

## MODELO GERENCIAL BASADO EN EL EMPOWERMENT DIRIGIDO AL TALENTO HUMANO DE LA UNIDAD DE DEFENSA PUBLICA DEL ESTADO COJEDES

*(MANAGERIAL MODEL BASED IN THE EMPOWERMENT AIMED TO HUMAN TALENT OF THE UNIT OF DEFENSE PUBLIC COJEDES STATE)*

Rosa Amelia Mendoza Reyes

Doctoranda de Gerencia Avanzada (UNELLEZ). MSc. Gerencia Pública, Maestrante de Economía de Empresa (UC). Defensora Publica Provisorio en Penal Ordinario, Gerente General a nivel empresarial (EL DINAMO). Profesora Universitaria Pre y Post grado (UNELLEZ). Profesora Universitaria Pregrado. (MISION SUCRE). [rosemendozareyes@gmail.com](mailto:rosemendozareyes@gmail.com)

**Autor de correspondencia:** Rosa Amelia Mendoza Reyes. E-mail: [rosemendozareyes@gmail.com](mailto:rosemendozareyes@gmail.com)

**Recibido:** 20/02/2021 **Admitido:** 15/06/2021

### RESUMEN

Esta investigación se desarrolló teniendo como objetivo general diseñar un modelo gerencial basado en el empoderamiento dirigido al capital humano de la Unidad de Defensa Publica del Estado Cojedes. La investigación se sustenta teóricamente en la gestión del talento humano y el apoderamiento. Metodológicamente adopto el diseño no experimental, se ejecutó bajo el tipo de investigación de campo, fundamentada y apoyada con el nivel descriptivo; Se generó una propuesta, en la cual se estableció facilitar una estrategia gerencial basada en el Empowerment que permita dinamizar la gestión del talento humano de la Unidad de la Defensa Publica del Estado Cojedes. De allí los hallazgos de este estudio permite concluir que el empowerment es un proceso mediante el cual se capacita a los trabajadores para brindarles responsabilidad y poder para la toma de decisiones lo que va a permitir una mejor fluidez de la comunicación y un ambiente donde el liderazgo es la clave para facultar y delegar decisiones estratégicas dentro de la organización.

**Palabras clave:** Empowerment, Liderazgo, Herramienta Gerencial.

### ABSTRACT

This research was developed with the general objective to design a managerial model based in the empowerment directed to human capital of The Unit of Defense Public Cojedes State. The research is supported theoretically in the management of human talent and the empowerment. Methodologically adopted the non-experimental design, it was done under the field research type, fundamental and supported by the descriptive level. A proposal was generated, in which was established to ease a general strategy based in the empowerment that allows dynamics the management of human talent from The Unit of Defense Public Cojedes State. Hence the findings from this research allows to conclude that the empowerment is a process through which workers are trained to give them responsibilities and power to decision making which will allow better communication fluidity and an environment where leadership is the key to empower and delegate strategic decisions within the organization.

**Keywords:** Empowerment, Leadership, Management Tool.

### INTRODUCCIÓN

La experiencia a nivel gerencial muestra que los planes fracasan por falta de aplicación, lo que

expresado de otra manera significa escasez o nulo control de gestión en la administración.

Las instituciones deben estar orientadas a formar planes estratégicos motivados en acoplar la totalidad de los procedimientos que optimicen las actividades dentro de las respectivas organizaciones, este concepto se define y se establece como un parámetro a desarrollar en pro del logro de metas específicas, dando paso hacia el avance de la implementación de una gestión optima y eficiente. Los Modelo deben ser evaluados y reestructurado para abrirle caminos a los nuevos prototipos de organizaciones flexibles y más participativas, dándole una mayor amplitud en el campo operativo, destacando el papel del compromiso institucional y del empoderamiento en la gestión pública.

Sobre esta base, deben establecerse los nuevos sistemas para la gerencia pública a nivel nacional; debido a que, la incorporación de estas han obligado a las instituciones del Estado a ejercer cambios estructurales y estratégicos tal como lo señala Amat (2000), quien indica que estas transformaciones deben darse “Para poder hacer frente a las diversas y cada vez más exigentes demandas de sus clientes internos y externos, como beneficiarios o consumidores de los productos y servicios en cada nivel de la organización”(p. 18)

En este sentido, las Instituciones del Estado están en la búsqueda de herramientas que garanticen la incorporación de nuevas técnicas participativas a la administración

organizacional, que coadyuven a la gestión gubernamental a mejorar su clima organizacional y el compromiso institucional, con el fin de lograr la prestación de servicios óptimos para la ciudadanía.

Conjugando estos agentes la estrategia que se presenta para el normal funcionamiento de las organizaciones se encuentra el empowerment como herramienta para alcanzar el éxito organizacional.

El empowerment, significa empoderar, darles participación a los trabajadores en la toma decisiones, permitiendo así desarrollar capacidades individuales y grupales de manera que el ambiente laboral se adecue a las necesidades del trabajador y de la organización. La investigación en cuestión se estructuró de manera lógica, permitiendo de este modo ordenarla de la siguiente manera:

### **Planteamiento del problema**

Actualmente, en Venezuela se observa que el principal desafío que enfrenta la administración pública es el mejoramiento continuo de sus funcionarios que la integran; por lo que, De la Garza (2001) define la capacitación institucional como: “La disposición y aptitud que tiene el trabajador para conseguir un objetivo en la organización” (p. 12)

Al respecto, las instituciones públicas que hacen vida en el Estado Cojedes, se conoce la importancia de contar con procesos administrativos claros y definidos, pero también

es cierto que en la actualidad aún existen organismos que no cuentan con estos procedimientos y realizan sus actividades diarias con debilidades; tal es el caso donde el comité ejecutivo de la Unidad de la Defensa Pública del Estado Cojedes, ha observado con inquietud algunas deficiencias de los trabajadores de referida institución del servicio Defensoril.

En consecuencia, la autora, mediante la observación directa y por el proceso dialógico llevado a cabo con algunos Coordinadores en donde han manifestado que los Funcionarios presentan una serie de debilidades para la integración laboral, lo que repercute directamente sobre su gestión administrativa. De allí pues que esta falta de unificación ha traído como consecuencia la ausencia de compromiso organizacional y del sentido de pertenencia que el talento humano debería asumir dentro de la Unidad de la Defensa Pública del Estado Cojedes.

Es evidente que, para lograr la búsqueda planteada y tener una visión clara para generar un modelo gerencial basado en el empowerment dirigido al talento humano de la Unidad de Defensa Pública del Estado Cojedes, y la forma como se pone en práctica la motivación en el talento humano para renovar el trabajo, realizar cambios y orientar a los Funcionarios a integrarse al trabajo en equipo, en aras de minimizar las debilidades coexistentes entre los Despachos defensoriles y el talento humano,

sobre todo en pensar en futuro, en cuanto a las estrategias de captación de personal, en función a una cosmovisión gerencial asertiva, prospectiva, orientada a satisfacer al colectivo al cual debe atender la municipalidad.

## **FUNDAMENTOS TEÓRICOS**

### **La Gerencia Estratégica según Kourdi (2008)**

Una herramienta para administrar y ordenar los cambios, donde se define los objetivos de la organización y se establecen estrategias para lograrlos y se reconoce la participación basada en el liderazgo de los ejecutivos de la empresa para tomar las decisiones que correspondan a las demandas del ambiente inmediato y futuro. (p. 124).

Existe también el modelo de gerencia estratégica de Ackoff (1983), donde se resalta la necesidad de comprender la naturaleza de los cambios en forma global y no parcial, para lo cual se debe desarrollar una mejor visión del mundo en concordancia con los nuevos métodos de la época. Aborda la necesidad de la planeación al expresar que cuando no se planea no se puede evitar que nos alcance la planeación de los otros, por ello el lema planear o ser planeado. Apunta a la planeación interactiva que dependiendo de tres principios se puede llevar a cabo, como lo señala Ackoff (ob. cit.), estos son:

Principio participativo: Solo a través de la participación en el proceso de la planeación interactiva es que los miembros de una organización pueden desarrollarse.

Principio de continuidad: Debido a que los eventos no pueden ser pronosticados con exactitud, ningún plan puede funcionar como se esperaba por bien preparado que haya estado, por ello deben ser observados permanentemente.

Principios holísticos: El principio de coordinación e integración relacionadas se planean simultánea e interdependientemente para conseguir mejores resultados. (p. 234).

### **Empowerment en la gestión gerencial**

El empowerment, traducido al idioma español quiere decir empoderamiento, dar facultad y poder a individuo en la toma de decisiones, fomentando actuar con responsabilidad y compromiso, lo que representa una herramienta gerencial primordial para desechar los antiguos esquemas arcaicos de liderazgo metacéntrico y autoritario hacia el control del individuo. Asimismo, es una estrategia para transformar a las organizaciones tradicionales, sus cimientos nacen en un proceso educativo a nuestros colaboradores, es decir propagar una nueva cultura imbuida en valores y conductas tendientes a realizar con libertad, iniciativa y autonomía los roles asignados en el trabajo, dando rienda suelta al ingenio, iniciativa y creatividad del trabajador (Eslava, 2006).

### **MATERIALES Y MÉTODOS**

Esta investigación está enmarcada en la adopción del diseño no experimental, el cual según Palella y Martins (2006, p. 96), es aquel

que se realiza sin manipular en forma deliberada ninguna variable, y en donde el investigador no sustituye intencionalmente las variables independientes, se observa los hechos tal y como se presentan en su contexto real y en un tiempo determinado o no, para luego analizarlos. Por lo tanto en este diseño no se construye una situación específica sino que se observan las que existen. Es tipo de investigación de campo, la cual según Ramírez (1998) citado por Palella y Martins (ob. cit.), quien señala la misma consiste en “la recolección de datos directamente de la realidad donde ocurren los hechos” (p. 97), la población objeto de estudio está compuesta por ciento cincuenta y cuatro (54) funcionarios que en la Unidad de la Defensa Pública del Estado Cojedes, Donde Cabe destacar, que Bisquerra (2009) señala la muestra como: “Es el conjunto de operaciones que se realizan para estudiar la distribución de determinados caracteres en la totalidad de una población, universo o colectivo, partiendo de la observación de una fracción de la población considerada” (p. 81).

Hurtado (2002), refieren que la confiabilidad es “El grado en que la aplicación repetida del instrumento a las mismas unidades de estudio, en idénticas condiciones, produce iguales resultados, dando por hecho que el evento medio no ha cambiado” (p. 124). En este sentido, se le aplicará el cuestionario a un grupo de cinco (05) sujetos de los diferentes estratos que laboran en la Unidad de la Defensa Pública del Estado

Cojedes. Una vez aplicado el cuestionario a todos los Funcionarios de los diferentes estratos de la Unidad de la Defensa Publica del Estado Cojedes, se obtendrá una matriz de datos; aunado a ello, para su análisis se utilizará la técnica de la estadística descriptiva, considerando la distribución de frecuencias y el análisis porcentual. Igualmente, la Estadística Descriptiva o Análisis Exploratorio de Datos según, Montero (2007) es el proceso que “Ayudan a presentar los datos de modo tal que sobresalga su estructura.

## ANÁLISIS Y DISCUSIÓN DE LOS RESULTADOS

Se desarrolló el análisis y procesamiento de los datos obtenidos en función de los resultados alcanzados de acuerdo a las opiniones emitidas por los cincuenta y cuatro funcionarios que conformaron la muestra de esta investigación.

como los indicadores asociados a cada variable, se presenta la siguiente información en tablas y gráficos estadísticos, con base a un análisis descriptivo porcentual; en la cual y, a partir de estos resultados se llegó a conclusiones y recomendaciones del presente trabajo investigativo.

### Análisis:

En cuanto a si la gerencia permite que el funcionario tome decisiones al momento de solucionar un problema el 17% dijo que casi siempre, un 7% dijo algunas veces, un 55% señalo que casi nunca y otro 21% indico que nunca. Lo que permite inferir que la tendencia del ítem es negativa, ya que un alto porcentaje considera que al funcionario no le permiten tomar decisiones al momento de solucionar un problema. Se puede concluir que la gerencia no considera ningún tipo de sugerencia que tenga el

**ITEM 1.** ¿La Gerencia permite que el funcionario tome decisiones al momento de solucionar un problema?

**Tabla Nro. 4.** Toma de decisiones por parte de los Funcionarios.

Alternativas	Frecuencias	Porcentajes
SIEMPRE	0	0%
CASI SIEMPRE	6	17%
ALGUNAS VECES	3	7%
CASI NUNCA	20	55%
NUNCA	8	21%
<b>TOTAL</b>	<b>37</b>	<b>100%</b>

**Fuente:** Elaboración Propia (2019).

Una vez tabulados los resultados y después de haber aplicado la encuesta para la recolección de los datos a la muestra seleccionada para el estudio, tomando en cuenta los diferentes objetivos formulados en la Investigación, así

empleado para solucionar un problema, trayendo cómo consecuencia desmotivación en la organización.

### **Fundamentación del Modelo**

Para sustentar un modelo se hace necesario tomar en cuenta diferentes factores que la determinan, es por ello que se hizo necesaria la revisión de elementos teóricos que permitieran su fundamentación. Entre ellos están:

### **CONCLUSIONES**

Una vez concluida la investigación, tanto en su fase de revisión documental como la de trabajo de campo, se hace posible dar respuesta a los objetivos específicos que orientaron el desarrollo de la misma, a través de la formulación de conclusiones:

En cuanto al primer objetivo encaminado a describir el diagnóstico de la situación actual de Empowerment que se desarrolla en la Unidad de Defensa Publica del Estado Cojedes.

El empowerment, representa una nueva forma de gerencial en la cual cierta autoridad y poder no sólo se encuentra en manos de los superiores sino que es compartida con los subordinados, lo cual trae como consecuencia que la Institución pueda responder rápidamente a las demandas y expectativas de los usuarios contando con un talento humano mejor preparado.

Por lo que esta herramienta permite poner de manifiesto y sacar provecho al potencial que posee cada persona que forma parte de la institución, es donde se palpa la creatividad, la capacidad innovadora de las personas, sus competencias, habilidades, conocimientos e inclusive sus debilidades y fortalezas.

En el Unidad de Defensa Publica del Estado Cojedes, se observó que el nivel de empowerment es muy bajo, inclusive entre los mismos Superiores, lo que repercute en una gran desmotivación entre el talento humano reflejado en inseguridades para desarrollar sus tareas, por lo que al incentivar esta herramienta gerencial en dicho Organismo será muy positivo, tanto para el talento humano (motivación), como para los usuarios ya que contarán con un mejor servicio.

En cuanto a la gestión del talento humano concerniente al segundo objetivo que es determinar los factores que inciden en la motivación para el desempeño del talento humano en la Unidad de Defensa Publica del Estado Cojedes.

Se puede concluir que la motivación es esa fuerza que inspira al talento humano a desarrollar sus actividades, a dar lo mejor de sí, a laborar con ánimo ya que disfruta lo que hace. Y precisamente eso es lo que busca el empowerment motivar a los funcionarios para que sean competentes, se sientan satisfechos, y realizados profesional y personalmente.

### **REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS**

- Ackoff, R. 1983. Planificación de la empresa del futuro. Limusa. México.
- Amat, J. 2000. La continuidad de la empresa familiar. Segunda Edición. Editorial Gestión 2000. Barcelona España.
- Bisquerra, R. 2009. Métodos de Investigación Educativa. Guía Práctica. Ediciones CEAC. España

De la Garza, T. 2001. Evaluación del Desempeño Del Micro, Pequeño y Mediano Empresario ante el Cambio Organizacional: Un Estudio en el Estado de Guanajuato, México. Tesis Doctoral, Instituto Politécnico Nacional, ESCA.

Eslava, E. 2006. Empowerment en la gestión gerencial. [Artículo en línea] disponible en: [https://degerencia.com/articulo/empowerment\\_en\\_la\\_gestion\\_gerencial/](https://degerencia.com/articulo/empowerment_en_la_gestion_gerencial/) consultado el: 12 de junio de 2021.

Hurtado de Barrera, J. 2002. El proyecto de investigación. Comprensión holística de la metodología y la investigación. 4ª ed. Ed. Quirón. Caracas – Venezuela

Kourdi, J. 2008. Estrategia, Claves para Tomar Decisiones en los negocios. Primera Edición. Lima, Perú.

Montero, R. 2007. Recolección de Datos en el Proceso de la Investigación Científica, 3 era Edición, Editorial Limusa, S.A, México

Parella y Marins. 2006. Metodología de la investigación I, Universidad Nacional Abierta caracas Venezuela.

Disponible en:  
<http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=99345727007> [Consulta: 2021, Febrero 02]