente; la estabilidad de una organización depende directamente de la eficacia y eficiencia con que el gerente ejecute sus funciones, así como también de la habilidad para manejar a las personas que conforman su equipo de trabajo.

Si bien es cierto; que un gerente efectivo y completamente innovador es aquel que comparte con su personal, dirigiendo los objetivos de la organización y estimulando la participación del personal en la planificación, toma de decisiones y solución problemas, permitiendo convertir sus

debilidades en fortalezas y sus amenazas en oportunidades. En este caso, los directivos o coordinadores de las instituciones deben hacer uso racional del conocimiento de las herramientas gerenciales dando como resultado una gestión administrativa acorde a los requerimientos del entorno.

Es por esta razón; que los resultados presentes dan cabida en considerar la importancia de: Proponer un Manual de Empowerment como estrategia gerencial para el fortalecimiento del desempeño laboral en los Coordinadores de los Programas Nacionales de Formación de la Universidad Politécnica Territorial del Estado Mérida “Kléber Ramírez”. Núcleo Valle del Mocotíes, con el objetivo de maximizar la utilización de las diversas capacidades del recurso humano al otorgar mayor responsabilidad a cada una de sus actividades, permitiendo crear en sus docentes un clima de confianza que logre liberar sus conocimientos, experiencias y acentuando la motivación de los empleados para así trabajar en la consecución de una visión renovada del trabajo con personas talentosas.

CAPÍTULO V

DISEÑO DE LA PROPUESTA

Esta fase correspondiente al diseño de la propuesta, está estructurada con una planificación para darle mayor efectividad a la investigación objeto de estudio, señalando todas las acciones gerenciales concernientes a cada coordinador, el desempeño de su rol y las decisiones correspondientes a la labor que le es asignada. A continuación se describe la estructura:

Título

Manual de Empowerment como estrategia gerencial para fortalecimiento del desempeño laboral en los coordinadores de los Programas Nacionales de Formación de la UPTM.KR Núcleo Valle del Mocotíes.

Presentación

La investigación está dirigida a: Proponer un Manual de Empowerment como estrategia gerencial para el fortalecimiento del desempeño gerencial de los coordinadores de los Programas Nacionales de Formación de la UPTM.KR Núcleo Valle del Mocotíes, con la intención de que los entes involucrados opinen, decidan y controlen la motivación grupal, en búsqueda de la unificación a favor de las posibilidades de construcción de la gestión de un conjunto de acciones y de ideas articuladas entre sí, que tiene como resultado la fuente de cambios de una organización o institución. En tal sentido, la atención de los miembros de una organización debe ser dirigida por un gerente que propicie una toma de decisiones consensuadas, teniendo como función la calidad organizacional que se dirige, esto genera una responsabilidad compartida que permite contar también con los integrantes de la institución atenuando el desgaste físico de los gerentes, debido a que

la toma de decisiones permite la delegación de tareas a otras personas que conformen los diferentes departamentos de una empresa u organismo, con la finalidad de alcanzar un índice de satisfacción en la que aumenta el éxito de los objetivos que se planteen.

Objetivos de la Propuesta

Objetivo General

Presentar un Manual de Empowerment como estrategia para el fortalecimiento del desempeño laboral en los coordinadores de los Programas Nacionales de Formación de la UPTM.KR Núcleo Valle del Mocoetío.

Objetivos Específicos

Plantear el Manual de Empowerment a todo el personal de la institución. gerenciales del personal directivo en el entorno universitario.

Aplicar teorías del empowerment enmarcado en el contexto gerencial mediante el desempeño laboral.

Profundizar en las teorías que sirven de base para la implementación del Manual de Empowerment y su adaptabilidad a diferentes ámbitos.

Ofrecer a los Coordinadores una herramienta eficaz la cual a través de un Manual de empowerment inducirá al fortalecimiento del desempeño laboral.

Justificación

El Empoderamiento en las organizaciones se trabaja de la mano con el liderazgo, Lussier y Achua (2002) en este sentido expresan “las dos

dimensiones genéricas del comportamiento o los dos estilos del liderazgo están relacionados con las teorías psicológicas de la personalidad” (pág 120). En este sentido; para el empoderamiento esto es vital al momento de delegar poder y autoridad, con el fin de fortalecer los procesos a través del trabajo en equipo, logrando que los perfiles de cada personal se enfoquen a las metas y necesidades de la Organización.

Por consiguiente, el empoderamiento incluye y tiene en cuenta todo lo relacionado al ambiente de trabajo, dado que los profesionales, jefes y grupos de trabajo de todos los niveles de la organización tienen la autonomía en la toma de decisiones sin que en todo momento se requiera de un visto bueno o autorización de un superior, esto permite que las personas se sientan involucradas en los procesos de la organización, haciendo que los resultados obtenidos de la empresa se logren por el compromiso de sus trabajadores permitiendo a las organizaciones definir planes de acción para asegurar trabajo sanos y confortables para el desarrollo de la labor diaria.

Bajo esta premisa; De allí, la presente propuesta se justifica debido a que se pretende proponer una estrategia gerencial que fortalezca el desempeño gerencial en la toma de decisiones y en la delegación de funciones, por ello introducir cambios planificados empleando el empowerment como herramienta es importante debido a que actúa, tanto en las actitudes y conductas de los miembros, como en la estructura organizacional o en uno o más de los subsistemas que la componen, de esta forma, las tomas de decisiones serán más asertivas y efectivas. Es por ello, que la dimensión de la gestión del personal gerente representa un conjunto de acciones que van a desarrollar conjuntamente con los miembros de la organización con el objetivo de promover, facilitar, y concentrarse en las convicciones con perspectivas, con personas dentro de la gerencia que expresan, por tal motivo, el nivel de entrenamiento que posee la propuesta de estudio, es para

una actualización constante para el fortalecimiento del desempeño gerencial en todos los aspectos que conciernen a sus funciones.

Factibilidad de la Propuesta

Para Gómez, (2000), la factibilidad “representa la posibilidad de llevar a cabo un proyecto, tomando en cuenta la necesidad identificada, los costos y beneficios del proyecto, los recursos técnicos y humanos, financiamiento, estudios de mercado, beneficiarios del proyecto”.(p.12). La propuesta de un Manual Empowerment como estrategia gerencial para el fortalecimiento del desempeño laboral de los coordinadores de los Programas Nacionales de Formación de la UPTM. Kléber Ramírez, pretende capacitar e instruir a cada uno de los coordinadores sobre la importancia de empoderar a su equipo de trabajo, propiciando nuevas maneras de pensar y actuar desarrollando nuevas herramientas de trabajo para la institución, con el objetivo de que el desempeño laboral logre ser el más oportuno, realizando el modo de responsabilidad en cada una de las actividades asignadas, potencializando a su personal para que realicen mejor su trabajo y así permitan crear una satisfacción en el trabajo agradable, el cual conlleva a permitir un clima organizacional adecuado y considerar la cultura de la organización de manera adecuada de esta manera lograr los cambios positivos esperados con esta propuesta.

Factibilidad Institucional

Los expertos determinaron que un Manual de Empowerment para el fortalecimiento del desempeño laboral de los Coordinadores de los Programas Nacionales de Formación, es concurrente con los objetivos planteados en la propuesta, lo cuál da respuesta al diagnóstico efectuado por la población. De esta manera, se obtuvo por parte de los expertos una respuesta considerable, que establece necesario la aplicación de un Manual

de Empowerment para fortalecer el desempeño laboral, debido a que ofrece estrategias que inducen a mejorar el desempeño de los docentes en labores directivas. No obstante; es elemental dar seguimiento al momento de implementarla, con la finalidad de alcanzar los objetivos planteados.

Factibilidad Técnica

La variabilidad de la investigación evidencia alternativas de integración que implican la adquisición de un producto de óptima calidad. Demostrando que existe el recurso tanto humano como material, así como también lo correspondiente al espacio físico, lo que indica que técnicamente es viable el desarrollo de un Manual de Empowerment como estrategia para el fortalecimiento del desempeño gerencial de los coordinadores de los Programas Nacionales de Formación, de la UPTM. Kléber Ramírez. Núcleo Valle del Mocotíes, además se cuenta con los insumos necesarios para su ejecución.

Factibilidad Económica

Con respecto a este aspecto los expertos indicaron que es económicamente viable la propuesta; pues no representa un gasto excesivo y dicho desembolso no impide la ejecución de la misma. Es decir que la puesta en práctica de la propuesta, no exige de gran inversión económica, solo algunos recursos para la reproducción de material, la cual serán sufragados por la dirección del Núcleo, los cuales cuentan con comisiones para la organización de actividades de capacitación.

Fundamentación

La aplicación del Empowerment como herramienta, genera una capacidad de decisión que antes no era posible y esto para muchos, crea una nueva

forma de asumir las responsabilidades diarias, que en algunos casos se considera agradable, Junto a una mayor flexibilidad y libertad de trabajo, observando la posibilidad de ser creativos e innovadores.

Para muchos el progreso real se consigue por medio de la innovación, sin considerar en qué parte de la cadena de mando se está hablando, por cuanto, para muchos autores, el Empowerment conlleva introducir el poder y la toma de decisiones hasta los niveles inferiores de la organización, lo que permite mejorar la relaciones interpersonales de la organización.

Una de las mayores consecuencias del Empowerment es el incremento del trabajo generado y el reconocimiento. Las personas toman la responsabilidad en su trabajo, se organizan para que se adecúe a sus necesidades individuales, pudiéndolo llevar a cabo sin ningún tipo de interferencias externas, lo que ayuda a obtener mejores resultados.

Estructura de la Propuesta

La propuesta se fundamentará por el hecho de considerar la organización como un sistema estructurado, el cual está constituido por su sistemas con diferente niveles que interactúan entre sí y con otras distancias de apoyo para lograr el éxito de la organización y el alcance de sus objetivos de la toma de decisiones: El mismo contempla la orientación de los coordinadores a través de una planificación organizada con contenido teórico esencial acerca del Empowerment y su importancia en cuanto al desempeño laboral.

www.bdigital.ula.ve

PROPUESTA



**MANUAL DE EMPOWERMENT PARA EL
FORTALECIMIENTO DEL DESEMPEÑO LABORAL**



Empowerment



Revisado por:

Mes y Año

Abril, 2018

Elaborado por:

Eleida Rangel



MANUAL DE EMPOWERMENT PARA EL FORTALECIMIENTO DEL DESEMPEÑO LABORAL



www.bdigital.ula.ve

Manual de Empowerment como Estrategia Gerencial para el fortalecimiento del Desempeño Laboral en los Coordinadores de los Programas Nacionales de Formación.

Caso: Universidad Politécnica Territorial del Estado Mérida. Kléber Ramírez. Núcleo Valle del Mocotíes.

Revisado por:

Mes y Año

Abril, 2018

Elaborado por:

Eleida Rangel



MANUAL DE EMPOWERMENT PARA EL FORTALECIMIENTO DEL DESEMPEÑO LABORAL



OBJETIVO DEL MANUAL

Incitar a los Coordinadores de los Programas Nacionales de Formación (PNF), Núcleo Valle del Mocotíes en otorgar poder y autonomía en cada uno de sus docentes, para el cumplimiento de sus funciones.

FINALIDAD DEL MANUAL

www.bdigital.ula.ve

El presente diseño surge con el propósito de mostrar a los Coordinadores de la Universidad Politécnica Territorial del Estado Mérida. Kléber Ramírez. Núcleo Valle del Mocotíes, a través de un manual, la importancia de crear confianza y autonomía entre sus docentes. Si bien es cierto, que los gerentes, deben fomentar estrategias modernas en su área que permitan crear confianza y respeto, también es cierto que el otorgar autonomía incitará a mejorar el nivel de responsabilidad para el desempeño de sus funciones. Por esta razón; es imprescindible, contar con herramientas innovadoras, que permitan aumentar la satisfacción y confianza de las personas que forman parte de la organización, con el objetivo de cumplir con las metas propuestas.

Revisado por:

Mes y Año

Elaborado por:

Abril, 2018

Eleida Rangel



MANUAL DE EMPOWERMENT PARA EL FORTALECIMIENTO DEL DESEMPEÑO LABORAL



PREÁMBULO

Cuando una organización decide empoderar a sus líderes o a los equipos de trabajo, significa que abandonan un modelo de gestión tradicional, donde sólo se reciben órdenes, se controla, se vigila, se aprueba o desaprueba, porque se es el superior, sin que existan razones distintas a la autoridad. Es por tanto un viraje conceptual muy de fondo, que cambia no solamente la toma de decisiones, sino también la manera de rendir cuentas y por ende la cultura de gestión de la organización.

En consecuencia, el empoderamiento surge como una manera para estimular el liderazgo y la apropiación de objetivos organizacionales, iniciativa pionera que se consolida como una estrategia de mejoramiento frente a las prácticas tradicionales de delegación. Además como práctica para incrementar la motivación de los colaboradores y su sentido de pertenencia.

En este sentido; El empoderamiento permite que los empleados se sientan cómodos y tengan sentido de orientación, posesión y responsabilidad para poder adquirir las destrezas requeridas para el puesto, haciéndolos acreedores de conocimientos y estímulos para tomar sus decisiones.



EMPOWERMENT

Dando poder a los empleados

Revisado por:

Mes y Año

Abril, 2018

Elaborado por:

Eleida Rangel



**MANUAL DE EMPOWERMENT PARA EL
FORTALECIMIENTO DEL DESEMPEÑO LABORAL**



¿Qué es el empowerment?



Revisado por:

Mes y Año

Abril, 2018

Elaborado por:

Eleida Rangel



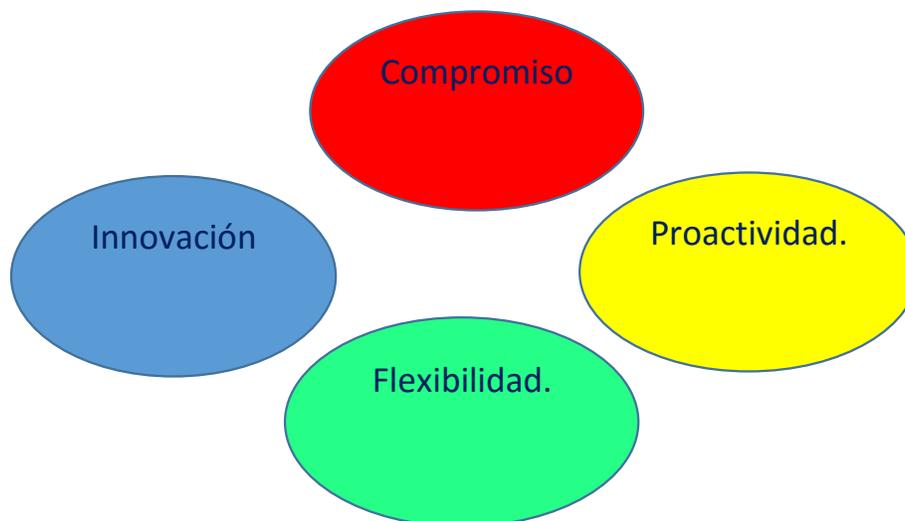
MANUAL DE EMPOWERMENT PARA EL FORTALECIMIENTO DEL DESEMPEÑO LABORAL



DEFINICIÓN DE EMPOWERMENT

El empowerment es una palabra inglesa que se puede traducir literalmente por "dar poder", es un término anglosajón que se traduce como potenciación o "empoderamiento", el mismo se basa en delegar poder y autoridad a los subordinados y transmitir el sentimiento de que son dueños de su propio trabajo; esa de más una herramienta utilizada tanto en la calidad total como en reingeniería procurando elementos para fortalecer los procesos que llevan a las empresas a su adecuado desarrollo.

El Empowerment facilita un modelo de organización basado en los equipos autodirigidos en vez de las tradicionales estructuras piramidales con supervisión continua y centralizada. Estos equipos desarrollan los siguientes rasgos positivos que se traducen en ventajas competitivas:



Revisado por:

Mes y Año

Elaborado por:

Abril, 2018

Eleida Rangel



MANUAL DE EMPOWERMENT PARA EL FORTALECIMIENTO DEL DESEMPEÑO LABORAL



Liderazgo y trabajo en equipo, tienen una relación intrínseca con el empoderamiento, pues implica definir la capacidad que tiene un líder o un equipo de tomar decisiones frente a las situaciones que confronta. Es repensar el concepto de autonomía con responsabilidad, frente a las prácticas gerenciales tradicionales, donde las decisiones se asocian con poder.

www.bdigital.ula.ve



Revisado por:

Mes y Año

Elaborado por:

Abril, 2018

Eleida Rangel



MANUAL DE EMPOWERMENT PARA EL FORTALECIMIENTO DEL DESEMPEÑO LABORAL



IMPORTANCIA DEL EMPOWERMENT

Empoderamiento implica e incluye conceptualmente, el hecho de delegar poder y autoridad a los colaboradores para que tomen decisiones, como si fueran dueños o propietarios de su propio trabajo. El principio tradicional, se delega autoridad pero no responsabilidad, se reemplaza delegar autoridad y responsabilidad.

Cuando una organización decide empoderar a sus líderes o a los equipos de trabajo, significa que abandonan un modelo de gestión tradicional, donde sólo se reciben órdenes, se controla, se vigila, se aprueba o desaprueba, porque se es el superior, sin que existan razones distintas a la autoridad. Por consiguiente; El principio del empowerment es nivelar el poder que se otorga y la responsabilidad que se exige.

www.bdigital.ula.ve



Revisado por:

Mes y Año

Abril, 2018

Elaborado por:

Eleida Rangel



MANUAL DE EMPOWERMENT PARA EL FORTALECIMIENTO DEL DESEMPEÑO LABORAL



COMPONENTES DEL EMPOWERMENT

El empowerment es un concepto integral que agrupa varios componentes para alcanzar un cambio de cultura. Los principales componentes son:

DELEGACIÓN

El empowerment se basa en la delegación. Delegar permite utilizar todo el potencial que tienen los trabajadores en beneficio del equipo. La delegación completa supone compartir unas tareas, una responsabilidad y una autoridad. Si no se asigna alguno de estos elementos, la delegación no puede ser eficaz.



COMUNICACIÓN

La comunicación es un componente fundamental del empowerment. La información tiene que fluir y ser accesible a todos los niveles

Revisado por:

Mes y Año

Abril, 2018

Elaborado por:

Eleida Rangel



MANUAL DE EMPOWERMENT PARA EL FORTALECIMIENTO DEL DESEMPEÑO LABORAL



COMPONENTES DEL EMPOWERMENT



Para otorgar poder y habilitar la autonomía personal hace falta que las personas estén formadas tanto en habilidades concretas como en la cultura de la responsabilidad y la autonomía. Por eso, la herramienta de formación facilita y se adapta especialmente a los requisitos del empowerment



Revisado por:

Mes y Año

Abril, 2018

Elaborado por:

Eleida Rangel



MANUAL DE EMPOWERMENT PARA EL FORTALECIMIENTO DEL DESEMPEÑO LABORAL



Beneficios del Empowerment

www.s bqconsultores.es



Revisado por:

Mes y Año

Abril, 2018

Elaborado por:

Eleida Rangel



MANUAL DE EMPOWERMENT PARA EL FORTALECIMIENTO DEL DESEMPEÑO LABORAL



CUALIDADES Y CARACTERÍSTICAS DEL EMPOWERMENT

El empowerment se puede otorgar a una persona o a un equipo conformado por grupos de trabajo con empleados responsables de un producto o servicio, y que comparten el liderazgo, colaboran en el mejoramiento del proceso del trabajo, planean y toman decisiones relacionadas con el método de trabajo. Los equipos con empowerment tienen las siguientes características:

Tienen facultad para evaluar y mejorar la calidad del desempeño.

Tienen una actitud positiva y son entusiastas.

Comparten el liderazgo y las tareas administrativas.

Son comprometidos, flexibles y creativos

Coordinan e intercambian con otros equipos y organizaciones

Mejoran la honestidad, las relaciones con los demás y la confianza



Revisado por:

Mes y Año

Abril, 2018

Elaborado por:

Eleida Rangel



MANUAL DE EMPOWERMENT PARA EL FORTALECIMIENTO DEL DESEMPEÑO LABORAL



CARACTERÍSTICAS DEL EQUIPO DE TRABAJO PARA DESARROLLAR EMPODERAMIENTO



Revisado por:

Mes y Año
Abril, 2018

Elaborado por:
Eleida Rangel



MANUAL DE EMPOWERMENT PARA EL FORTALECIMIENTO DEL DESEMPEÑO LABORAL



ESCALA DE DECISIONES PARA EL EMPOWERMENT

La toma de decisiones es el proceso central del trabajo en equipo. Es importante entender que hay diferentes niveles de participación en el ejercicio de la toma de decisiones. La siguiente escala de decisiones representa el nivel que un gerente puede escoger cuando comparte la toma de decisiones con su equipo

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

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

Nivel tres: Diálogo Se discuten profundamente los temas antes de que usted decida. Todo el mundo acepta su decisión.



Nivel cinco: Delegación Usted les pide que decidan. Ellos toman el control.

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

Revisado por:

Mes y Año
Abril, 2018

Elaborado por:

Eleida Rangel



MANUAL DE EMPOWERMENT PARA EL FORTALECIMIENTO DEL DESEMPEÑO LABORAL



IMPORTANCIA DE LA CULTURA PARA EL EMPOWERMENT

La cultura empresarial brinda a los empleados una estabilidad y familiaridad que son beneficiosas. Sin embargo, al estar basada en unos valores no vigentes, actúa como freno ante la aparición de nuevas ideas y formas de pensar. No sólo las prácticas laborales inhiben el Empowerment; sino también las ideas, sentimientos y actitudes de los empleados lo hacen, porque muchas de estas aplicaciones son invisibles y obligan a iniciar un proceso antes de abordarlas, debido a que en muchas ocasiones para implantar dicha herramienta es necesario la ruptura con la tradición dentro de la organización y ejecutar un cambio en el propio sistema de la organización.

El Empowerment es entonces un proceso que se inicia por los gerentes y directivos de la organización, los cuales captan las ideas y deseos de todos los empleados de la empresa, realizando una modificación en las políticas y estructuras de la organización que se equilibre con las ideas y deseos de los empleados.

Esto se hace con la finalidad de permitir que potencien sus talentos y habilidades para conseguir que los trabajadores se sientan cómodos en el desarrollo de sus habilidades aplicadas a sus respectivas labores, lo que provoca que la organización tenga mejores beneficios.



Revisado por:

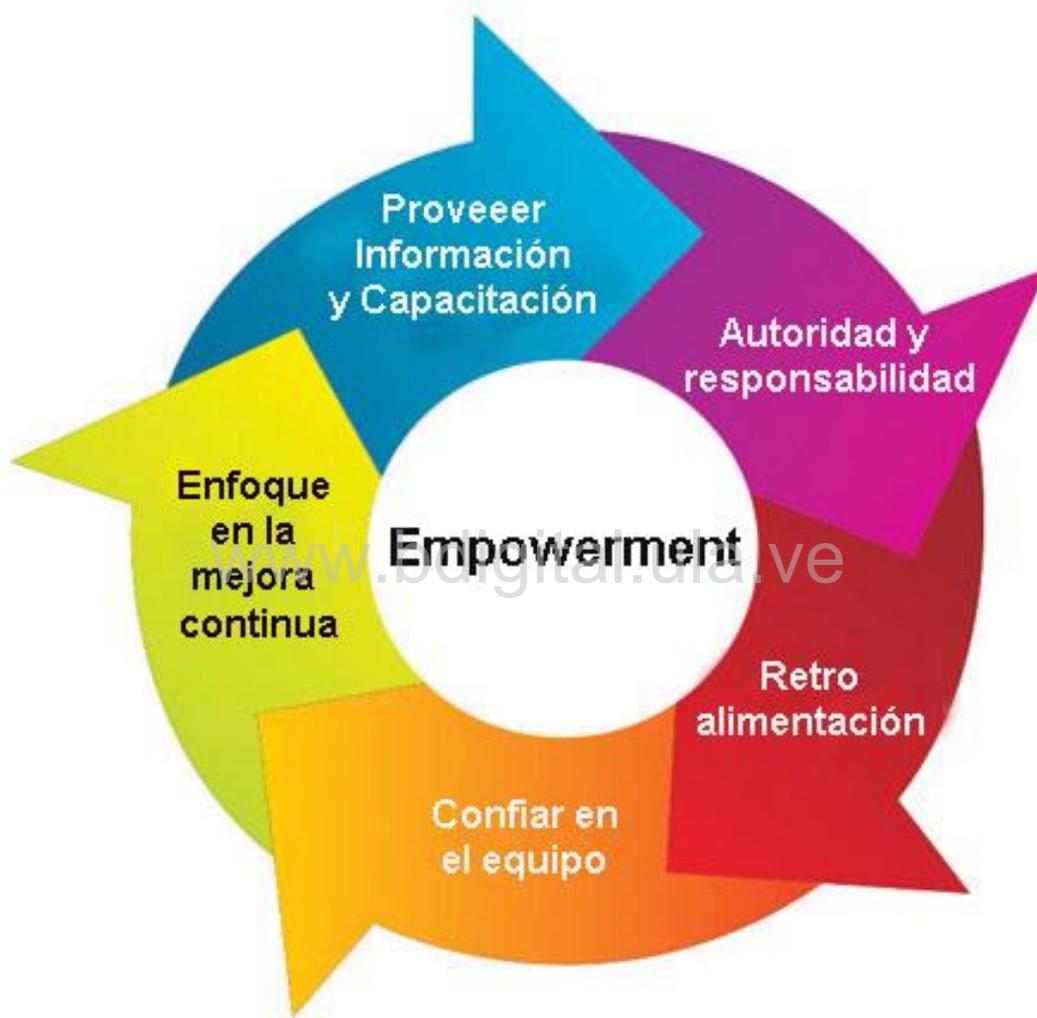
Mes y Año
Abril, 2018

Elaborado por:

Eleida Rangel



MANUAL DE EMPOWERMENT PARA EL FORTALECIMIENTO DEL DESEMPEÑO LABORAL



Revisado por:

Mes y Año
Abril, 2018

Elaborado por:

Eleida Rangel



MANUAL DE EMPOWERMENT PARA EL FORTALECIMIENTO DEL DESEMPEÑO LABORAL



ACTITUDES DEL EMPOWERMENT “CUADRO COMPARATIVO”

Empresa con Empowerment	Empresa sin Empowerment
Ella cometió el error, le ayudaremos a solucionarlo	Ella cometió el error, ella podrá solucionarlo
Se aplauden los intentos aunque fallen	Se castigan los intentos si fallan.
Toda persona tiene talentos latentes que pueden ser desarrollados	Algunas personas están sordas y nunca podrán hacer nada.
Nos gustan las nuevas ideas.	Ya lo hemos visto todo
El trabajo es tan agradable y divertido como el resto de mi vida	Si no perteneces al grupo nunca podrás tener éxito en esta empresa.



Revisado por:

Mes y Año

Abril, 2018

Elaborado por:

Eleida Rangel



MANUAL DE EMPOWERMENT PARA EL FORTALECIMIENTO DEL DESEMPEÑO LABORAL



RECEPTIVIDAD DEL EMPOWERMENT

Para que el Empowerment se acepte por toda la organización, los gerentes o directores deben actuar como modelos y mostrar principios en sus intervenciones diarias, debido a que es primordial mostrar que la empresa es transparente y no guarda secretos, reflejando un aumento de la comunicación descendente, transversal y ascendente, existiendo así una libertad para que los empleados tomen más responsabilidades y ejerzan sus labores de una forma más amena. Para lograr una efectiva implantación del Empowerment en una organización, es fundamental que los directivos asuman un cambio en su patrón de conducta, en tal sentido algunos expertos en la materia recomiendan lo siguiente:

Disponibilidad: Para que el Empowerment tenga éxito dentro de la organización es fundamental que los cargos directivos suministren todos los recursos que sean necesarios con el fin que los subordinados puedan cumplir con sus labores

Compromiso: Es importante promover un nivel de compromiso en toda la organización en el cual los empleados se encuentren motivados a aplicar el Empowerment.

Confianza: Se recomienda infundir confianza en los empleados para que puedan explotar al máximo sus habilidades y esto sea un efecto multiplicador al resto de trabajadores y produzca un beneficio real a la organización.

Revisado por:

Mes y Año

Elaborado por:

Abril, 2018

Eleida Rangel



MANUAL DE EMPOWERMENT PARA EL FORTALECIMIENTO DEL DESEMPEÑO LABORAL



CLIMA PARA EL EMPOWERMENT



Revisado por:

Mes y Año
Abril, 2018

Elaborado por:

Eleida Rangel



MANUAL DE EMPOWERMENT PARA EL FORTALECIMIENTO DEL DESEMPEÑO LABORAL



EL EMPOWERMENT EN UNA ORGANIZACIÓN

La aplicación del Empowerment como herramienta, genera una capacidad de decisión que antes no era posible y esto para muchos, crea una nueva forma de asumir las responsabilidades diarias, que en algunos casos se considera agradable, Junto a una mayor flexibilidad y libertad de trabajo, observando la posibilidad de ser creativos e innovadores. Todos los trabajos tienen dos componentes:

- Realizar el trabajo.
- Optimizar la manera de hacer el trabajo.

Para muchos el progreso real se consigue por medio de la innovación, sin considerar en qué parte de la cadena de mando se está hablando, por cuanto, para muchos autores, el Empowerment conlleva introducir el poder y la toma de decisiones hasta los niveles inferiores de la organización, lo que permite mejorar la relaciones interpersonales de la organización.

Una de las mayores consecuencias del Empowerment es el incremento del trabajo generado y el reconocimiento. Las personas toman la responsabilidad en su trabajo, se organizan para que se adecúe a sus necesidades individuales, pudiéndolo llevar a cabo sin ningún tipo de interferencias externas, lo que ayuda a obtener mejores resultados.

Revisado por:

Mes y Año

Abril, 2018

Elaborado por:

Eleida Rangel



MANUAL DE EMPOWERMENT PARA EL FORTALECIMIENTO DEL DESEMPEÑO LABORAL



CONCLUSIÓN

El Empowerment , es una herramienta fundamental para la gestión de personas que sin duda ha venido evolucionando de forma acelerada en los últimos años, debido a que resulta impostergable que las organizaciones educativas venezolanas se encaminen a buscar cual es la razón tácita del por qué nuestros docentes y estudiantes, como seres humano al fin, no pueden asumir responsabilidades en ellas, se evidencia que usualmente el delegar autoridad para la toma de decisiones de cualquier problema o dificultad que se presente es tomada por la alta gerencia y no por la base de la organización.

Hoy día los gerentes educativos deben entender que los docentes y estudiantes son parte importante de la organización, por tal motivo pueden sentirse en pleno derecho de asumir la responsabilidad de poder solucionar cualquier problema que se presente, siempre manteniendo informada a la gerencia, y de esta forma crear una comunicación que nutre el crecimiento académico de la institución y el personal, donde pueda reinar la confianza, armonía y el trabajo en equipo.

El líder de la organización maneja un cúmulo de información que, dependiendo de cada actividad departamental, debe hacer llegar a los docentes, para hacer sentir que esa persona del pedestal puede asumir con la base un nivel de experiencia, capacitando a su gente para la nueva era del milenio.

Por consiguiente, para que el empoderamiento pueda formar parte de la organización educativa tiene que existir un esfuerzo por parte de las personas que la integran, fomentando la cultura del empoderamiento como factor primordial, así como también tener clara la visión y misión de la organización.

Revisado por:

Mes y Año

Elaborado por:

Abril, 2018

Eleida Rangel



CAPÍTULO VI

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

Conclusiones

El Diseño de un Manual de Empowerment pretende el fortalecimiento del desempeño laboral, por cuanto se hace necesario instruir y capacitar a cada uno de los coordinadores para que pueda ser aplicada con sus docentes. Es por esto; que el concepto de empoderamiento permitirá de adoptar una nueva manera de pensar y actuar, dar mayor importancia y un perfil más claro a la capacitación con miras a mejorar el desempeño laboral.

Se evidencio en concordancia a las variables objeto de estudio: desempeño laboral y empowerment bibliografía consultada, lo cual permite demostrar la importancia de otorgar poder y autoridad a cada uno de sus docentes. En atención a estos criterios, se diseñó un manual, atendiendo a esta correlación, que debería según los casos estudiados lograr un impacto positivo en el desempeño laboral de la institución

El identificar el grado de desempeño laboral, por parte de los coordinadores, contribuye a mejorar el desempeño de las funciones, proporcionando elementos de autoevaluación y mejora continua en los aspectos menos desarrollados, e igualmente potenciar aquellos en los que se destaca el docente.

Por esta razón; un Manual de Empowerment, constituye un elemento para gestionar de forma eficiente, sin obviar el grado de responsabilidad y la importancia de involucrar a su equipo de trabajo en el proceso de gestión,

esto permite establecer la corresponsabilidad en la evaluación del desempeño. En este sentido el empowerment establece el poder, compromiso, liderazgo y motivación. Por lo que es importante incorporar en el análisis, los indicadores de gestión que son afectados por la aplicación del manual, dichos indicadores servirán para retroalimentar al mismo con relación a los requerimientos del entorno.

En cuanto a la consecución del primero de los objetivos específicos de la investigación, diagnosticar el nivel actual de los coordinadores, se concluye que no se aplican por parte de la gerencia estrategias para el fortalecimiento del desempeño laboral

En cuanto al tercer objetivo, determinar la factibilidad institucional, financiera, técnica e institucional de la propuesta mediante la evaluación de un grupo de expertos, se concluye que es factible la aplicación, con base al juicio de expertos dentro de la misma institución, lo anterior a partir de la presentación y aplicación del instrumento de validación, la experiencia de otras instituciones, la indagación y análisis bibliográfico.

En cuanto al segundo objetivo específico diseñar un Manual de empowerment, con miras a optimizar el desempeño laboral de los docentes se concluye que, se alcanzó dicho objetivo luego de la revisión bibliográfica del material científico, el compendio y análisis del mismo, lo que trajo como resultado el diseño del manual propuesto. En dicho diseño se muestra de forma general aspectos esenciales que los coordinadores deben conocer e implementar con el fin de alcanzar las metas trazadas por la organización, estableciendo herramientas modernas e innovadoras para su aplicación.

Recomendaciones

El Manual de Empowerment, plantea elementos que tienen que ver con la importancia para el desempeño laboral, por cuanto los coordinadores deberán prestar mayor atención en los requerimientos y necesidades de los trabajadores, pues se convierte en el primer vínculo los docentes para obtener un mejor resultado.

Buscar las alternativas que ayuden a profundizar y mejorar la apreciación de los docentes sobre su ambiente laboral, implementando un Plan que permita rescatar y motivar al trabajador, profundizando la difusión de los resultados de la evaluación del desempeño de los trabajadores.

De esta manera se crea una cultura de conciencia en los trabajadores sobre el cumplimiento de los objetivos al realizar su desempeño de forma satisfactoria

Como recomendación a los directivos y coordinadores capacitarse en cuanto a la importancia del desempeño laboral, la competitividad de las instituciones universitarias debe manejar criterios de evaluación avalados por instituciones reconocidas de forma transparente e imparcial involucrando aspectos como la motivación, la comunicación, la empatía, perfiles del personal académico, la planta física, bibliotecario como indicadores cuantificables de la gestión de los docentes en labores directivas en las universidades, para la aplicación del desempeño laboral.

REFERENCIAS

- Arias, F. (2006). El Proyecto de Investigación: Introducción a la metodología científica. (5°. ed.) Episteme. Caracas-Venezuela
- Benavides, O. (2002). Competencias y Competitividad. Diseño para Organizaciones Latinoamericanas. Bogotá: Editorial McGraw – Hill
- Blanchard, K., J. Carlos y A. Randolph (2007). “Las 3 Claves para el Empowerment”. Editorial Granica. Buenos Aires, Argentina
- Chávez, N. (2007). Introducción a la Investigación Educativa. Editorial Ars.Grafica. Maracaibo – Edo. Zulia
- Chiavenato, I. (2002). Gestión del Talento Humano. Primera Edición. México: Editorial McGraw – Hill.
- Chiavenato, I. (2006). Administración de Recursos Humanos. (5ta. Edición). Editorial Mc Graw Hill
- Davis, Ky Newtrom, J (1991). Comportamiento Humano en el trabajo. Comportamiento organizacional. Editorial Mac Graw Hill interamericana S.A. México
- Díaz, J. (2002). Empowerment. Revista Acta Académica.
- Gan, F. & Trigine, J. (2006) Manual de instrumentos de gestión y desarrollo de las personas en las organizaciones. Madrid. Ediciones Díaz Santos
- Gómez y Pin (2007). Importancia de la Motivación en la Educación. Editorial Gedica. 2da Edición México
- González, M (2002). Acción gerencial del director como promotor del programa de orientación en educación básica. Tesis de maestría, Universidad Rafael Urdaneta, Maracaibo-Venezuela
- Hernández, R.; Fernández, C., y Batista, P. (2006). Metodología de la Investigación. Mc. Graw Hill. México
- Hernández R., Fernández C., Baptista L. Metodología de la investigación. McGraw- Hill Editores. 6ta Edición. México: 2014

Hurtado de B. (2007). El Proyecto de Investigación. Metodología de la investigación Holística, Quirón Sipal. Caracas. Venezuela

Keiht D. (2003). Comportamiento Humano en el Trabajo. Editorial McGrawHill. 11 ed

Koontz, Harold y Welhrich, Heintz. (2002). Elementos de Administración. Enfoque Internacional. Sexta Edición. México, Mc Graw-Hill.

Lindenfield, Gael (1995). Autoestima (3era ed). Barcelona – España: Editores PLAZA & JANES

Münch, Lourdes. (6ta edición). Fundamentos de Administración. México. 2005. Trillas

O'Dell, C. (2002). Potenciar la capacidad de la gerencia del conocimiento para crear valor. Venezuela. Fondiceid

Parella S., Martins F. Metodología de la Investigación cuantitativa. Fedupel Venezuela: 2012.

Pérez, M (2005). Desarrollo de las habilidades del personal directivo en instituciones educativas. México: editorial Trillas.

Ponce, Agustin (2005). La Administración Moderna. Editorial McGraw – Hill.

Robbins, S., y Coulter, M. (2005). Administración. Prentice Hall. 8va edición. México.

Rodríguez, J.A. (2006). La Formación del Directivo de la Escuela Básica Nacional. Trabajo de Grado. Maracay: Universidad Bicentenario de Aragua
Mosley (2005). Trabajo y su Motivación (6ª. edición). Editorial Thomson

Senlle, A (1992). Calidad y Liderazgo. Gestión 2000 S.A Barcelona

Summers, G. F. (2007). Medición de actitudes. México, Trillas

Stoner, S. (2004), Administración, una perspectiva Global. México: Mc Graw-Hill

Tamayo, M., y Tamayo, R. (2006). Metodología de la Investigación. 4ta Edición. Editorial Trillas Caracas. Venezuela

ANEXOS

www.bdigital.ula.ve

ANEXO A

INSTRUMENTO DE RECOLECCIÓN DE DATOS

www.bdigital.ula.ve

INSTRUMENTO DE RECOLECCIÓN DE DATOS

Estimado(a) Profesor(a)

El presente instrumento tiene como finalidad recabar información sobre el desempeño laboral de los Coordinadores de los Programas Nacionales de Formación de la UPTM. Kléber Ramírez. Núcleo Valle del Mocotíes con el objetivo de fortalecer su desempeño.

La información solicitada será procesada en forma confidencial y sólo válida para esta investigación.

Instrucciones:

1-. Lea detenidamente todo el cuestionario antes de dar respuesta a cada uno de los ítems.

2-. Para dar respuesta a cada ítem, marque una equis (X) en el recuadro de la alternativa que usted considere adecuada.

3-. El instrumento no requiere de identificación alguna.

4-. Responda por favor todos los ítems de forma objetiva.

La escala de respuestas está codificada de la siguiente manera:

S: Siempre

CS: Casi Siempre

AV: Algunas Veces

CN: Casi Nunca

N: Nunca

Gracias por su valiosa colaboración.

Nº ITEM	Variable	Indicador		S	CS	AV	CN	N
				5	4	3	2	1
Dimensión: Factores								
1	Desempeño Laboral	Satisfacción Laboral	¿Considera usted que existe una buena satisfacción laboral entre usted como coordinador y su subordinados?					
2			¿Reconoce el desempeño laboral de sus docentes?					
3		Motivación	¿Considera usted que es elemental motivar diariamente a sus docentes?					
4			¿Es imprescindible la motivación para que los objetivos propuestos sean alcanzados por sus docentes?					
5		Trabajo en Equipo	¿Establece usted, estrategias innovadoras para fomentar el trabajo en equipo?					
6			¿Potencializa el trabajo en equipo para alcanzar los objetivos de su coordinación?					
7		Capacitación	¿Considera usted que capacitar a sus docentes es fundamental para que su desempeño sea el más eficiente?					
8			¿Establece herramientas para capacitar a sus docentes?					
9			¿Comunica a sus docentes sobre la importancia de capacitarse continuamente?					
Dimensión: Elementos								
10		Clima Organizacional	¿Considera que en su coordinación se establece un clima organizacional ameno?					

11			¿Establece estrategias que fomenten un clima organizacional satisfactorio?					
12			¿Considera usted que el clima organizacional es propicio para que la metas sean alcanzadas adecuadamente?					
13	Desempeño Laboral	Calidad de Vida	¿Cómo coordinador, considera usted que la calidad de vida incide en la actitud personal de sus docentes?					
14			¿Es esencial la calidad de vida laboral para la satisfacción sus docentes?					
15		Liderazgo	¿Es considero Líder en su coordinación?					
16			¿Considera usted que establecer un liderazgo en su coordinación ayuda a alcanzar los objetivos propuestos?					
17			¿Estimula y promueve a sus docentes con la finalidad de establecer un liderazgo?					
18		Cultura Organizacional	¿Establece criterios entre sus docentes para crear una cultura organizacional?					
19			¿Manifiesta a sus docentes la importancia de cumplir con la cultura organizacional?					
20			¿Promueve con sus docentes sobre la importancia de identificarse con la cultura e identidad de la institución?					

Dimensión: Factores								
21	Empowerment	Delegar	¿Considera que su equipo de trabajo está en la capacidad de asumir responsabilidades que sea delegadas por usted como coordinador?					
22		Poder	¿Cree usted, que el poder es una herramienta que debe promoverse en la institución para crear la responsabilidad en el trabajo?					
23		Compromiso	¿El coordinador debe ser comprometido dentro de la institución para garantizar que sus docentes cumplan con las funciones asignadas?					
24			¿Cómo Coordinador es necesario lograr un compromiso con sus trabajadores para que al delegar funciones ellos adquieran plena independencia en su desempeño laboral?					
25		Participación	¿En las diferentes actividades de su trabajo, define los roles y objetivos, controlando el cumplimiento de metas y la participación de todos sus docentes?					
26			¿Estimula la generación y participación de ideas creativas?					
27			¿Considera la participación de sus docentes al momento de tomar decisiones?					
Dimensión: Principios								
28		Autoridad	¿Considera usted que otorgar autoridad a sus docentes proporcionará un mejor cumplimiento de los objetivos de su coordinación?					

29	Retroalimentación	¿Es imprescindible la retroalimentación sobre los objetivos planificados para cumplir cabalmente con las metas propuestas?					
30	Confianza	¿La confianza es necesaria para crear un clima laboral satisfactorio?					
31		¿Desarrolla estrategias que permitan crear confianza entre sus docentes?					
32	Capacitación	¿Considera usted que las actividades de capacitación de sus docentes se vinculan con lo establecido por la coordinación?					

www.bdigital.ula.ve

ANEXO B

INSTRUMENTO DE VALIDACIÓN DE LOS EXPERTOS

www.bdigital.ula.ve



UNIVERSIDAD DE LOS ANDES
NÚCLEO UNIVERSITARIO VALLE DEL MOCOTÍES

CONSTANCIA DE VALIDACIÓN

Quien suscribe, _____, con título de maestría en, _____ a través de la presente, dejo constancia de haber revisado y validado el instrumento diseñado por: Lcda. Eleida Rangel, C.I. N° V-15.234.079, cursante de la Maestría en Administración Educacional de La Universidad de los Andes Núcleo Universitario Valle del Mocotíes; cuyo trabajo de grado tiene por título: EL EMPOWERMENT COMO ESTRATEGIA GERENCIAL PARA EL FORTALECIMIENTO DEL DESEMPEÑO LABORAL.

En mi condición de validador considero que el instrumento (cuestionario) dirigido a los Coordinadores de los Programas Nacionales de Formación de la Universidad Politécnica Territorial del Estado Mérida “Kléber Ramírez” Valle del Mocotíes, reúne las condiciones para ser aplicado a la muestra seleccionada para el estudio.

Firma del Experto

DATOS DEL EXPERTO

Apellidos y Nombres:

Cédula de Identidad:

Título de Maestría:

Cargo que desempeña:

Institución donde labora:

INSTRUCCIONES

Por favor, lea detenidamente cada uno de los enunciados y categorías de respuesta de cada ítem.

Utilice este formato para indicar su grado de acuerdo o desacuerdo con cada enunciado que se presenta, marcando con una equis (X) en el espacio correspondiente según la siguiente escala:

4. Excelente

3. Bueno

2. Regular

1. Deficiente

Si desea alguna sugerencia para enriquecer el instrumento, utilice el espacio correspondiente a observaciones, ubicado al margen derecho del formato.

Ítem	Apreciación Cuantitativa				Descripción cualitativa de la apreciación del ítem
	4	3	2	1	
1					
2					
3					
4					
5					
6					
7					
8					
9					
10					
11					
12					
13					
14					
15					
16					
17					
18					
19					
20					
21					
22					

23					
24					
25					
26					
27					
28					
29					
30					
31					
32					

Nombre y Apellido _____

www.bdigital.ula.ve

C.I. _____

Firma: _____

CRITERIOS	APROBACIÓN CUALITATIVA			
	Excelente	Bueno	Regular	Deficiente
Presentación				
Claridad de redacción de ítems				
Pertinencia de la variables con los indicadores				
Relevancia del contenido				
Factibilidad de aplicación				

Apreciación Cualitativa

www.bdigital.ula.ve

Observaciones

Firma _____

C.I

ANEXO C

RESULTADOS COEFICIENTE DE PROPORCIÓN DE RANGOS

www.bdigital.ula.ve

Item	Juez 1	Juez 2	Juez 3	Suma ri	Pri	Ppri	Pe
1	5	4	4	13	4.33	0.87	0.03703704
2	5	5	5	15	5.00	1.00	0.03703704
3	5	5	5	15	5.00	1.00	0.03703704
4	5	4	4	13	4.33	0.87	0.03703704
5	5	4	4	13	4.33	0.87	0.03703704
6	5	5	5	15	5.00	1.00	0.03703704
7	5	5	4	14	4.67	0.93	0.03703704
8	4	4	4	12	4.00	0.80	0.03703704
9	4	4	3	11	3.67	0.73	0.03703704
10	5	4	4	13	4.33	0.87	0.03703704
11	5	5	5	15	5.00	1.00	0.03703704
12	5	5	5	15	5.00	1.00	0.03703704
13	4	4	4	12	4.00	0.80	0.03703704
14	4	4	4	12	4.00	0.80	0.03703704
15	4	4	4	12	4.00	0.80	0.03703704
16	5	4	4	13	4.33	0.87	0.03703704
17	5	5	5	15	5.00	1.00	0.03703704
18	4	4	4	12	4.00	0.80	0.03703704
19	4	4	4	12	4.00	0.80	0.03703704
20	4	4	4	12	4.00	0.80	0.03703704
21	5	5	4	14	4.67	0.93	0.03703704
22	5	5	5	15	5.00	1.00	0.03703704
23	5	5	5	15	5.00	1.00	0.03703704
24	5	5	5	15	5.00	1.00	0.03703704
25	4	4	4	12	4.00	0.80	0.03703704
26	5	5	4	14	4.67	0.93	0.03703704
27	5	5	5	15	5.00	1.00	0.03703704
28	5	5	5	15	5.00	1.00	0.03703704
29	5	5	4	14	4.67	0.93	0.03703704
30	5	4	4	13	4.33	0.87	0.03703704
31	4	4	4	12	4.00	0.80	0.03703704
32	4	4	4	12	4.00	0.80	0.03703704

	Suma Ppri	26.8
	Cpr	0.8375
La validez del instrumento es alto	Cprc	0.8005

ANEXO D

RESULTADOS ALFA DE CROMBACH

COEFICIENTE DE CROMBACH									VARIANZAS
ÍTEMS	S1	S2	S3	S4	S5	\bar{y}	\bar{y}^2	$\frac{\sum_{i=1}^{10} y_i^2}{10}$	$\frac{\sum_{i=1}^{10} y_i^2}{10} - \bar{y}^2$
1	4	3	2	2	2	2.6	6.76	7.40	0.640000
2	4	3	3	3	2	3	9	9.40	0.400000
3	5	4	4	4	3	4	16	16.40	0.400000
4	5	4	3	3	3	3.6	12.96	13.60	0.640000
5	5	4	3	3	3	3.6	12.96	13.60	0.640000
6	4	3	3	3	2	3	9	9.40	0.400000
7	5	5	5	5	5	5	25	25.00	0.000000
8	4	4	4	3	3	3.6	12.96	13.20	0.240000
9	4	4	4	3	3	3.6	12.96	13.20	0.240000
10	3	2	2	2	1	2	4	4.40	0.400000
11	3	3	2	2	2	2.4	5.76	6.00	0.240000
12	5	5	5	5	4	4.8	23.04	23.20	0.160000
13	5	5	5	4	3	4.4	19.36	20.00	0.640000
14	5	4	4	3	3	3.8	14.44	15.00	0.560000
15	3	3	3	2	1	2.4	5.76	6.40	0.640000
16	5	5	5	4	3	4.4	19.36	20.00	0.640000
17	4	3	3	2	2	2.8	7.84	8.40	0.560000
18	4	3	3	2	2	2.8	7.84	8.40	0.560000
19	4	3	3	2	2	2.8	7.84	8.40	0.560000
20	4	3	3	2	2	2.8	7.84	8.40	0.560000
21	4	3	3	3	2	3	9	9.40	0.400000
22	5	4	4	3	3	3.8	14.44	15.00	0.560000
23	5	5	5	5	5	5	25	25.00	0.000000
24	5	4	4	4	4	4.2	17.64	17.80	0.160000
25	4	4	4	3	3	3.6	12.96	13.20	0.240000
26	5	4	4	3	3	3.8	14.44	15.00	0.560000
27	4	4	3	3	3	3.4	11.56	11.80	0.240000
28	3	2	2	2	1	2	4	4.40	0.400000
29	4	4	4	3	3	3.6	12.96	13.20	0.240000
30	4	3	3	3	2	3	9	9.40	0.400000
31	4	3	3	2	1	2.6	6.76	7.80	1.040000
32	4	4	2	2	2	2.8	7.84	8.80	0.960000
				Suma de las varianzas					14.320000
Total	136	117	110	95	83	108	11707	12039.80	332.560000

0.98993804

$$\alpha = \frac{k}{k-1} \left[1 - \frac{\sum S_{is}^2}{S_T^2} \right]$$

Donde:
 K : Es el número de ítems.
 $\sum S_{is}^2$: Sumatoria de varianzas de los ítems.
 S_T^2 : Varianza de la suma de los ítems.
 α : Coeficiente de Alfa de cronbach.

ANEXO E

INSTRUMENTO DE FACTIBILIDAD DE LA PROPUESTA

www.bdigital.ula.ve



UNIVERSIDAD DE LOS ANDES
NÚCLEO UNIVERSITARIO VALLE DEL MOCOTÍES

INSTRUCCIONES

El siguiente instrumento tiene como finalidad determinar la factibilidad de implementación de un Manual de Empowerment como estrategia gerencial para el fortalecimiento del desempeño laboral de los coordinadores de los Programas Nacionales de Formación en Administración de la Universidad Politécnica Territorial del Estado Mérida “Kléber Ramírez” núcleo Valle del Mocotíes. A continuación se le presenta una serie de indicadores orientados a establecer la factibilidad (Institucional, técnica y económica), se agradece leer detenidamente cada uno de los indicadores, observe el diseño del manual, su explicación y responda objetivamente. Po favor no dejar ningún indicador sin responder.

La escala a considerar es la siguiente:

Definitivamente Si (DS), Probablemente Si (PS), Indeciso (I), Probablemente No (PN), Definitivamente No (DN)

Gracias por su colaboración.

FACTIBILIDAD INSTITUCIONAL Y ADMINISTRATIVA						
INDICADORES		DS	PS	I	PN	DN
1	Las fases del manual son compatibles con el trabajo a desarrollar en la propuesta.					
2	La propuesta favorece el desempeño laboral.					
3	El manual presentado contribuye a la excelencia del desempeño laboral.					
FACTIBILIDAD TÉCNICA						
4	El recurso humano necesario para desarrollar la propuesta está dispuesto a colaborar.					
5	Se cuenta con los espacios físicos y de mobiliario necesarios para implementar la propuesta					
FACTIBILIDAD ECONÓMICA						
6	La institución cuenta con los recursos financieros para ejecutar la propuesta.					

Validado por: _____ C.I. N°: _____

Profesión: _____

Años de experiencia: _____

Trabaja en: _____

Firma: _____