



UNIVERSIDAD JOSÉ ANTONIO PÁEZ

**EMPOWERMENT COMO MODELO DE
GESTIÓN GERENCIAL EN LA
DIRECCIÓN GENERAL DE LA EMPRESA
ACEITES Y SOLVENTES VENEZOLANOS,
S. A. (VASSA), SEDE GUACARA, ESTADO
CARABOBO**

Autora: Gloribel, González

Urb. Yuma II, calle No. 3. Municipio San Diego
Teléfono: (0241) 8714240 (master) – Fax: (0241) 8712394



**REPÚBLICA BOLIVARIANA DE VENEZUELA
UNIVERSIDAD JOSÉ ANTONIO PÁEZ
FACULTAD DE INGENIERIA
ESCUELA DE INGENIERÍA INDUSTRIAL**

**EMPOWERMENT COMO MODELO DE GESTIÓN GERENCIAL EN LA
DIRECCIÓN GENERAL DE LA EMPRESA ACEITES Y SOLVENTES
VENEZOLANOS, S. A. (VASSA), SEDE GUACARA, ESTADO
CARABOBO**

Trabajo de Grado presentado como requisito parcial para optar al título de
Ingeniero Industrial.

Autora:
Gloribel, González
C.I.: 23440465
Tutor Académico:
Ing. Ana Avendaño

San Diego, Agosto 2021



FI-1-017-2021-4CE (TG)

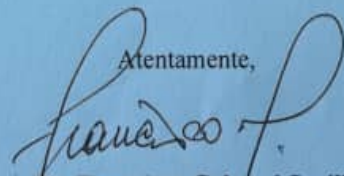
Valencia, 30 de julio de 2021

Ciudadana:
GONZÁLEZ GLORIBEL
C.I. 23.440.465
Presente-

Cumplo con informarle que la Comisión de Trabajo de Grado y Pasantías de la Facultad de Ingeniería en su reunión N° 05-2021 de fecha 28-05-2021 aprobó el proyecto de trabajo de grado titulado **EMPOWERMENT COMO MODELO DE GESTIÓN GERENCIAL EN LA DIRECCIÓN GENERAL DE LA EMPRESA ACEITES Y SOLVENTES VENEZOLANOS, S. A. (VASSA), SEDE GUACARA, ESTADO CARABOBO** presentado por usted (es) como requisito para optar al título de Ingeniero Industrial.

Se ratifica la designación de la Ing. Ana Avendaño C.I: 7.187.788 como Tutora Académica que lo asesorara en el desarrollo de este proyecto.

Atentamente,


Dr. Francisco Gelanzé Sevilla
Decano



c.c. Coordinación de Pasantías y Trabajo de Grado (1).

GF/Ba



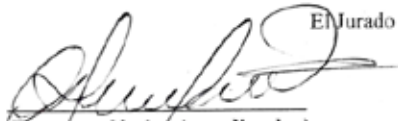
UNIVERSIDAD JOSE ANTONIO PAEZ
 COORDINACION DE PASANTIAS Y TRABAJO DE GRADO
 FACULTAD DE INGENIERIA

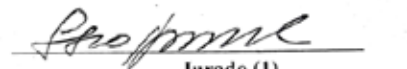
ACTA DE APROBACION DEL INFORME DE PASANTIA O
 TRABAJO DE GRADO

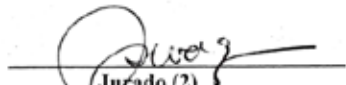
El jurado designado por la Facultad de Ingeniería para la evaluación del Informe Final de Pasantía o Trabajo de Grado titulado:

Empowerment como modelo de gestión
operacional en la Dirección General de la
Empresa Aceites y Solventes Venezolanos
S.A (Vassa) Sede Guacara, Estado Carabobo

Realizado por el (la) Br. Glóbel González
 C.I. N° 23.440.465, cursante de la carrera de Ingeniería Industrial hace constar
 después de analizar su contenido y oír la exposición oral, considera que reúne los méritos suficientes
 para su aprobación asignándole la CALIFICACION DEFINITIVA D^{EN} veinte 20 PUNTOS


El Jurado

 Tutor académico (coordinador)
 Nombre: Ana Arendano
 C.I. 7.187.788


 Jurado (1)
 Nombre: Luis F. Rodríguez
 C.I. 15148806


 Jurado (2)
 Nombre: Jose Pérez
 C.I. 6.220.76

Fecha: 08/09/2021

PARA SER LLENADO POR LA COORDINACIÓN DE PASANTIA Y TRABAJO DE GRADO

<p>He recibido Original del Acta de Aprobación para ser colocada en la solvencia Académica</p> <p>Nombre del Graduando: _____</p> <p>C. I. _____</p> <p>Fecha: _____</p>	<p> Coordinación de Pasantía y Trabajo de Grado</p> <p>SEMESTRE: <u>2021-1er</u></p>
--	---



**REPÚBLICA BOLIVARIANA DE VENEZUELA
UNIVERSIDAD JOSÉ ANTONIO PÁEZ
FACULTAD DE INGENIERIA
ESCUELA DE INGENIERÍA INDUSTRIAL**

**CONSTANCIA DE APROBACIÓN PARA LA PRESENTACIÓN
PÚBLICA DEL TRABAJO DE GRADO**

Quien suscribe, Ingeniero Ana Avendaño, portadora de la cédula de identidad N° V-7.187.188, en mi carácter de tutora del Trabajo de Grado presentado por la ciudadana Gloribel, González, portadora de la Cédula de Identidad N° V-23.440.465, titulado **EMPOWERMENT COMO MODELO DE GESTIÓN GERENCIAL EN LA DIRECCIÓN GENERAL DE LA EMPRESA ACEITES Y SOLVENTES VENEZOLANOS, S. A. (VASSA), SEDE GUACARA, ESTADO CARABOBO**, presentado como requisito parcial para optar al título de **Ingeniero Industrial**, considero que dicho trabajo reúne los requisitos y méritos suficientes para ser sometido a la presentación pública y evaluación por parte del jurado examinador que se designe.

En San Diego, a los 09 días del mes de Agosto del año dos mil veinte y uno.

ACA

Ing. Ana Avendaño

C.I.: V-7.187.188

AGRADECIMIENTOS

En primer lugar, quiero agradecer a mi tutora Ana Avendaño quien con sus conocimientos y apoyo me guió a través de cada una de las etapas de este proyecto para alcanzar los resultados que buscaba.

También quiero agradecer, a José Arias Presidente de PDVSA VASSA, por brindarme todos los recursos y herramientas que fueron necesarios para llevar a cabo el proceso de investigación. No hubiese podido alcanzar estos resultados de no haber sido por su incondicional ayuda.

Por último, quiero agradecer a todos mis compañeros y a mi familia, por apoyarme aun cuando mis ánimos decaían. En especial, quiero hacer mención a mi compañero Luis Mujica por acompañarme durante todo este proceso, a todos los que siempre estuvieron ahí para darme palabras de apoyo y un abrazo reconfortante para renovar energías.

Muchas gracias a todos!!!

DEDICATORIA

Dedico con todo mi corazón este Trabajo de Grado a Cirilo Heredia mi padre, a ese hombre que con su ejemplo y pasión inculco en mí el amor por esta profesión, a ti que hoy nos toca compartir este sueño de ambos de la manera que menos esperaba tu junto a mí pero desde el cielo, pero aquí ya estamos logrando esa promesa que nos quedó pendiente, gracias a ti siempre por ser mi mayor fuerza y mi mayor motivo, a ti todo lo que soy y seré, Te Amare siempre.

A mi madre, pues sin ella no lo habría logrado, tu bendición a diario a lo largo de mi vida me protege y me acompaña. Por eso te dedico mi trabajo en ofrenda por tu paciencia y amor, madre mía, Te Amo.

ÍNDICE GENERAL

	pp.
ÍNDICE DE CUADROS	x
ÍNDICE DE TABLAS	xi
ÍNDICE DE GRÁFICOS	xii
ÍNDICE DE FIGURAS	xiii
RESUMEN	xiv
INTRODUCCIÓN	1
CAPÍTULO	
I EL PROBLEMA	
1.1 Planteamiento del Problema.....	3
1.2 Formulación del Problema	11
1.3 Objetivos de la Investigación.....	11
1.3.1 Objetivo General	11
1.3.2 Objetivos Específico.....	11
1.4 Justificación	11
1.5 Alcance	12
II MARCO TEÓRICO	
2.1 Antecedentes de la Investigación	14
2.2 Bases Teóricas	18
2.2.1 Teoría del Empoderamiento.....	19
2.2.2 Empowerment	21
2.2.2.1 Comunicación	24
2.2.2.2. Habilidades de desempeño Gerencial.....	25
2.2.2.3. Clima Organizacional.....	25
2.2.3 Gestión Gerencial	27
2.2.3.1. Funciones del Gerente	31
2.2.4 Matriz DOFA	31
2.2.5 Diagrama de Barra	34

2.2.6. Diagrama Causa- Efecto-.....	34
2.2.7. Tormenta de Ideas.....	36
2.3 Definición de Términos Básicos.....	37
III MARCO METODOLÓGICO	
3.1 Tipo de Investigación.....	39
3.2 Diseño de la Investigación.....	40
3.3 Nivel de la Investigación.....	41
3.4 Población.....	41
3.5 Muestra.....	41
3.6 Técnicas e Instrumentos de Recolección de Datos.....	42
3.7. Técnicas de Análisis de Datos.....	44
3.8 Fases Metodológicas.....	44
IV RESULTADOS	
4.1 Fase I: Fase de Diagnóstico de la situación actual en relación a la gestión gerencial en la Dirección General de la empresa Aceites y Solventes Venezolanos, S. A. (VASSA), sede Guacara, Estado Carabobo.....	47
4.1.1. Estructura Organizativa.....	48
4.1.2. Observación Directa.....	52
4.1.3. Aplicación del Cuestionario Medición del Empowerment estructural dirigido a los empleados de la Dirección General.....	56
4.1.4. Aplicación de la Entrevista Semi-Estructurada.....	73
4.2 Fase II. Análisis de los factores internos y externos que inciden en la gestión gerencial en la Dirección General de la empresa Aceites y Solventes Venezolanos, S. A. (VASSA), sede Guacara, Estado Carabobo.	79
4.2.1. Síntesis Inferencial y Análisis de los factores internos y externos que inciden en la gestión gerencial en la	

Dirección General.....	79
4.2.2. Diagrama de Causa-Efecto.....	83
4.2.3. Matriz DOFA.	85
4.3 Fase III: Diseño de estrategias basado en el modelo del empowerment para el mejoramiento de la gestión gerencial en la Dirección General de la empresa Aceites y Solventes Venezolanos, S. A. (VASSA), Sede Guacara, Estado Carabobo ..	89
4.3.1. Presentación de la Propuesta	89
4.3.2. Objetivos de la propuesta.	89
4.3.3. Justificación de la Propuesta.	90
4.3.3Alcance de la Propuesta.	91
4.3.4. Desarrollo de la Propuesta.....	91
4.4 Fase IV: Evaluación de la relación costo-beneficio que genera la propuesta del Empowerment como modelo de gestión gerencial en la Dirección General en la empresa Aceites y Solventes Venezolanos, S. A. (VASSA), Sede Guacara, Estado Carabobo	107
4.4.1. Estudio de Factibilidad.....	107
4.4.2.Costos Asociados a la implementación de la propuesta	
4.4.3. Beneficio asociado a la Implementación de la Propuesta	108
4.4.4. Evaluación Costo- Beneficio.....	110
	111
CONCLUSIONES.....	112
RECOMENDACIONES.....	115
REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS	116
ANEXOS	119

ÍNDICE DE TABLAS

TABLAS	pp.
1. Resultados de la Ficha de Observación.....	54
2. Información sobre el rendimiento de la gestión gerencial.....	56
3. Información del Personal Gerencial.....	58
4. Autocontrol para Tomar Decisiones	59
5. Oportunidades de Aprender	60
6. Jerarquía.....	61
7. Misión y Visión de la Dirección General	62
8. Metas y Valores	63
9. Nuevas Estructuras y Procedimientos	64
10.Capacitación y Desarrollo	65
11.Responsabilidad	66
12.Dirección y Competencias	67
13.Recompensas y Estímulos.....	68
14.Capacidades y Opiniones	69
15.Control a los Equipos de Trabajo	70
16.Ambiente de Trabajo	71
17.Creatividad e Innovación	72

ÍNDICE DE CUADROS

CUADRO	pp.
1 Histórico de Producción de Aceites	8
2 Histórico de Producción de Lubricantes.....	8
3 Capacidades de Producción.....	9
4 Ficha de Observación	52
5 Proceso de Análisis de la Entrevista Semi- Estructurada.....	74
6 Síntesis Inferencial y Análisis	80
7 Síntesis Inferencial y Análisis (Continuación).....	81
8 Síntesis Inferencial (Continuación).....	82
9 Análisis DOFA	87
10 Desarrollo de Modelo de Empowerment.....	96
11 Desarrollo de Modelo de Empowerment (continuación)	97
12 Desarrollo de Modelo de Empowerment (continuación)	98
13 Desarrollo de Modelo de Empowerment (continuación)	99
14 Desarrollo de Modelo de Empowerment (continuación)	100
15 Pasos para la Aplicación del Modelo del Empowerment.....	101
16 Costo de Capacitación	104
17 Indicadores orientados a Capital Humano.....	105
18 Indicadores Cumplimiento de objetivos de calidad.....	106
19 Insumos.....	109
20 Presupuesto para el Programa de Capacitación.....	109
21 Costos Total Anual por Litros	110

ÍNDICE DE GRÁFICOS

GRÁFICO	pp.
1. Capacidades de Producción.....	10
2. Resultados de la Ficha de Observación.....	55
3. Información sobre el rendimiento de la gestión gerencial.....	57
4. Información del Personal Gerencial.....	58
5. Autocontrol para Tomar Decisiones	59
6. Oportunidades de Aprender	60
7. Jerarquía.....	61
8. Misión y Visión de la Dirección General	62
9. Metas y Valores	63
10. Nuevas Estructuras y Procedimientos	64
11. Capacitación y Desarrollo	65
12. Responsabilidad	66
13. Dirección y Competencias	67
14. Recompensas y Estímulos.....	68
15. Capacidades y Opiniones.....	69
16. Control a los Equipos de Trabajo	70
17. Ambiente de Trabajo	71
18. Creatividad e Innovación	72

ÍNDICE DE FIGURAS

FIGURAS	pp.
1. Diagrama de Ishikawa	35
2. Estructura Organizativa de la Empresa VASSA	51
3. Diagrama de Causa-Efecto	84
4. Estrategias para mejorar la Gestión Gerencial	94
5. Etapas de la Propuesta del Modelo de Empowerment	95
6. Capacitar el personal para que se involucre y se comprometa	103



**REPÚBLICA BOLIVARIANA DE VENEZUELA
UNIVERSIDAD JOSÉ ANTONIO PÁEZ
FACULTAD DE INGENIERIA
ESCUELA DE INGENIERÍA INDUSTRIAL**

**EMPOWERMENT COMO MODELO DE GESTIÓN GERENCIAL EN LA
DIRECCIÓN GENERAL DE LA EMPRESA ACEITES Y SOLVENTES
VENEZOLANOS, S. A. (VASSA), SEDE GUACARA, ESTADO
CARABOBO**

Autora:

Gloribel, González

Tutor Académico:

Ing. Ana Avendaño

Fecha: Agosto 2021

RESUMEN

En la empresa Aceites y Solventes Venezolanos, S. A. (VASSA), Sede Guacara, Estado Carabobo, se ha observado situaciones problemáticas relacionadas con aspectos gerenciales, como consecuencia de debilidades en la gestión gerencial, que afectan el correcto desempeño de todos los actores organizacionales y la evolución del proceso productivo y financiero de la empresa. Adicional a esto, se han presentado dificultades a nivel administrativo. El objetivo de este trabajo será proponer el Empowerment como modelo de gestión gerencial en la Dirección General en la empresa Aceites y Solventes Venezolanos, S. A. (VASSA), Sede Guacara, Estado Carabobo. La presente investigación se basará en la modalidad de un proyecto factible, con un diseño de campo documental, bajo un nivel descriptivo, la población y muestra estará compuesta por cinco empleados (05) claves que conforman la gestión gerencial en la Dirección General de la empresa objeto de estudio. Para la recolección de información, se utilizó como técnica e instrumentos de recolección de datos la observación directa, entrevistas no estructurada y revisión documental. Comprendiendo cuatro (04) Fases Metodológicas obteniendo los siguientes resultados, se observó que la mayoría de los indicadores de gestión gerencial a veces cumplen pero en relación a los indicadores destinados al cumplimiento del modelo del empowerment nunca, fallas en la relación gerencial, falta de

estrategia para la toma de decisiones, falta de integración con el personal, la toma de decisiones no son equipo sino centralizadas además de la falta de aplicación de estrategias en la resolución de conflictos.

Descriptor: Empowerment, modelo, gestión, gerencial, dirección, general.

INTRODUCCIÓN

Para competir dentro de un entorno globalizado, altamente competitivo, de transformaciones profundas, aceleradas, dinámicas se exige un cambio radical en las creencias, costumbres, valores de la empresa, donde las personas deben asumir roles diferentes y adoptar una visión de mayor apertura y flexibilidad ante el cambio. Para lograr esto se debe luchar por obtener el compromiso del empleado, el cual solo se alcanzará si existe equilibrio y justicia empresarial; el verdadero tesoro que puede generar sostenibilidad y ventaja competitiva a la empresa es el talento humano.

En tal sentido, la Gerencia es considerada como proceso social encaminado por un director que tiene dentro de sus múltiples funciones, representar a la sociedad frente a terceros y coordinar todos los recursos a través del proceso administrativo, con el fin de lograr los objetivos empresariales. En tal sentido, el Gerente es el responsable de cumplir con las actividades básicas de la administración en el desarrollo de sus relaciones, mantener un desempeño organizacional con criterios de eficiencia y eficacia, llevando a la práctica conocimientos, habilidades y actitudes claves, así como aplicando herramientas que sean provechosas para el desarrollo organizacional, una de esas herramientas de gestión gerencial es el empowerment.

Es de resaltar, que el empowerment, es una herramienta gerencial el cual es utilizada por las organizaciones para el manejo y aporte de responsabilidades, habilidades, autoridad, donde los empleados tienen la oportunidad y el compromiso de dar lo mejor de sí, bajo el liderazgo de un gerente que los oriente, los guíe y los haga participes en la toma de decisiones, así como también la creación de equipos abiertos con gente coordinada que se desenvuelva en un ambiente de trabajo que permita a los individuos aprender, crecer, desarrollarse, contribuir y alcanzar la excelencia. Es por ello, que se proponer el Empowerment como modelo de gestión gerencial en la Dirección General en la empresa Aceites y Solventes Venezolanos, S. A. (VASSA), Sede

Guacara, Estado Carabobo. El mismo está formado por cuatro (04) capítulos, los cuales son los siguientes:

Capítulo I: El Problema, en el cual se presenta el contexto y el planteamiento del problema utilizado para la presente investigación, además de la formulación del problema, los objetivos de la investigación y la justificación, y el sistema de variables. Capítulo II: Marco Teórico; el cual incluye lo referente a los antecedentes de la investigación, las bases teóricas que fundamentan el estudio, las bases legales y la definición de términos básicos

Capítulo III: Marco Metodológico; éste hace mención de la utilizada por la investigación, tomando en cuenta la modalidad del proyecto factible, la población y muestra, las técnicas e instrumentos de recolección de datos, la validez y su confiabilidad y las técnicas de análisis. Capítulo IV: constituido por los resultados obtenidos conforme cada una de las fases establecidas en el capítulo anterior, así como se contemplan las conclusiones, recomendaciones y las referencias bibliográficas.

CAPÍTULO I

EL PROBLEMA

1.1. Planteamiento del Problema

De acuerdo a la situación a nivel mundial, donde la globalización exige un nivel de competitividad mayor, evidentemente se hace complejogestionar una organización, ya que, actualmente cobran gran importancia aspectos tales como la satisfacción al cliente, la calidad del servicio prestado, el desarrollo de nuevos productos y el posicionamiento en el mercado, por lo cual surge la necesidad de aplicar nuevas metodologías o modelos de gestión gerencial y conceptos en todos los niveles de las diferentes áreas operacionales de la empresa con el propósito de ser cada vez más eficientes y competitivos.

Cabe destacar, que la diferencia se da dependiendo de la gestión que desarrolle el capital humano, especialmente los que ocupan cargos de dirección, motivado a que los mismos deben hacer gala de sus competencias para implantar modelos estratégicos que impulsen sus organizaciones al éxito y eficiencia en un mundo signado por la alta competitividad. Tal como, lo señala Betancourt(2016), “Gerenciar, el cambio es la necesidad más urgente de las empresas del presente, y ésta es tarea de los gerentes a todos los niveles, ellos deben actuar como verdaderos agentes de cambio y promoverlo constantemente en sus organizaciones”(p.14).

De esta manera, la gerencia representa la piedra angular que permite alcanzar el desarrollo de un país, la cual se puede evidenciar a nivel económico, político, social y cultural, y busca direccionar las acciones en las organizaciones a corto, mediano y largo plazo para el logro de objetivos y metas. Ante esta situación, las organizaciones en su afán de mejorar su estabilidad económica, deben controlar minuciosamente

todos sus procesos, por lo que una buena gestión gerencial, es una necesidad gerencial de todo ente económico.

Además, si se considera, que en toda empresa, existe la posibilidad de que la ejecución del cumplimiento de funciones no se efectúe apropiadamente y que no se genere información confiable sobre la cuáles, puedan fundamentar decisiones operativas y financieras importantes en forma satisfactoria, por lo que deviene imprescindible un modelo moderno y eficiente en la gestión gerencial, basados en modelos gerenciales como lo es el Empowerment, el cual es una estrategia gerencial que ayuda al equipo a enfrentar retos y desafíos en la dirección y administración moderna, especialmente del capital humano.

En el mundo organizacional el Empowerment, es utilizado como una herramienta gerencial que permite a las organizaciones trascender, en donde se busca que el capital humano de la entidad cuente con habilidades de liderazgo, permitiéndole, de esta manera, poder desarrollarse tanto en el ámbito personal como profesional, logrando que su contribución a la empresa sea provechosa. En este mismo orden de ideas, el empowerment es un término usado en gerencia y que significa potenciación o empoderamiento; es el hecho de delegar poder y autoridad a los subordinados y de conferirles el sentimiento de que son dueños de su propio trabajo.

En tal sentido, gerenciar con empowerment es adoptar un estilo que le permitirá crecer y mejorar su situación competitiva, básicamente, se refiere al estilo gerencial que faculta a los empleados para obtener resultados por sí mismos y alienta el compromiso con la organización de manera tal que cada uno se comporte como si fuera el dueño de la empresa. Es decir, descentralizar el poder y la autoridad es necesario, y aquí es donde el pensamiento tradicional de los gerentes de que son los únicos dueños de la verdad y que son los únicos que tiene el conocimiento para mejorar, debe desaparecer para darle paso al compromiso, a la innovación de tal manera que desaparezca ese sistema rígido que predomina en las organizaciones. Al respecto, Meza (2018) señala que:

El empoderamiento es un proceso multidimensional de carácter social en donde el liderazgo, la comunicación y los grupos auto dirigidos reemplazan la estructura piramidal mecanicista por una estructura más horizontal en donde la participación de todos y cada uno de los individuos dentro de un sistema forman parte activa del control del mismo con el fin de fomentar la riqueza y el potencial del capital humano que posteriormente se verá reflejado no solo en el individuo sino también en la comunidad en la cual se desempeña (p.29).

Por lo anterior expuesto, se puede decir que empowerment significa que los empleados, administradores o equipos de todos los niveles de la organización tiene el poder para tomar decisiones sin tener que requerir la autorización de sus superiores. La idea en la que se basa el empowerment es que quienes se hallan directamente relacionados con una tarea son los más indicados para tomar una decisión al respecto, en el entendido de que poseen las aptitudes requeridas para ello.

Según Blanchard (2011), “la estrategia de empowerment engloba la noción de personas que tienen el control sobre ellas mismas y sus entornos, que expanden sus posibilidades, horizontes, elevan a niveles más altos de logro de satisfacción personal” (p.115). En este sentido, significa empoderamiento, facilitación, dar poder a la gente para decidir, actuar con responsabilidad y compromiso, constituye una herramienta gerencial fundamental para romper los viejos modelos mentales de liderazgo autoritario, que está orientado a dirigir y controlar a la gente.

Por consiguiente, es necesario concebir acciones y decisiones acertadas, además de oportunas y concretas para asegurar el éxito de la organización y de todas las personas que intervienen en los procesos gerenciales. Por lo anterior expuesto, para que una empresa pueda aprovechar al máximo las nuevas oportunidades, es preciso que existan ciertas características que según Domínguez (2016), indica que:

Es necesario contar con una estructura a través de la cual las decisiones que se tomen sean correctas y puedan conducir a acciones adecuadas. La relación interna de todos los miembros de la organización debe permitir una respuesta flexible a las demandas de nuestros clientes y a la creación de nuevas oportunidades de negocios. Esta estructura depende de la existencia de canales de comunicación bien definidos, tanto dentro de la

empresa como en su relación con el exterior, es decir con su mercado potencial (p.9).

Por lo tanto considerando que si el empowerment no se promueve desde la alta dirección no se lograrán resultados, porque acceder, es una decisión de quienes tienen la autoridad y deben impulsarlo con valores. La labor de un director o gerente que concede facultades, consiste en coordinar acciones, obtener recursos, planificar a largo plazo, interactuar con los clientes, capacitar a los trabajadores, entre otras acciones. Sin embargo, en Venezuela debido a la inestabilidad económica mundial, pandemia, carencia de materia prima y rotación de gerentes, ha generado una problemática en la empresa Aceites y Solventes Venezolanos VASSA, S.A, filial de Petróleos de Venezuela, S.A. (PDVSA), sede ubicada en Guacara, estado Carabobo, que de acuerdo a la experiencia de la autora de la presente investigación vislumbra como posible solución proponer un plan estratégico a objeto de garantizar las metas indicadas en el plan de producción y la continuidad del mismo.

Cabe destacar, que ante la coyuntura actual, la empresa Aceites y Solventes Venezolanos, S. A. (VASSA), antigua VENOCO y PDVSA, quienes lideraban el mercado nacional en el rubro de productos lubricantes. Debido a esto, se genera una demanda insatisfecha, en el rubro de lubricantes en el parque automotor e industrial nacional, el cual está siendo cubierto por lubricantes importados, los cuales en muchos casos no cuentan con certificados que respalden su calidad. Un punto importante que debe tener en cuenta la empresa Aceites y Solventes Venezolanos, S. A. (VASSA), ubicado en Guacara, Estado Carabobo, que para impulsar la iniciativa de los empleados y lograr una mayor competitividad es el de permitir la fuerza de trabajo, ya que el tradicional modelo del gerente que controla y la toma de las decisiones de las operaciones debe de cambiar.

En tal sentido, una empresa que no aplique controles adecuados puede correr el riesgo de tener desviaciones en sus operaciones y por supuesto, las decisiones tomadas no serán las más adecuadas e incluso podrían llevar a una crisis operativa. En este sentido, en la mencionada empresa, se ha podido observar en reiteradas oportunidades, situaciones problemáticas relacionadas con aspectos gerenciales,

como consecuencia de debilidades en la gestión gerencial, tales como trabajo en equipo, falta de liderazgo participativo, resolución de conflictos, que afectan el correcto desempeño de todos los actores organizacionales y la evolución del proceso productivo y financiero de la empresa. Adicional a esto, se han presentado dificultades a nivel administrativo, por cuanto la comunicación entre los diversos niveles de mando falla constantemente.

Del mismo modo, usualmente la toma de decisiones es centralizada, debido a que es una empresa que depende directamente del Gobierno Nacional, y se cree, que la falta de liderazgo en la cima es el causante en parte de los problemas que presenta la empresa en cuanto a su operatividad y rentabilidad, esa centralización de poderes puede llegar a ser una fuerte debilidad; lo primero que tiene que cambiar es el modo de pensar de la Dirección General de la empresa Aceites y Solventes Venezolanos, S. A. (VASSA), ubicado en Guacara Estado Carabobo.

Por otro lado, el inadecuado liderazgo en la Dirección General de la empresa Aceites y Solventes Venezolanos, S. A. (VASSA), ubicado en Guacara Estado Carabobo, es una de las principales causas para que su personal se estanque en cada una de sus labores y pierda el interés por conseguir su propia superación tanto en su vida personal y laboral. En este mismo orden de ideas, se puede decir que se dejan ver ciertas debilidades con respecto a la toma de decisiones, ya que por lo regular se encuentran centralizadas y esto retrasa de alguna forma el desempeño en la resolución de problemas por lo que cuando surge algún problema no se le da la solución inmediata que pudiera dársele por falta de esos procesos o lineamientos que permitan accionar para resolverlos.

Así mismo, el inapropiado uso de las herramientas gerenciales modernas dentro de la Dirección General en la empresa Aceites y Solventes Venezolanos, S. A. (VASSA), ubicado en Guacara Estado Carabobo, por lo que se observa que el empowerment no se ha aplicado, con el fin de otorgar a los empleados el suficiente poder y autonomía para ejecutar su trabajo con calidad para lograr la satisfacción de los clientes externos.

En atención a la problemática detectada, se aprecia que la empresa VASSA;

C.A., ubicado en Guacara Estado Carabobo, debido a que no ostentan un adecuado modelo en la gestión gerencial, trae como consecuencias, ineficiencia e ineficacia operativa, demoras en los procesos, mal funcionamiento en estos, no poseen información logística periódica, completa y oportuna para la toma de decisiones, salvaguarda de activos, baja productividad, pérdidas sustanciales en la en la empresa, lo que ha hecho que sus productividad y ventas decrezcan a nivel de manera considerable, en relación a años anteriores, tal como se refleja en el siguiente cuadro 1, del histórico de producción de aceites y cuadro 2 histórico de producción de aceites lubricantes, comparando la producción real de los años 2018, 2019, 2020 hasta Mayo 2021, de la empresa VASSA; C.A., ubicado en Guacara Estado Carabobo:

Cuadro 1. Histórico de Producción de Aceites

Aceites	Ene	Feb.	Mar.	Abr.	May.	Jun.	Jul.	Ago.	Sep.	Oct.	Nov.	Dic.
REAL 2018	1.984	729	1.608	1.303	1.429	850	1.024	1.250	2.067	2.557	2.587	1.170
REAL 2019	1.477	1.635	233	883	1.184	2.341	1.534	1.289	491	531	111	457
REAL 2020	597	533	120	25	219	183	58	78	83	174	191	28
PLAN 2021	1.300	1.300	1.300	1.300	1.300	1.300	1.300	1.300	1.300	1.300	1.300	1.300
REAL 2021	214	229	138	102	100							

Fuente: González, G. (2021)

Como se observa en cuadro 1, sobre el histórico de producción de aceites, la caída radical que ha se venido observando desde el año 2018, en donde hubo una producción máxima de 2.587 unidad de medición por litros, y cayendo drásticamente en el primer cuatrimestre del presente 2021 a 100 litros.

Cuadro 2. Histórico de Producción de Lubricantes

Lubricantes	Ene	Feb	Mar	Abr	May	Jun	Jul	Ago	Sep	Oct	Nov	Dic
REAL 2018	2.237	842	2.145	1.595	1.632	1.058	1.277	1.458	2.222	2.580	2.700	1.175
REAL 2019	1.563	1.786	233	974	1.213	2.341	1.551	1.327	510	575	178	471
REAL 2020	612	561	127	25	335	189	58	78	83	174	191	28
PLAN 2021	1.600	1.600	1.600	1.600	1.600	1.600	1.600	1.600	1.600	1.600	1.600	1.600
REAL 2021	214	240	139	102	100							

Fuente: González, G. (2021)

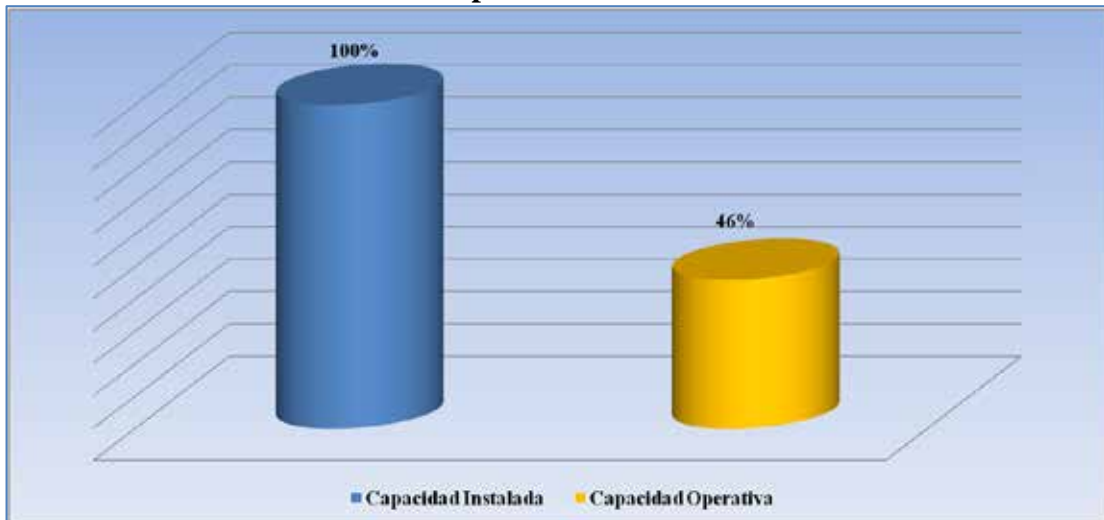
Según los datos plasmado en el cuadro 2, sobre el histórico de producción de lubricantes, al igual que con la producción del aceite, se ha observa que desde el año 2018, en donde hubo una producción máxima de 2.700 unidad de medición por litros de lubricantes, y cayendo drásticamente en el primer cuatrimestre del presente 2021 a una producción mínima de 100 litros en el mes de Mayo. Por otro lado, en cuanto a las capacidades de producción, en relación a la capacidad instalada versus capacidad operativa, se observó un nivel bajo de producción de la empresa VASSA; C.A., ubicado en Guacara Estado Carabobo, tal como se refleja en el cuadro 3:

Cuadro 3. Capacidades de Producción

Producto	Unidad de Medida	Capacidad Instalada	Capacidad Operativa	%
Aceites	Lts	7.718.850	3.900.000	51%
Grasas	Lts	635.870	141.320	22%
Aucosos	Lts	1.416.473	452.800	32%
Total (fr)	Lts	9.771.193	4.494.120	
Total (%)		100%	46%	

Fuente: González, G. (2021)

Gráfico 1. Capacidades de Producción



Fuente: González, G. (2021)

Tal como se observa, en el cuadro 3 y gráfico 1, sobre las capacidades de producción, de la Empresa VASSA; C.A., ubicado en Guacara Estado Carabobo, en un promedio de los últimos años, se observa que su capacidad instalada es de 9.771.193 litros el cual representa el 100%, sin embargo se denota una baja producción, ubicándose su capacidad operativa solo en un 46%, es decir que tiene un déficit productivo de un 54%.

Por lo anterior expuesto, se puede decir que una empresa en donde la Dirección General, no aplique controles adecuados y un modelo de gestión gerencial, como es el caso del empowerment, puede correr el riesgo de tener desviaciones en sus operaciones y por supuesto, las decisiones tomadas no serán las más adecuadas e incluso podrían llevar a una crisis operativa. Como se observó en los datos antes descritos, de igual manera se encuentra como debilidad que la información registrada no es oportuna, existe un incumpliendo con las normas y procedimientos.

Continuando, en este mismo orden de ideas, los procesos gerenciales, no están orientados al cumplimiento de los objetivos organizacionales, la gerencia no ha sabido desarrollar estrategias en las operaciones fundamentales en la operatividad de la empresa, y no han puesto en práctica el modelo de empowerment; así como en la efectividad en el manejo de recursos, y mantener la efectividad y eficiencia de su capacidad instalada con su capacidad operativa, pero sobretodo en la toma de decisiones oportunas.

Por tal razón, y en la búsqueda de continuar siendo una empresa rentable, se debe aplicar un modelo de gestión gerencial y en aras de que estas situaciones no se masifiquen a tal punto que generen pérdidas más significativas al momento de que la producción aumente, surge la necesidad de proponer el Empowerment como modelo de gestión gerencial en la Dirección General en la empresa Aceites y Solventes Venezolanos, S. A. (VASSA), Sede Guacara, Estado Carabobo.

1.2. Formulación del Problema

¿De qué manera serviría el Empowerment como modelo de gestión gerencial en la Dirección General en la empresa Aceites y Solventes Venezolanos, S. A. (VASSA), Sede Guacara, Estado Carabobo?

1.3. Objetivos de la Investigación

1.3.1. Objetivo General

Proponer el Empowerment como modelo de gestión gerencial en la Dirección General en la empresa Aceites y Solventes Venezolanos, S. A. (VASSA), Sede Guacara, Estado Carabobo.

1.3.2. Objetivos Específicos

- Diagnosticar la situación actual en relación a la gestión gerencial en la Dirección General de la empresa Aceites y Solventes Venezolanos, S. A. (VASSA), sede Guacara, Estado Carabobo.
- Analizar los factores internos y externos que inciden en la gestión gerencial en la Dirección General de la empresa Aceites y Solventes Venezolanos, S. A. (VASSA), sede Guacara, Estado Carabobo.
- Diseñar estrategias basado en el modelo de empowerment para el mejoramiento de la gestión gerencial en la Dirección General de la empresa Aceites y Solventes Venezolanos, S. A. (VASSA), Sede Guacara, Estado Carabobo.
- Evaluar la relación costo-beneficio que genera la propuesta del Empowerment como modelo de gestión gerencial en la Dirección General en la empresa Aceites y Solventes Venezolanos, S. A. (VASSA), Sede Guacara, Estado Carabobo.

1.4. Justificación de la Investigación

En este sentido, el propósito de esta investigación se orientará a proponer el empowerment como modelo de gestión gerencial en la Dirección General en la empresa Aceites y Solventes Venezolanos, S. A. (VASSA), Sede Guacara, Estado Carabobo. La importancia que adquiere el estudio radica en que las

condiciones y realidades actuales de las organizaciones se circunscriben al desarrollo de actividades cada día más productivas, debido a que al implementar el modelo de empowerment, los empleados se sentirían más identificados con la misión, visión, valores y estrategias de la empresa, y de esta forma también serían más eficientes y una rápida resolución de conflictos.

A nivel teórico, se basa en los aspectos teóricos que servirá a la autora, debido a que constituye una herramienta clave como profesional, con herramientas claves para formular estrategias basadas en el empowerment, para el mejoramiento de las prácticas gerenciales en la Dirección General, para así obtener mayor conocimiento teórico y conceptual de las variables con sus dimensiones e indicadores, además brindar un entendimiento completo del tema desde su origen hasta los aspectos que surgen en la actualidad y que pueden aportar al tema de investigación.

Además de implementar los conocimientos obtenidos durante su etapa académica. De la misma manera esta investigación representará una referencia para futuros investigadores o empresas que tengan una problemática similar, en consecuencia la autora, tendrá el beneficio a lo largo de su elaboración de implementar conocimientos, técnicas y herramientas aprendidas a lo largo de la carrera, con la finalidad de optar por el título de Ingeniería Industrial. Finalmente, por su aporte teórico y metodológico que servirá de antecedente a futuras investigaciones, relacionadas con el Empowerment como modelo de gestión gerencial; ya que es un aporte esencial para la comunidad académica de la Facultad de Ingeniería, Escuela de Ingeniería Industrial siendo su línea de investigación “Gestión Organizacional”.

1.5. Alcance

Con el desarrollo de esta investigación se buscará realizar un proyecto factible que llegará hasta la etapa de diseño, sin considerar la ejecución e implementación del estudio, ya que éste quedará a disposición de la gerencia, quienes tendrán la responsabilidad de revisarlo e implementarlo si así lo

consideran permitente. Es por ello, que se propone el Empowerment como modelo de gestión gerencial en la Dirección General en la empresa Aceites y Solventes Venezolanos, S. A. (VASSA), Sede Guacara, Estado Carabobo, para ser altamente competitiva bajo un clima de preferencia de mercado.

CAPÍTULO II

MARCO TEÓRICO

El marco teórico tiene la finalidad de dar a la investigación un método coordinado y lógico de conceptos y proposiciones, que permitan abordar el problema. De este modo, el fin que tiene el marco teórico es de situar el problema que se está estudiando dentro de un conjunto de conocimientos, que permitirá orientar la búsqueda y ofrezca una conceptualización adecuada de los términos que se utilizarán en el trabajo.

Por lo que Arias (2014), define el marco teórico como “el producto de la revisión documental - bibliográfica y consiste en una recopilación de ideas, posturas de autores, conceptos y definiciones, que sirven de base a la investigación por realizar” (p.106). En tal sentido, se puede decir que el marco teórico es la parte en el desarrollo de la investigación que representa toda fundamentación teórica. En este sentido, el marco teórico de este estudio estará apoyado por antecedentes, bases teóricas y definición de términos básicos.

2.1. Antecedentes de la Investigación

Para el desarrollo de la investigación es necesario el estudio de una serie de aportes efectuados por otros investigadores, los cuales permiten ampliar los conceptos de ideas que se han planteado en el estudio. Al respecto Palella y Martins (2012), mencionan que los antecedentes de la investigación, “es entendida como diferentes trabajos realizados por otros estudiosos sobre el mismo problema. Estos antecedentes pueden ser tanto nacionales como internacionales. Por consiguiente un antecedente no es más que la recopilación de las investigaciones realizadas por otros autores con

relación al tema que se pretende plantear. De lo antes expuesto se pueden considerar los siguientes trabajos de grado:

En primer lugar se encontró el trabajo realizado por Sanabria(2020), titulado **“Estrategias Gerenciales Para Mejorar El Clima Organizacional En El Área De Planificación De La Empresa PdvsaVassa Guacara”**. Trabajo de grado presentado ante la Universidad José Antonio Páez para optar al título de Ingeniero Industrial. Tuvo como objetivo analizar los factores del Clima Organizacional en el desempeño laboral exitoso de la empresa PDVSA VASSA GUACARA, para formular criterios que permitan fortalecer el ambiente de trabajo, optimizando y ordenando su desempeño.

Metodológicamente se utilizó la modalidad de investigación de campo, de tipo descriptiva, la población fue censal y los participantes fueron personas que laboran en el área de planificación. La técnica de recolección de información fue la encuesta. El procedimiento que se utilizó fue el análisis de datos fue cuantitativo. Posteriormente se analizó la información recabada y con el uso de herramientas estadísticas e indicadores finalmente se recomendarán acciones y estrategias laborales orientadas a mantener o mejorar el desempeño de la empresa PDVSA VASSA GUACARA.

Cabe destacar, que la vinculación de este antecedente radica en su aporte metodológico y teórico en relación al clima organizacional, el cual es punto clave en el empowerment, por lo tanto servirá en relación a su instrumento de recolección de datos y como antecedente del seguimiento de la problemática de la empresa Aceites y Solventes Venezolanos, S. A. (VASSA), Sede Guacara, Estado Carabobo.

Meza (2018), realizó una investigación titulada **“Empowerment y su Incidencia en la Administración de Recursos Humanos en la Municipalidad Distrital de Santa Ana De Tusi, Pasco – 2017”**. Tesis presentada para optar el Título Profesional de: Licenciado en Administración. Tuvo como objetivo general, relacionar el empowerment y su incidencia en la administración de los recursos humanos en la municipalidad distrital de Santa Ana de Tusi, Pasco 2017.

La investigación fue de tipo descriptivo y analítico, con la finalidad de determinar las relaciones entre las variables de la investigación. La población estuvo

conformada por 120 trabajadores administrativos de la Municipalidad Distrital de Santa Ana de Tusi. Como técnica se utilizó la encuesta y como instrumentos fue el cuestionario. Dando como resultados un nivel regular alto, que existen equipos de trabajo con empleados responsables de sus acciones y resultados en la Municipalidad distrital de Santa Ana de Tusi, sin embargo, es necesario mejorar en esos 38,1% de opiniones negativas, con la finalidad de buscar un nivel óptimo de equipos de trabajo.

Este antecedente, presenta un aporte de gran relevancia a esta investigación, debido a que uno de los factores más importantes por lo cual no continúan las Micros Empresas en los mercados, es la falta de un sucesor en la dirección de estas organizaciones, así como también, por su aporte metodológico para proponer el proponer el Empowerment como modelo de gestión gerencial en la Dirección General en la empresa Aceites y Solventes Venezolanos, S. A. (VASSA), Sede Guacara, Estado Carabobo.

De igual manera, Castillo (2018), realizó una investigación titulada **“Planeamiento estratégico y empowerment en el clima organizacional del personal administrativo de la Unidad de Gestión Educativa Local Tarma, Junín, 2016”**. Trabajo de grado, para optar al Grado Académico de Doctor en Ciencias. El objetivo general de esta investigación fue determinar la relación del planeamiento estratégico y el empowerment en el clima organizacional del personal administrativo de la Unidad de Gestión Educativa Local “Tarma”, Junín, 2016. La investigación realizada fue de enfoque cuantitativo, de tipo básico, con un diseño no experimental, transeccional correlacional causal, cuya población fue población muestra a la vez, denominado muestreo censal, el cual estuvo conformado por 58 administrativos. La técnica de recolección de datos empleado fue la encuesta, que utilizó como instrumentos tres cuestionarios: la primera sobre el planeamiento estratégico, la segunda sobre el empowerment y la tercera sobre el clima organizacional.

La vinculación que tiene este estudio con respecto a la presente trabajo de grado, radica fundamentalmente en la asociatividad que tiene al estudiar la Gerencia Estratégica como factor clave para proponer el proponer el Empowerment como modelo de gestión gerencial en la Dirección General en la empresa Aceites y

Solventes Venezolanos, S. A. (VASSA), Sede Guacara, Estado Carabobo, dando evidencia de aquellos factores que son clave en el marco del estudio que se presenta a través de este proyecto.

Castellano, Carlos y Leal, Adriana (2017), presentaron ante la Facultad de Ingeniería de la Universidad José Antonio Páez, como requisito para optar al título de Ingeniero Industrial el trabajo de grado titulado Propuesta de estrategias gerenciales para la mejora del Clima Organizacional en la Planta de Ensamble de la Empresa Síragon de Venezuela C.A., el objetivo de esta investigación fue diagnosticar y analizar los factores y causas que afectan al clima organizacional para posteriormente diseñar estrategias gerenciales con el fin de mejorar dicho clima laboral en la planta.

Debido a que los autores detectaron un alto nivel de rotación de personal y una antigüedad promedio en las áreas medulares no mayor a 3 años, aunado a esto los ajustes de sueldos y salarios determinaban los decretos presidenciales y no la evaluación de desempeño que se le aplicaba a cada empleado, causando descontento y desmotivación al personal que allí labora. El aporte de este antecedente radica en el uso del instrumento para la recolección de datos, para lo cual se utilizó el cuestionario de Likert con el fin de determinar los niveles de liderazgo, motivación, comunicación, toma de decisiones y trabajo en equipo, el mismo se vincula en relación al análisis los factores internos y externos para luego diseñar estrategias basado en el modelo del empowerment para el mejoramiento de la gestión gerencial en la Dirección General de la empresa Aceites y Solventes Venezolanos, S. A. (VASSA), Sede Guacara, Estado Carabobo.

Por su parte Arroyo (2015), realizó un estudio titulado **“Empowerment a manera de herramienta gerencial como propuesta para mejorar la Estructura Organizacional del Área Operativa de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Pakarymuy del Cantón Pillaro”**.

Esta investigación tuvo por objetivo determinar si el Empowerment como herramienta gerencial incide en la Estructura Organizacional del Área Operativa de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Pakarymuy del cantón Pillaro. Fue una investigación de tipo exploratoria descriptiva, con una población y muestra de cincuenta personas,

en donde se utilizó como técnica e instrumento de recolección de datos el cuestionario. Por medio de los resultados obtenidos en la investigación de campo realizada a los clientes internos de la Cooperativa se indicó que es necesario tener cambios en su diseño organizacional, con el fin de crear un desarrollo empresarial y mejorar el desempeño de los clientes internos.

Es así que la investigación se centró en la aplicación de un manual de funciones y un rediseño del organigrama aplicando Empowerment, donde la finalidad es crear una organización que trabaje en equipo y con confianza en su personal, además de crear un compromiso en los trabajadores, con lo cual se podrá medir la eficiencia en el personal a más de dar a conocer sus funciones y responsabilidades que tendrá cada cargo en el área operativa mediante el manual e indicadores y de esta forma dar seguimiento al cumplimiento de metas y el logro de la visión de la organización. Este antecedente guarda una estrecha relación con esta investigación para proponer el Empowerment como modelo de gestión gerencial en la Dirección General en la empresa Aceites y Solventes Venezolanos, S. A. (VASSA), Sede Guacara, Estado Carabobo.

2.2. Bases Teóricas

Según Arias (2014), las bases teóricas están formadas por: “un conjunto de conceptos y proposiciones que constituyen un punto de vista o enfoque determinado, dirigido a explicar el fenómeno o problema planteado” (p.32). Las bases teóricas son aquellas que permiten desarrollar los aspectos conceptuales del tema objeto de estudio. Es evidente entonces, la revisión necesaria de teorías, paradigmas, estudios, vinculados al tema para posteriormente construir una posición frente a la problemática. A continuación se presentan las bases teóricas que sustentan la presente investigación, que tiene como objetivo general proponer el Empowerment como modelo de gestión gerencial en la Dirección General en la empresa Aceites y Solventes Venezolanos, S. A. (VASSA), Sede Guacara, Estado Carabobo.

2.2.1. Teoría del Empoderamiento

De acuerdo a lo pautado por Mosley (2005), expresa que “el Empoderamiento es esencialmente: “la cohesión de autoridad a los empleados para tomar decisiones de importancia dentro del área de la responsabilidad, la idea que subyace al empowerment, es que los individuos cercanos al trabajo son quienes deben tomar las decisiones” (p.140).

En este sentido, es pertinente señalar que las empresas, deben crear un ambiente fructífero que impulse el despertar de valores y principios fundamentales, para que se disponga a ceder por voluntad propia, todo su potencial en beneficio del desarrollo de la empresa educativa teniendo en cuenta el empoderamiento estructural y psicológico; los cuales traen como beneficios, condiciones ambientales favorables, una comunicación eficaz, la gestión del talento humano donde se toma en cuenta las habilidades de desempeño del personal teniendo así el impacto organizacional con la proyección de valores y ética de trabajo. Por otra parte, el empoderamiento según Blanchard (2011) es:

Un proceso multidimensional de carácter social en donde el liderazgo, la comunicación y los grupos auto dirigidos reemplazan la estructura piramidal mecanicista por una estructura más horizontal en donde la participación de todos y cada uno de los individuos dentro de un sistema forman parte activa del control del mismo con el fin de fomentar la riqueza y el potencial del capital humano que posteriormente se verá reflejado no solo en el individuo sino también en la propia organización (p.99).

De esta manera, la visión de los grupos y movimientos sociales van más allá, para que accedan al uso y control de los recursos materiales y simbólicos, ganando influencia y participación en el cambio social, por lo que estos cambios pragmáticos traen consigo también un proceso por el que las personas se concientizan de sus propios derechos, capacidades e intereses, y de cómo éstos se relacionan con los intereses de otras personas con el fin de participar desde una posición más sólida en la toma de decisiones y estar en condiciones de influir en ellas.

Es importante connotar que, empoderar como conceder poder a un colectivo desfavorecido para que mediante su autogestión mejore sus condiciones de vida, ya que, el empoderamiento es el proceso que va a permitir lograr las metas institucionales obtenidas por su propio acceso a oportunidades, en donde el empoderamiento implique fomentar y desarrollar habilidades para la autosuficiencia, para contribuir con el logro de las metas organizacionales en la empresa Aceites y Solventes Venezolanos, S. A. (VASSA), Sede Guacara, Estado Carabobo.

Por otro lado la teoría del Liderazgo Transformacional por Bernard (2004), la define como “la capacidad de transformar a la gente y a las organizaciones, cambiar sus mentes y corazones, ampliar su visión y sus posibilidades, ayudarlos a que el comportamiento sea congruente con creencias y motivar a realizar cambios permanentes”(p.35). Es por ello, que el líder transformacional tiene éxito al cambiar la base motivacional desde una incentivación regular hasta llevarla al compromiso. Los líderes transformacionales elevan los deseos de logros y autodesarrollo de los seguidores, mientras que a la vez promueven el desarrollo de grupos y organizaciones.

En atención a lo expuesto se considera que la teoría del Liderazgo Transformacional debe ser llevado por los Directores Gerenciales, para que exista un empoderamiento de la gestión directiva creando ese cambio valioso y positivo en el personal a través del aumento de la motivación , la moral, y rendimiento de grupos auto dirigidos para lograr que el personal a su cargo pueda alcanzar las metas propuestas en el plantel produciendo cambios significativos en la vida de las personas, con un diseño común de la visión y propósito estimulando día las mejoras de sus capacidades.

En este mismo orden de ideas, la teoría de la comunicación forma parte de la fundamentación teórica de este trabajo investigativo, pues la misma representa la interacción de las diferentes informaciones. Al respecto Frank (2005), define la comunicación como “el estudio de la teoría y principios del origen, emisión, recepción e interpretación de mensajes, independientemente de la cantidad de mensajes emitidos” (p.45). En su acepción más amplia “comunicación es la respuesta

tomando en cuenta que esa respuesta sugiere que el ser que inicia la comunicación tenga un objetivo determinado (conducta o respuesta realizada conscientemente) del porqué, ejecuta tal acción.

Dentro de este marco de ideas, para un empoderamiento de la gestión directiva el Dirección General tiene que ejercer el proceso comunicacional de manera efectiva donde se escuchen las opiniones del personal, tomando en cuenta sus ideas, a través de la toma de decisiones en grupos, confiando en que ellos poseen la capacidad para resolver problemas de la empresa, con la propuesta del Empowerment como modelo de gestión gerencial en la Dirección General en la empresa Aceites y Solventes Venezolanos, S. A. (VASSA), Sede Guacara, Estado Carabobo.

2.2.2. Empowerment

Es de hacer notar que, el empoderamiento va a propiciar la fluidez en la comunicación entre miembros de un colectivo, en donde se fundamente la horizontalidad del proceso de interacción y cada uno de los actores participen de manera activa en función del cumplimiento de los objetivos propuestos. Según Blanchard (2011), el Empoderamiento se define como:

Un proceso multidimensional de carácter social en donde el liderazgo, la comunicación y los grupos auto dirigidos reemplazan la estructura piramidal mecanicista por una estructura más horizontal en donde la participación de todos y cada uno de los individuos dentro de un sistema forman parte activa del mismo, con el fin de fomentar la riqueza y el potencial del capital humano que posteriormente se verá reflejado no sólo en el individuo sino también en la en la comunidad en cual se desempeña (p.89).

Por otro lado, es necesario considerar el desarrollo de nuevos estilos de liderazgo basados en la transformación de las potencialidades vivientes de los individuos para compartir con responsabilidad las ideas propias y verdades que emergen de equipos de trabajo, es lo que se categoriza según Martin (2006), como Gestión directiva, orientando su acción hacia “la creación de nuevas estrategias

derivadas de las demandas más recientes sobre las organizaciones”(p.67), las cuales tienen que continuar haciendo frente a las tareas habituales para garantizar el funcionamiento de los centros, a través del buen desenvolvimiento de su función. De modo que el papel de la gestión gerencial en la Dirección General en la empresa Aceites y Solventes Venezolanos, S. A. (VASSA), Sede Guacara, Estado Carabobo. Como lo señala Poggi (2000), sobre grandes líneas generales que pueden bosquejar la función directiva, en donde ineludiblemente:

Cada actor concreto que ocupa un cargo de conducción construirá su desempeño a partir de la consideración de cuestiones vinculadas con su trayectoria personal y profesional, de la definición normativa del rol, así como de aquellas características singulares de la escuela que gestionará (p.65).

Pero aún cuando se reconozca como una práctica idiosincrática, se cree que es posible encontrar en la práctica directiva núcleos de significado compartidos cuyo registro puede contribuir a una mejor comprensión de sus características y problemas y constituir un aporte para pensar la formación de directivos. El Empoderamiento de la Gestión Directiva, según Kanter (2004) es, “el proceso estructural y psicológico a través del cual el personal directivo delega el cumplimiento de funciones institucionales mediante la gestión del talento humano en grupos auto dirigidos con el fin de mejorar la eficiencia y la eficacia de la organización” (p.93).

Por tanto, en la Dirección General en la empresa Aceites y Solventes Venezolanos, S. A. (VASSA), Sede Guacara, Estado Carabobo, se debe cambiar su forma de pensar, en estar consciente de lo importante que es su personal, para la empresa educativa razón por la cual, el empoderamiento del personal constituye un mecanismo fundamental en la transformación, operativo y filosófica, en las organizaciones educativas tradicionales, dando paso a estructuras planas, donde el colectivo oriente sus esfuerzos hacia una visión única y objetivos comunes teniendo como fin primordial la estabilidad y proyección organizacional. En atención a lo expuesto, se utiliza dos tipos de empoderamiento:

Empoderamiento Estructural que según Kanter (2000) es el que “se centra en las condiciones del ambiente de trabajo tales como la variedad, autonomía, carga de trabajo, soporte de la organización y posición dentro de la empresa; éstas constituyen las características estructurales del empleo”(p.97). Por ello, el logro de las metas de la empresa, se debe tomar en cuenta los siguientes aspectos:

Condiciones ambientales; que según Muñoz (2008) “son las variaciones que se desarrollan en el ambiente del trabajo que no deben suponer un riesgo para la seguridad y la salud de los trabajadores las cuales se traducen en una forma de satisfacción laboral” (p. 68).

Ambiente físico; definido por Jaramillo(2004) “como todos aquellos factores que intervienen en los espacios físicos del área laboral como la iluminación, temperatura, infraestructura, que contribuyen a las relaciones interpersonales que se dan en el trabajo” (p. 17). Es importante señalar que el empoderamiento estructural permite la creación de un ambiente donde las personas que pertenecen a las instituciones educativas se sientan cómodas en su área de trabajo, obteniendo así una educación de calidad para los actores organizacionales.

Empoderamiento psicológico, que según Muzaffer (2004), “La interpretación mental que tiene el individuo de los cambios estructurales del ambiente de trabajo, tomando en cuenta su significado y la competencia activando el potencial de los empleados, las cuales generan cuatro dimensiones congruencia de valores, conductas y los requerimientos del empleo, competencia en las habilidades de desempeño, la autodeterminación, y el impacto” (p. 38).

En relación con el tema de estudio esta dimensión posee un significado importante porque tomando en cuenta las conductas y valores compartidos entre el personal para el buen funcionamiento del empoderamiento en la gestión directiva donde la Dirección General en la empresa Aceites y Solventes Venezolanos, S. A. (VASSA), Sede Guacara, Estado Carabobo; estará en constante aprendizaje del día a día.

2.2.2.1 Comunicación

Según Pasquali (2005), la comunicación es: Un factor muy importante para el empoderamiento estructural y psicológico, la comunicación ocurre cuando hay interacción recíproca entre los dos polos de la estructura relacional (Transmisor-Receptor) realizando la ley de bivalencia, en la que todo transmisor puede ser receptor, todo receptor puede ser transmisor. Es la correspondencia de mensajes con posibilidad de retorno mecánico entre polos igualmente dotados del máximo coeficiente de comunicabilidad” (p.42).

Cabe señalar, que la buena comunicación entre los actores organizacionales, fortalece el empoderamiento de la gestión directiva. Ya que se adapta mejor a los seres humanos, porque permite que estos se desarrollen y transformen constantemente para alcanzar las metas institucionales. Sin embargo, cuando esto sucede surgen las Barreras de la comunicación que perjudican el proceso llevado a cabo en los planteles. Las mismas son definidas según, Dance (2002), como “aquellos factores que impiden y obstaculizan el mensaje entre ellas tenemos barreras psicológicas que impiden aceptar o comprender una idea” (p.67).

En atención a lo expuesto, las barreras generan consecuencias sobre el comportamiento de las personas sus expectativas, creencias, para que exista una buena comunicación y disminuir estas barreras el Dirección General debe brindar confianza a su personal, dándoles fuerza para alcanzar los objetivos más difíciles. Así mismo, al igual que la comunicación, existen factores que influyen en el proceso del empoderamiento empresarial como el liderazgo definido por Stodill (2005) como “El conjunto de capacidades que una persona tiene en la influencia interpersonal dirigido a través del proceso de comunicación al logro de una o varias metas“(p. 28). Donde la Gestión de talento humano es importante es la capacitación y desarrollo del personal necesario para la conformación de grupos de trabajos competitivos.

2.2.2.2. Habilidades de desempeño Gerencial

Es importante connotar que Rivera (2000), considera que las habilidades de desempeño gerencial se definen “como la realización de las funciones propias de un cargo o trabajo”(p.23) para poder lograr el impacto institucional para poder medir los resultados de la educación a nivel institucional tanto en su entorno laboral y familiar, obteniendo ciertos indicadores que nos permita medir si los objetos propuesto se han cumplido o no para desarrollo de la empresa.

Por ello, el Dirección General debe ser un líder preparado para conducir el recurso humano hacia el logro de los objetivos y estrategias de la empresa, integrándolos como equipo a través de la capacitación de cada habilidad que posean, donde exista un impacto institucional con la integración de la comunidad. Así mismo, para ese impacto institucional en un empoderamiento de la gestión directiva como estrategia para el logro de metas institucionales se debe estar orientado hacia:

1. Valores y ética de trabajo definido por Cazares(2007) como “todos los ideales que guían las conductas del personal siguiendo las reglas morales que exige llevarlos a cabo de la mejor manera posible transformando entornos que perjudiquen el trabajo, creando nuevas formas de resolver problemas.”(p.19).

2. Autonomía del poder, que según Levy (2000) “es aquella capacidad que tiene el individuo de poder tomar sus propias decisiones” (p.3) a través de grupos auto dirigidos según Rivero (2000) “Son equipos a los cuales se les plantea una meta o problema a resolver y ellos son autónomos en la forma de resolverlo, decidiendo las forma en que enfrentara el problema” (p. 40).

2.2.2.3. Clima Organizacional

Es de hacer notar, que Sánchez (2010), define el Clima Organizacional como “la percepción que los trabajadores y directores de la empresa a la que pertenecen y que incide directamente en el desempeño organizacional” (p. 42) a través de los siguientes elementos:

Satisfacción de necesidades, definida por Sánchez (2010) “como un proceso gerencial a través del cual los individuos de una sociedad obtienen lo que necesitan y desean para satisfacer sus necesidades, creando intercambios de productos y servicios de valor con otro” (p. 21).

Compromiso institucional que según Sánchez (2010), “es el grado en que un empleado se identifica con una organización en particular y las metas de estas y desea mantener su relación”. (p.29).

Participación, que es definida por Muzafer(2004), como “un proceso de intervención de todos los miembros en la toma de decisiones dentro de la organización” (p. 56).

Membrecía, definida por Muzafer(2004), como “ser miembro de una organizacional con mayor confianza para resolver problemas” (p.18).

Pertinencia, de la empresa donde se trabaja definida por Sánchez (2010), la adecuación o el sentido de algo en un determinado contexto” (p.26).

Los elementos señalados van a estructurar condiciones adecuadas al clima organizacional de la empresa en donde se hace necesario el cumplimiento de ellos para garantizar el cumplimiento efectivo de las metas institucionales direccionadas por el empoderamiento de la gestión directiva. De acuerdo, a los planteados es meritorio considerar, que dentro de los factores que intervienen en el empoderamiento de la gestión directiva se encuentran los siguientes:

Motivación al logro, que definida por Sánchez (2010), es “la contribución al desarrollo y rendimiento del personal y la trascendencia de su participación para el crecimiento del empleado”(p.36).

Obviamente que el ser humano motivado para realizar sus tareas pueden tener resultados favorables con el desarrollo de nuevas ideas el cual lo incentiva para participar en la toma de decisiones y así lograr las metas institucionales, ya que sienten por su trabajo interés, pasión donde se visualizan hacia el logro de los objetivos propuestos.

Fomento de trabajo, según, Sánchez (2010), “son los impulsos que favorecen a la organización impulsando al personal hacia el logro de las metas y objetivos

institucionales“(p.34).Es por ello, del empoderamiento promueve el logro de las metas institucionales contribuyendo con una comunicación justa entre las diferentes áreas, la cual es definida por Frank (2004), “como un proceso en el que interviene un emisor y un receptor, en un ambiente determinado (físico o virtual) a través del cual se logra la transmisión e intercambio de información, comprensible entre las partes“(p. 24).

Dominio de la información según, Douglas (2000)” es el conocimiento que se posee sobre las eventualidades” (p.49). Dominio de información juega un papel importantísimo en la gestión directiva por los conocimientos que se tiene sobre la información que se transmite al personal y comunidad en general.

2.2.3. Gestión Gerencial

Para Robbins (2004), la gerencia es definida como “el proceso de convenir y lograr objetivos organizacionales, esconde tareas y funciones complejas que necesitan realizarse para que eso suceda. Captar la esencia de la gerencia se refiere más a hacer posible que a controlar” (p.24). En tal sentido, se puede decir que la gerencia es una herramienta fundamental para el logro y funcionamiento efectivo de la estructura organizativa por lo tanto es el proceso de organización y empleo de recursos para lograr los objetivos preestablecidos por la empresa.

Así, en cada empresa, la labor gerencial del Gerente, Según Pérez (2012), “es un proceso que debe generar transformación; involucra nuevas iniciativas, ideas y sentimientos para convertirlos en propósitos”(p.7). En consecuencia, esto es un reto dentro de las empresas familiares, pues su éxito depende del acierto con el que el equipo gerencial desempeñe su labor. Lo que indica, que si estos no realizan una acertada gestión gerencial no alcanzarán sus metas.

Desde este punto de vista, la gerencia es responsable del éxito o fracaso de una empresa, ya que es indispensable para dirigir los asuntos de la misma. Cuando existe un grupo de individuos, es necesario que estos trabajen unidos a fin de lograr los objetivos que persiguen. Por lo tanto, según Esquivel (2010), señala que “los

integrantes deben subordinar, hasta cierto punto, sus deseos individuales para alcanzar las metas organizacionales, y la gerencia debe proveer un liderazgo adecuado para la acción del grupo”(p38).Otro autor que merece atención en relación a las cualidades de los gerentes es Rodríguez (2011), el considera que un gerente:

Es la persona que tiene por cualidades el conocimiento y la habilidad apropiada para dirigir a un grupo de individuos hacia el cumplimiento de sus metas u objetivos. Conformando un equipo a través de instrucciones, donde se controle, evalúe y se fomente la toma de decisiones, se propicie la participación, se utilice un sentido constructivo y creativo a fin de abordar exitosamente situaciones problemáticas, al mismo tiempo hacer un uso adecuado y eficiente de los recursos disponibles (p.29).

Por lo anterior expuesto, se infiere, la gestión gerencial, entendida como la búsqueda de la productividad administrativa y organizativa, a partir de un nuevo concepto de la acción gerencial que rompe con la dirección vertical y realiza la toma de decisiones compartidas entre los actores de la empresa.Por otro lado, de acuerdo Van Den Berghe, E. (2005), el gerente debe:

Convertirse en un líder del cambio, motivando a sus colaboradores para que realicen cambios e innovaciones continuas, no solo en sus propios trabajos y funciones, sino en toda la organización, en los sistemas, los productos, los procesos y en los flujos de trabajo, lo cual se logra mediante reuniones informales y círculos de calidad, aprovechando así de la mejor forma el capital humano y los recursos físicos de la organización, teniendo siempre en mente el medio externo de la empresa (p.23).

En tal sentido, la gerencia debe tener una mente abierta para aceptar e implementar cambios en las operaciones y en la organización de la empresa. Las empresas requieren gerentes de avanzada, con sentido futurista, que las haga sobresalir dentro del contexto empresarial y suministre las bases para una permanencia en el mercado; así, el gerente del futuro debe realizar los principios que a continuación se detallan, contando siempre con su personal y analizando el entorno macroeconómico, teniendo como meta el aumento en la productividad y por ende una mayor competitividad y ganancia para la empresa. Estos principios son:

- Despertar el sentido de pertenencia hacia la empresa
- Motivar al personal
- Considerar la importancia de cada cargo
- Permitir tomar decisiones
- Compensar salarialmente acorde con los resultados,
- Aplicar la megagerencia
- Realizar esporádicamente un benchmarking
- Desarrollar una gerencia táctica personalizada
- Innovar

Por lo anterior expuesto, se puede decir que la gerencia representa para cualquier organización la forma ideal para organizar y planificar todos los recursos y medios que tiene a su alcance, ya que busca alcanzar las metas y objetivos a corto, mediano y largo plazo. En éste sentido Ramírez (2002), expresa: “El término gerencia aparece a partir del siglo XIX simultáneamente con el auge de las empresas y de los negocios. Este término significa gestión y a su vez, gestión significa administración. Gerencia es pues equivalente a administración”(p.13). Asimismo, Herrero (2007), expresan sobre el término gerencia, lo siguiente:

Significa cosas diferentes para personas diferentes. Algunos lo identifican con funciones realizadas por empresarios, gerentes o supervisores, otros lo refieren a un grupo particular de personas. Para los trabajadores; gerencia es sinónimo del ejercicio de autoridad sobre sus vidas de trabajo (p. 638).

Por otro lado, Lee (2009), sostiene sobre la gerencia, lo siguiente; “Persona que ocupa un rol por el cual es responsable, no sólo por su eficacia personal, sino también por el trabajo y por el comportamiento laboral de sus subordinados”(p.198). Bajo esta perspectiva, la gerencia es vista por estos autores de diferentes maneras, lo que importa es que el término engloba a una serie de funciones que las realiza una persona, que ejerce la autoridad del grupo.

Cabe destacar, que la gerencia se puede apreciar tanto a nivel privado como a nivel público, donde se vislumbran cambios a nivel político, social y económico, que

viabilizan y satisfacen las necesidades de la población, sin importar el régimen político reinante en el país. En virtud de lo anterior, Flores (2010), destaca lo siguiente:

La disciplina ha evolucionado y se ha debido reinventar desde los enfoques tradicionales de la administración pública hacia los conceptos de “Management” y a la introducción en el sector público de técnicas como: Gestión, calidad total, reingeniería y servicio al ciudadano (p.7).

Como se puede observar, la gerencia ha tenido que replantear las políticas gerencial es a nivel mundial para lograr la provisión de bienes y servicios y de un sistema eficiente y eficaz para los ciudadanos, todo ello producto de la globalización, la cual ha generado el interés y la motivación por innovar estrategias que van por encima de los procesos, que permiten a los gerentes de este siglo, asumir nuevas conductas y aptitudes, y por ende, aceptar los cambios de manera responsable. Es necesario resaltar, la importancia que posee la gerencia en la actualidad, ya que a través de ella, los miembros de la comunidad se reúnen en grupo, para unificar acciones en pro de una satisfacción de necesidades y lograr objetivos comunes; donde todos los integrantes del grupo estarán bajo la supervisión de un responsable o gerente, que será el que dirija y coordine las líneas de acción, sin exagerar su contribución.

La funciones de la gerencia, son establecidas en una organización de manera de solucionar problemas de orden administrativo, por eso, que los gerentes deben manejarlas de la manera más expedita, ya que cada una de estas funciones se interrelaciona con las otras, de forma tal, que el manejo inadecuado o no cumplimiento de lo que significan, causan un gran impacto en la organización; en virtud de ello, Robbins y Coulter (2005) destaca cuatro (4) funciones: básicas para el desempeño de las funciones gerenciales: planeación, organizar, dirección y control.

2.2.3.1. Funciones del Gerente

Las funciones del gerente son muy variadas, es importante destacar que el gerente debe cumplir y ser responsable de la planificación, organización, coordinación, dirección y control; por lo que debe estar capacitado y adiestrado en el manejo del recurso humano, tener amplios conocimientos de la gerencia y de la administración, asumir la responsabilidad que le fue encomendada. Finalmente Sallenave (2012), destaca:

El gerente general, actor principal de la empresa, es responsable de su estrategia. La triple dimensión, personas, estructuras, estrategias, del campo de acción del gerente general requiere que éste sea la vez líder, organizador y planeador estratega (p.21).

En base a lo anterior, el propósito de la gerencia integral tiene como propósito relacionar todas las fuerzas de la organización para buscar la competitividad, por eso, debe saber dirigir a su grupo para llevarlo a su máxima prosperidad y participación, debe controlar la reacción de la organización en relación a los eventos que no ocurren, y debe tomar en cuenta el futuro para proponer los objetivos a alcanzar; donde líder debe poseer una doble sensibilidad: (a) sensibilidad a las personas: el líder es un jefe, (b) sensibilidad a los objetivos de la organización: el líder tiene una visión clara de los objetivos de la organización.

2.2.4. Matriz DOFA

Koontz y Weihrich (2002), la matriz FODA es “Una estructura conceptual para un análisis sistemático que facilita la adecuación de las amenazas y oportunidades externas con las fuerzas y debilidades internas de una organización”(p.128). Siguiendo el mismo orden de ideas, para Serna (2006), plantea: “DOFA es la sigla de debilidades, oportunidades, fortalezas y amenazas, la cual ayuda a determinar si la organización está capacitada para desempeñarse en su medio” (p.145).

El análisis DOFA revela que las fortalezas y debilidades se generan desde la parte interna de la organización y por lo tanto son en gran medida controlables. En cambio, las amenazas y oportunidades se originan en el ambiente externo y en gran medida quedan fuera del control directo de la organización. A pesar de ello, una organización que realiza un minucioso seguimiento de los cambios en el ambiente externo se encuentra en posición de adelantarse a los eventos y actuar antes de que estos ocurran.

Por lo general, se ha recomendado que las organizaciones identifiquen sus debilidades y fuerzas, y las oportunidades y amenazas en el ámbito externo. Pero por lo común lo que se pasa de alto es que la combinación de esos factores puede requerir distintas decisiones estratégicas. Para sistematizar esas decisiones se propone la matriz DOFA, en la cual “D” significa debilidades, “O” significa oportunidades, “F” significa fortalezas y “A” significa amenazas. El modelo DOFA comienza con las amenazas, porque en muchos casos una organización emprende la planificación estratégica debido a que percibe una crisis, un problema o una amenaza. Este tipo de análisis representa un esfuerzo para examinar la interacción entre las características particulares de su negocio y el entorno en el cual éste compete.

El análisis DOFA, tiene múltiples aplicaciones y puede ser usado por todos los niveles de la corporación y en diferentes unidades de análisis tales como producto, mercado, producto-mercado, línea de productos, corporación, empresa, división, unidad estratégica de negocios, entre otros.). Muchas de las conclusiones obtenidas como resultado del análisis DOFA, podrán serle de gran utilidad en el análisis del mercado y en las estrategias de mercadeo que diseñe y que califiquen para ser incorporadas en el plan de negocios.

El análisis DOFA debe enfocarse solamente hacia los factores claves para el éxito de su negocio. Debe resaltar las fortalezas y las debilidades diferenciales internas al compararlo de manera objetiva y realista con la competencia y con las oportunidades y amenazas claves del entorno. El análisis de la matriz DOFA conduce al desarrollo de cuatro tipos de estrategias. Koontz y Weihrich (2002), hacen referencia a estos cuatro tipos de estrategia:

1. La estrategia DA consiste en minimizar tanto las debilidades como las amenazas y tal vez requiera que la compañía, por ejemplo, forme una empresa de riesgo compartido, se contraiga o incluso sea liquidada. 2. La estrategia DO intenta minimizar las debilidades y maximizar las oportunidades. Así, una firma con ciertas debilidades en algunas áreas puede o desarrollarlas dentro de la empresa o adquirir esas capacidades necesarias del exterior, lo cual hace posible aprovechar las oportunidades en el ambiente externo. 3. La estrategia FA se basa en las fuerzas de la organización para afrontar las amenazas del ambiente. El objetivo es maximizar lo primero y minimizar lo segundo. Así, una compañía puede usar sus fuerzas tecnológicas, administrativas o de mercadotecnia para enfrentar las amenazas de un producto nuevo lanzado por un competidor. 4. La posición más deseable es cuando una compañía puede usar sus fuerzas para aprovechar las oportunidades (estrategia FO). En realidad, el objetivo de las empresas es moverse desde otras posiciones en la matriz hasta esta situación. Si tienen debilidades, procurarán superarlas y convertirlas en fuerzas. Si enfrentan amenazas las sortearán, de modo que puedan concentrarse en las oportunidades. (p. 129).

Pasos para construir una Matriz FODA. Ramos (2000), hace referencia a los pasos para construir una matriz FODA:

1. Hacer una lista de las fortalezas internas claves.
2. Hacer una lista de las debilidades internas.
3. Hacer una lista de las oportunidades externas más importantes.
4. Hacer una lista de las amenazas externas decisivas.
5. Comparar las fortalezas internas con las oportunidades externas y registrar las estrategias FO resultantes.
6. Comparar las fortalezas internas con las amenazas externas y registrar las estrategias FA resultantes.
7. Comparar las debilidades internas con las oportunidades externas y registrar las estrategias DO resultantes.
8. Comparar las debilidades internas con las amenazas externas y registrar las estrategias DA (p.17).

En este sentido, la parte más complicada en el desarrollo de una matriz DOFA es la comparación de los factores internos y externos claves. El propósito de esta fase es la generación de estrategias alternativas factibles y no seleccionar o determinar cuáles son las mejores estrategias. Por tanto, no todas las estrategias desarrolladas por la matriz DOFA serán seleccionadas para su ejecución. Con el objeto de revelar las bases de las estrategias alternativas factibles, siempre debe usarse la notación de la inicial de cada factor clave seguido del número que le fue asignado al elaborar la lista, dicha matriz se utilizará para darle respuesta al objetivo de determinar los

factores internos y externos en cuanto a la gestión gerencial en la Dirección General de la empresa Aceites y Solventes Venezolanos, S. A. (VASSA), sede Guacara, Estado Carabobo.

2.2.5. Diagrama de Barra

Según Maneiro y Mejías (2014), es “un histograma de ocurrencias por categoría (en el cual las categorías están ordenadas por el número de ocurrencias) se denomina comúnmente como un gráfico, diagrama o carta de Pareto” (p.45). Se basa en el principio 80- 20; el 20% de las causas representan el 80% de las ocurrencias. Cabe destacar, que el diagrama de barra, es una herramienta de análisis de datos ampliamente utilizada y es por lo tanto útil en la determinación de la causa principal durante un esfuerzo de resolución de problemas.

Permite ver cuáles son los problemas más grandes, permitiéndoles a los grupos establecer prioridades. En casos típicos, los pocos (pasos, servicios, ítems, problemas, causas), son responsables por la mayor del impacto negativo sobre la calidad. Si enfocamos nuestra atención en estos pocos vitales, podemos obtener la mayor ganancia potencial de nuestros esfuerzos por mejorar la calidad.

2.2.6. Diagrama Causa- Efecto

Según Maneiro y Mejías (2014), también conocido como diagrama de espigas de pescado o diagrama de Ishikawa, es una herramienta que ayuda a identificar, clasificar y poner de manifiesto las posibles causas de problemas específicos o de características de calidad del producto. Ilustra gráficamente las relaciones existentes entre el resultado dado y los factores que influyeron para que se produjeran. De este modo, al conocer los factores de algún error dentro de los procesos de la empresa, se pueden tomar medidas específicas para evitar o minimizar en lo posible futuras fallas.

En tal sentido, el Diagrama Causa-Efecto, es una forma de organizar y representar las diferentes teorías propuestas sobre las causas de un problema. Se

conoce también como diagrama de Ishikawa (por su creador, el Dr. Kaoru Ishikawa, 1943), o diagrama de Espina de Pescado y se utiliza en las fases de Diagnóstico y Solución de la causa.

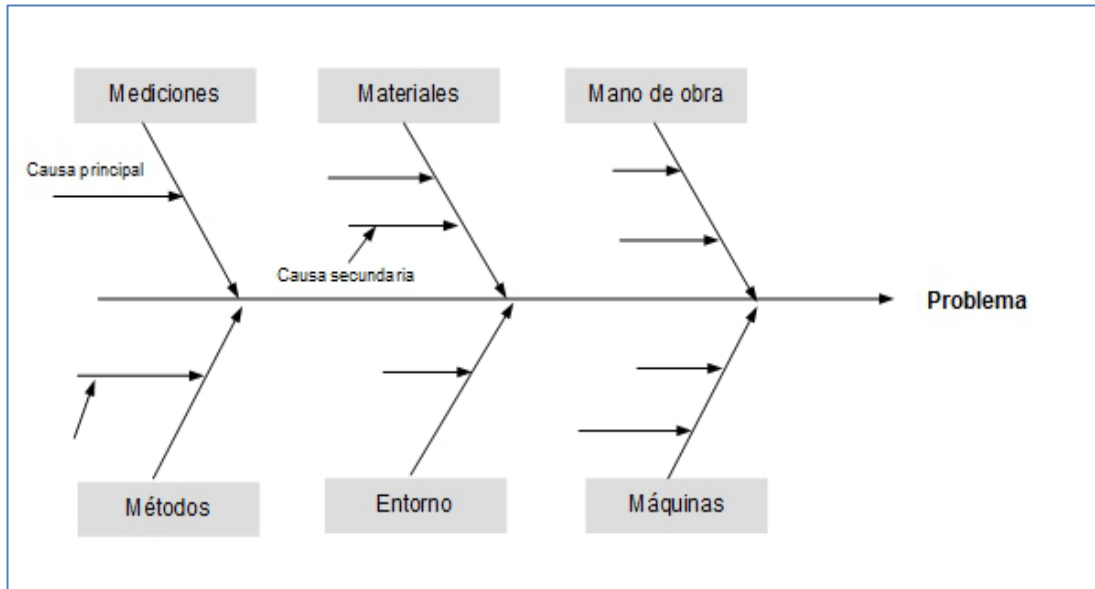


Figura 1. Diagrama de Ishikawa. Fuente: Tomado de *Diagrama de Ishikawa*, por Kaoru Ishikawa (1943). Disponible en: <https://diagramadepescado.wikispaces.com/Diagrama+de+Pescado.com>. Consultado en junio del 2021.

Un diagrama causa- efecto, es de por si educativo, sirve para que la gente conozca con profundidad el proceso con que trabaja, visualizando con claridad las relaciones entre los efectos y sus causas. Sirve también para guiar las discusiones, al exponer con claridad los orígenes de un problema de calidad y permite encontrar más rápidamente las causas asignables cuando el proceso se aparta de su funcionamiento habitual.

Pasos para elaborar un diagrama Causa- Efecto

1. Encuadrar el efecto a la derecha y dibujar una línea gruesa central apuntándole.
2. Definir claramente el efecto o síntoma cuyas causas han de identificarse.
3. Usar tormenta de ideas o un enfoque racional para identificar la posible causa.
4. Distribuir y unir las causas principales a la recta central mediante líneas de 70°.

5. Añadir sub-causas a las causas principales a lo largo de las líneas inclinadas.
6. Descender de nivel hasta llegar a las causas raíz.
7. Comprobar la validez lógica de la cadena causal.
8. Comprobación de integridad: ramas principales con, ostensiblemente, más o menos causas que las demás o con menor detalle.

2.2.7. Tormenta de Ideas

Según Arraeza (2012), una de las técnicas de creatividad más usadas y bastante efectiva es el de tormenta de ideas, y sus diferentes variantes. Esta técnica “es recomendable en muchos casos y puede combinarse con otras muchas” (p.64). Comenzó en el ámbito de las empresas, aplicándose a temas tan variados como la productividad, la necesidad de encontrar nuevas ideas y soluciones para los productos del mercado, encontrar nuevos métodos que desarrollen el pensamiento creativo a todos los niveles. Pero pronto se extendió también al ámbito académico con el fin de crear cursos específicos que desarrollen la creatividad. Al respecto, Arraeza (2012), señala que:

La lluvia de ideas es una técnica de creatividad en grupo. Los miembros del grupo aportan, durante un tiempo previamente establecido el mayor número de ideas posibles sobre un tema o problema determinado. Interesa, en primer lugar, la cantidad de ideas; conviene que los aportes sean breves, que nadie juzgue ninguna, que se elimine cualquier crítica o autocrítica y que no se produzcan discusiones ni explicaciones.

Por lo anterior expuesto, según Arraeza (2012), la tormenta de ideas, “es una técnica de creatividad, y como tal su objetivo fundamental es idear una solución a un determinado problema, o mejorar las soluciones existentes” (p.65). De igual manera, los supuestos teóricos en los que se basa la tormenta de ideas y que lo hacen diferente de otros métodos de creatividad existentes son:

1. Aplazar el juicio y no realizar críticas, hasta que no agoten las ideas, ya que actuaría como un inhibidor. Se ha de crear una atmósfera de trabajo en la que nadie se sienta amenazado.

2. Cuantas más ideas se sugieren, mejores resultados se conseguirán la cantidad produce la calidad. Las mejores ideas aparecen tarde en el periodo de producción de ideas, será más fácil que encontremos las soluciones y tendremos más variedad sobre la que elegir.

3. La producción de ideas en grupos puede ser más efectiva que la individual.

4. Asociacionismo: se pone en juego la imaginación y la memoria de forma que una idea encadena y trae a otra. Las leyes que contribuyen a asociar las ideas son: a) Semejanza: Con analogías o metáforas. b) Oposición: nos da ideas que conectan dos polos opuestos mediante la antítesis, la ironía y c) Durante las sesiones, las ideas de una persona, serán asociadas de manera distinta por cada miembro, y hará que aparezcan otras por contacto.

2.3. Definición de Términos Básicos

Distribución: Es la acción y el efecto de distribuir, es decir, de repartir, de dividir, y adquiere connotaciones específicas según el contexto en el cual el contexto en el cual se lo emplea.

Gestión: Coordinar todos los recursos disponible a fin de conseguir unos objetivos

Granel: Es un conjunto de bienes que se transportan sin empaquetar ni embalar en grandes cantidades. La carga a granel puede estar en estado líquido o seco.

Logística: El movimiento de los bienes correctos en la cantidad adecuada hacia el lugar correcto en el momento apropiado.

Lubricantes: Son sustancias que facilitan el deslizamiento y disminuyen, por tanto, el rozamiento entre 3 partes en movimiento relativo.

Manejo: Es la acción de manejar, de organizar o conducir un objeto o una situación bajo características especiales que lo hacen específica y, por consiguiente, requieren destrezas igualmente particulares.

Procedimientos: Son todas aquellas actividades que están inmersas para la realización de una tarea específica.

Proceso: El conjunto de pasos o etapas necesarios para llevar a cabo una actividad o lograr un objetivo.

Proveedor: Es un ente que se encarga del abastecimiento de un bien o servicio hacia otro ente al que le haga falta.

Plan: Conjunto de medidas que alguien proyecta realizar en miras a cumplir un objetivo.

CAPÍTULO III

MARCO METODOLÓGICO

Una vez definido el problema de investigación y establecidos sus objetivos y bases teóricas, se selecciona diferentes métodos y técnicas apropiadas que permite recabar la información requerida, con la finalidad de cumplir con el aspecto propio de todo proceso de investigación. Según Arias (2012), el marco metodológico: “La metodología del proyecto incluye el tipo o los tipos de investigación, las técnicas y los instrumentos que serán utilizados para llevar a cabo la indagación. Es el “cómo se realizará el estudio del problema planteado”.

3.1. Tipo de Investigación

En virtud que el objetivo general de la investigación es proponer el Empowerment como modelo de gestión gerencial en la Dirección General en la empresa Aceites y Solventes Venezolanos, S. A. (VASSA), Sede Guacara, Estado Carabobo; el estudio se enmarcó en un proyecto factible, el cual consiste en la propuesta de un modelo funcional viable, o de una solución posible a un problema de tipo práctico, con el objeto de satisfacer necesidades de la empresa. En este aspecto, el manual de la UPEL (2018), el proyecto factible:

Consiste en la investigación, elaboración y desarrollo de una propuesta de un modelo operativo viable para solucionar problemas, requerimientos o necesidades de organizaciones o grupos sociales; puede referirse a la formulación de políticas, programas, tecnologías, métodos o procesos. El proyecto debe tener apoyo en una investigación de tipo documental, de campo o un diseño que incluya ambas modalidades (p.21).

Esta definición, es la que enmarca a la presente investigación dentro de la modalidad de proyecto factible ya que consiste en el análisis de la realidad, utilizando métodos investigación que condujeron al análisis y conclusión de una propuesta para dar solución a la problemática planteada a fin de proponer el Empowerment como modelo de gestión gerencial en la Dirección General en la empresa Aceites y Solventes Venezolanos, S. A. (VASSA), Sede Guacara, Estado Carabobo.

3.2. Diseño Metodológico

El diseño de investigación según Hurtado (2010), “hace referencia sobre dónde y cuándo se selecciona la búsqueda, así como la amplitud de la información a recopilar, de modo que se pueda dar respuesta a la pregunta de investigación de la forma más idónea posible”(p.115). En este estudio, el diseño de investigación es de campo y documental; y según Arias (2012), la define como:

La investigación de campo, es aquella que consiste en la recolección de datos directamente de los sujetos investigados o de la realidad donde ocurren los hechos, sin manipular o controlar variable alguna, es decir, el investigador obtiene la información pero no altera las condiciones existentes. (p. 46).

Es pertinente indicar, que en una investigación de campo también se emplean datos secundarios, sobre todo los provenientes de fuentes bibliográficas, a partir de los cuales se elabora el marco teórico. No obstante, son los datos primarios obtenidos a través del diseño de campo, lo esenciales para el logro de los objetivos y la solución del problema planteado. Por tal motivo, también el tipo de investigación fue de campo, porque las informaciones serán recolectadas directamente de fuentes primarias, es decir, en la Dirección General en la empresa Aceites y Solventes Venezolanos, S. A. (VASSA), Sede Guacara, Estado Carabobo.

3.3. Nivel de la Investigación

El nivel de investigación, se refiere al grado de profundidad con que se aborda un fenómeno o un evento de estudio. Es importante indicar, que es de nivel descriptivo, según Arias (2012) y lo precisa como: “La investigación descriptiva consiste en la caracterización de un hecho, fenómeno, individuo o grupo, con el fin de establecer su estructura o comportamiento” (p.24). Las investigaciones descriptivas utilizan criterios sistemáticos que permiten poner de manifiesto la estructura de los fenómenos estudiados.

3.4. Población

Dentro de una investigación, es importante establecer cuál es la población, al respecto Arias (2012), define como población: “un conjunto finito o infinito de personas, casos o elementos que presentan características comunes” (p.81). En este sentido, la población de esta investigación se enmarcará por los miembros que conforman la gestión gerencial en la Dirección General en la empresa Aceites y Solventes Venezolanos, S. A. (VASSA), Sede Guacara, Estado Carabobo, activos que entre los cuales, comprenden el nivel gerencial.

3.5. Muestra

Puesto que por diversas razones resulta imposible abarcar la totalidad de los elementos que conforman la población, se hace indispensable recurrir a la selección de la muestra, según Arias (2012) “la muestra es un subconjunto representativo y finito que se extrae de la población accesible” (p.83). Para la escogencia de la muestra y a efectos de que sea representativa, se tomará una muestra intencional cuyos unidades muestrales, son escogidos en base a criterios o juicios preestablecidos por el investigador, en este sentido Arias (2012), señala que es “aquel donde los elementos muestrales son escogidos en base a criterios o juicios preestablecidos por

el investigador” (p.84); es por ello, que esta muestra estará compuesta por siete empleados (07) claves, que conforman la gestión gerencial en la Dirección General en la empresa Aceites y Solventes Venezolanos, S. A. (VASSA), Sede Guacara, Estado Carabobo.

3.6. Técnicas e Instrumentos de Recolección de Datos

Para llevar a cabalidad y ejecutar cualquier investigación es vital y necesario, tener conocimientos previos concernientes a los recaudos, requerimientos y procesos generales que deben realizarse y ejecutarse desde que inicia el proceso hasta que finaliza, así como considerar todos los posibles factores que de una u otra manera pueden llegar a repercutir en el problema planteado. De acuerdo con Hernández, Fernández y Baptista (2015) “recolectar los datos implica elaborar un plan detallado de procedimientos que nos conduzcan a reunir datos con un propósito específico” (p.215).

Es por ello, que se debe conocer y profundizar todo lo inherente al proceso, de modo que permita aplicar técnicas e instrumentos que obtengan material suficiente para la evolución de la investigación, y la obtención resultados eficientes, favorables y confiables. Las técnicas de recolección de datos, son los procedimientos que se utilizaran durante el proceso de la investigación con la finalidad de conseguir la información necesaria de acuerdo a los objetivos planteados en la investigación, en referencia a las técnicas e instrumentos de recolección de datos, Palella y Martins (2012): expresan que “son las distintas formas o maneras de obtener la información” (p.126). En tal sentido, para la obtención de la información las técnicas e instrumento de recolección de datos a utilizar son: observación directa, entrevista no estructurada, revisión documental y la encuesta.

Observación Directa

Arias (2012), la define como “Visualizar o captar, en forma sistemática por el investigador, cualquier hecho, fenómeno o situación, que se produzca en la naturaleza

o en la sociedad, en función a los objetivos establecidos” (p.69). Mediante esta técnica se conocerá la situación actual en relación a la gestión gerencial en la Dirección General de la empresa Aceites y Solventes Venezolanos, S. A. (VASSA), sede Guacara, Estado Carabobo, pudiendo detectar la problemática de exceso de desperdicios que se genera. Ésta técnica se empleará para el conocimiento del problema y así comenzar la búsqueda de la solución, para ello se aplicó una ficha de observación, compuesta por veinticinco (25) ítems con una escala de Lickert conformada por siempre, casi siempre, a veces, casi nunca y nunca.

Revisión Documental

Según Arias (2012), lo define como “un proceso basado en la búsqueda, recuperación, análisis, crítica e interpretación de datos secundarios, es decir, los obtenidos y registrados por otros investigadores en fuentes documentales: impresas, audiovisuales o páginas electrónicas”(p.27). Por medio de la recopilación documental se adquirió información de datos a partir de documentos escritos o no escritos propios de la empresa, que contienen información que puede ser utilizada dentro de la investigación.

Entrevista Semi-Estructurada

La entrevistasemi-estructurada, se define como una forma específica de interacción social. El investigador se sitúa frente al entrevistado y le formula preguntas, a partir de cuyas respuestas surgirán los datos de interés. Las preguntas son no estructuradas ya que no tienen un diseño previo, se van haciendo de acuerdo a la respuesta de la anterior, principalmente al personal idóneo con los conocimientos suficientes de las actividades de planta. La entrevistasemi-estructurada fueron aplicadas al personal clave que labora en la gestión gerencial en la Dirección General en la empresa Aceites y Solventes Venezolanos, S. A. (VASSA), Sede Guacara, Estado Carabobo, compuesta por diecisiete (17) ítems de preguntas, para así lograr obtener información de gran importancia respecto a la situación actual.

Cuestionario

En tal sentido, se utilizó como instrumento de recolección de datos el cuestionario, según Tamayo y Tamayo (2010) el cuestionario es “un instrumento de investigación que se aplica a un grupo de individuos, con la finalidad de obtener informaciones internas y colectivas que sirvan de base a la investigación, ajustándose así, a una disciplina en particular”(p.122), el mismo está compuesto por dieciséis (16) ítems de preguntas, con una escala de Lickert, Totalmente de Acuerdo (TA), De Acuerdo (DA), Neutral (N), En Desacuerdo (ED) y Totalmente en Desacuerdo (TD).

3.7. Técnicas de Análisis de Datos

Para desarrollar el análisis de información recopilada, se realizan análisis descriptivos para el procesamiento de los datos, donde se usaron herramientas como: gráficos, cuadros, tormenta de ideas, matriz de causa y efecto, matriz DOFA; y finalmente para realizar esta representación de los datos se requirieron programas como: Excel, StatGraphics, Visor de XPs, entre algunos otros que facilitaron el procesamiento de los mismos.

3.8. Fases Metodológicas

Debido a que, esta investigación se presentó bajo la modalidad tecnológica con diseño de una investigación proyectiva orientado a un proyecto factible que buscó proponer el Empowerment como modelo de gestión gerencial en la Dirección General en la empresa Aceites y Solventes Venezolanos, S. A. (VASSA), Sede Guacara, Estado Carabobo; los procedimientos aplicables al tipo de investigación que se estudió, es una estructura que permite la investigación, elaboración y desarrollo de una propuesta, de un modelo operativo viable para solucionar problemas.

A grandes rasgos, las principales etapas a seguir en una investigación son: examinar las características del tema a investigar, definirlo y formular la propuesta, seleccionar la técnica para la recolección de datos y las fuentes a consultar. Por tanto, en esta etapa donde se establecen las estrategias para emprender la acción operativa

de la investigación, explicándose la instrumentalización de las mismas, sin adelantar resultados. Estas son las estrategias básicas, por ella se desarrollaron una serie de técnicas para el logro de los objetivos específicos planteados, que están organizados en fases, lo cual permitió el fácil procedimiento de forma organizada y detallada. Así, estas fases son las siguientes:

3.7.1. Fase I. Diagnóstico de la situación actual en relación a la gestión gerencial en la Dirección General de la empresa Aceites y Solventes Venezolanos, S. A. (VASSA), sede Guacara, Estado Carabobo.

Esta fase correspondió al diagnóstico de la situación actual en relación a la gestión gerencial en la Dirección General de la empresa Aceites y Solventes Venezolanos, S. A. (VASSA), sede Guacara, Estado Carabobo; mediante técnicas de recolección de información, tales como la encuesta, la entrevista semi-estructurada, la observación directa y la revisión documental, realizando las siguientes actividades:

Se aplicó la técnica de la encuesta y como instrumento un cuestionario, compuesto por ítems, bajo una escala de lickert, a fin de conocer la percepción de los trabajadores de la empresa sobre la gestión gerencial de la Dirección General de la empresa Aceites y Solventes Venezolanos, S. A. (VASSA). Luego se aplicó la entrevista semi-estructurada, a los Gerentes claves y luego se aplicó la observación directa a través del llenado de una ficha de observación, a fin de conocer la opinión, ampliar la información y obtener propuestas de mejora de parte del personal. Finalmente se priorizaron los problemas encontrados en cuanto a la gestión gerencial en la Dirección General de la empresa Aceites y Solventes Venezolanos, S. A. (VASSA), sede Guacara, Estado Carabobo.

3.7.2. Fase II. Análisis de los factores internos y externos que inciden en la gestión gerencial en la Dirección General de la empresa Aceites y Solventes Venezolanos, S. A. (VASSA), sede Guacara, Estado Carabobo.

En esta fase, se analizarán los factores internos y externos que inciden en la gestión gerencial en la Dirección General de la empresa Aceites y Solventes

Venezolanos, S. A. (VASSA), sede Guacara, Estado Carabobo, obtenidas en el diagnóstico utilizando herramientas de análisis, encontrando las alternativas de solución; en ella, se utilizarán las herramientas de Ingeniería Industrial, tales como tormenta de ideas, matriz de causa y efecto, matriz DOFA.

3.7.3. Fase III. Diseño de las estrategias basado en el modelo del empowerment para el mejoramiento de la gestión gerencial en la Dirección General de la empresa Aceites y Solventes Venezolanos, S. A. (VASSA), Sede Guacara, Estado Carabobo.

Una vez identificado los factores internos y externos en cuanto a la gestión gerencial en la Dirección General de la empresa Aceites y Solventes Venezolanos, S. A. (VASSA), sede Guacara, Estado Carabobo, se procederá a plantear propuestas para cada una de ellas, mediante la aplicación de técnicas de ingeniería, con la finalidad de elaborar la propuesta de estrategias basado en el modelo del empowerment para el mejoramiento de la gestión gerencial en la Dirección General de la empresa Aceites y Solventes Venezolanos, S. A. (VASSA), Sede Guacara, Estado Carabobo

3.7.4. Fase IV. Evaluación de la propuesta según la relación costo-beneficio que genera la propuesta del Empowerment como modelo de gestión gerencial en la Dirección General en la empresa Aceites y Solventes Venezolanos, S. A. (VASSA), Sede Guacara, Estado Carabobo.

A través de esta fase, se determinarán los costos asociados a los requerimientos de la propuesta, mediante:

- La realización de un presupuesto de inversión de la propuesta planteada.
- Una evaluación de beneficio que se podría obtener una vez implementada la propuesta.
- Establecer la relación costo- beneficio que tendría la propuesta planteada.

CAPÍTULO IV

RESULTADOS

En el presente capítulo, se desarrolla el análisis e interpretación de los datos recopilados a través de los instrumentos de recolección de datos, lo que permite responder al objetivo general proponer el Empowerment como modelo de gestión gerencial en la Dirección General en la empresa Aceites y Solventes Venezolanos, S. A. (VASSA), Sede Guacara, Estado Carabobo. Se consideran los resultados como una etapa para poder analizar la información recolectada durante la investigación.

Este capítulo del trabajo de investigación está conformado por cuatro (04) fases, diagnóstico, análisis, propuesta y evaluación de costos. En función a esto, se consideran los resultados como el conjunto de elementos que permiten a la investigadora, tomar decisiones para poder realizar una propuesta que beneficiará a la empresa en el área en estudio, enriqueciendo el conocimiento de esta, relacionados con la investigación, demostrando las enseñanzas adquiridas durante el período de recolección y procesamiento de cada uno de los datos.

4.1. Fase I. Diagnóstico de la situación actual en relación a la gestión gerencial en la Dirección General de la empresa Aceites y Solventes Venezolanos, S. A. (VASSA), sede Guacara, Estado Carabobo.

Esta fase correspondió al diagnóstico de la situación actual en relación a la gestión gerencial en la Dirección General de la empresa Aceites y Solventes

Venezolanos, S. A. (VASSA), sede Guacara, Estado Carabobo; mediante técnicas de recolección de información, tales como la observación directa en donde se describe el contexto organizacional de la empresa, y luego se realizó el llenado de una ficha de observación aplicó la técnica de la encuesta y como instrumento un cuestionario, compuesto por ítems, bajo una escala de lickert, a fin de conocer la percepción de los trabajadores de la empresa sobre la gestión gerencial de la Dirección General de la empresa Aceites y Solventes Venezolanos, S. A. (VASSA). Luego se aplicó la entrevista semi-estructurada, a los Gerentes claves, a fin de conocer la opinión, ampliar la información y obtener propuestas de mejora de parte del personal.

4.1.1. Estructura Organizativa.

El punto de partida de esta primera fase inicia con la aplicación de la técnica de la observación directa la empresa Aceites y Solventes Venezolanos, S. A. (VASSA), antigua VENOCO y PDVSA, quienes lideraban el mercado nacional en el rubro de productos lubricantes, donde se tomó como área de estudio la Dirección General, para así analizar el entorno en el que se desarrollan las actividades diarias. Cabe destacar que la empresa tiene por objetivos, los siguientes:

Objetivo General

Manufacturar y Comercializar Lubricantes, Tambores Metálicos y Derivados Químicos del Petróleo, de manera eficiente, eficaz, segura y con óptimos estándares de calidad, orientados a la la seguridad en los procesos, satisfacción del cliente y la protección del medio ambiente.

Objetivos Específicos

Manufacturar productos lubricantes 19.200 Mlts/año, tambores metálicos 84.000 und/año y productos químicos en planta Guacara 47.087 TM/año, planta Cardón 40.340 TM/año y planta Tablazo 7.200 TM/año, para satisfacer la demanda nacional e internacional en el año 2021.

Comercializar productos lubricantes 19.200 Mlts/año, tambores metálicos 36.000 und/año y productos químicos en planta Guacara 47.087 TM/año, planta Cardón 40.340 TM/año y 7.200 TM/año planta Tablazo.

Mantener los niveles de confiabilidad en la infraestructura existente para garantizar la continuidad operacional.

Fortalecer el desarrollo Técnico - Político de la fuerza labor para ejecutar eficientemente las actividades, en un ambiente seguro y saludable de trabajo.

Preservar el medio ambiente por medio de procesos y operaciones con bajo impacto ambiental, basado en normas nacionales e internacionales en materia de Seguridad, Higiene Ocupacional y Ambiente.

Misión

Con la finalidad de garantizar el desarrollo nacional y suplir al mercado venezolano e internacional, la empresa VASSA Manufactura, Comercializa y Distribuye Lubricantes y Derivados Químicos del Petróleo, de manera eficiente, eficaz, segura y con los óptimos estándares de calidad, alineados a los objetivos estratégicos del Estado, en concordancia con la normativa legal vigente.

Visión

Ser el proveedor líder de Lubricantes y Derivados Químicos del Petróleo en el mercado nacional e internacional, orientados a la satisfacción del cliente, la seguridad en sus procesos, el desarrollo endógeno con la comunidad, y la protección del ambiente.

Principios Éticos y Rectores

Honestidad

Equidad

Decoro

Lealtad

Vocación de Servicio

Disciplina

Eficacia
Responsabilidad
Puntualidad
Transparencia
Pulcritud

Estrategias

- Comunicación efectiva interinstitucional para mejorar tiempos de respuesta.
- Establecer Plan de Formación en conjunto con otras filiales de PDVSA y entes externos.
- Fortalecer la Producción para satisfacer el Mercado Nacional e Internacional.
- Crear Planes de Procura oportunos de Equipos y Maquinarias.
- Diseñar controles alineados en Ministerio del Poder Popular de Petróleo (MPPP) para garantizarlos productos en el mercado interno.
- Impulsar la Innovación de Productos en función de Nuevos Clientes.
- Cumplir con las Normas Nacionales e Internacionales en Materia de Seguridad, Higiene Ocupacional y Ambiente.

ESTRUCTURA ORGANIZATIVA PROPUESTA

Petróleos de Venezuela, S.A.
Dirección Ejecutiva de RRHH
Gerencia Corporativa de
Diseño y Desarrollo Organizacional

	PROPUESTA	REAL	DIFERENCIA
NO CONTRACTUAL	477		477
CONTRACTUAL MENOR	133		133
CONTRACTUAL DIARIA	356		356
SUBTOTAL	966		966

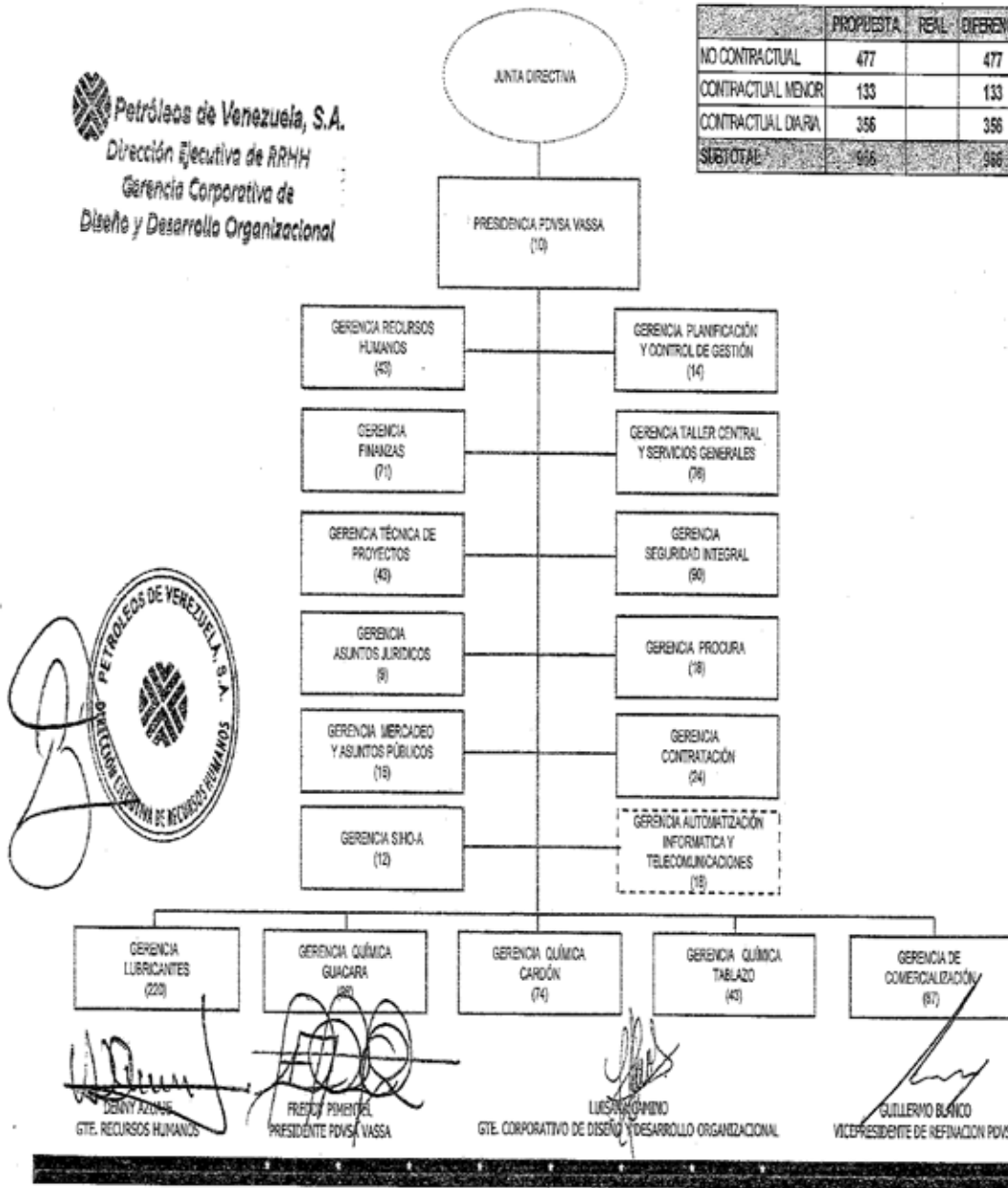


Figura 2. Estructura Organizativa de la Empresa VASSA. Fuente: González, G. (2021)

4.1.2. Observación Directa

En este caso se utilizó como instrumento la ficha de observación, que consistió en un listado de aspectos observados y evaluados por la investigadora, al momento de estar presente en las áreas de trabajo y en contacto con los empleados. Se detallará en el siguiente cuadro los resultados obtenidos durante la realización de la observación directa. Esta ficha cuenta con 25 aspectos observados, considerados importantes para realizar parte del diagnóstico, a continuación se plasma los resultados de la ficha de observación en el cuadro 4:

Cuadro 4.Ficha de Observación

Ítems	ACTIVIDADES	SIEMPRE	CASI SIEMPRE	A VECES	CASI NUNCA	NUNCA	OBSERVACIONES
1.	Tienen la reputación de mirar hacia adelante, ser progresistas y líderes del desarrollo de su gente.			X			
2.	El empowerment es un tema básico en sus prácticas, reputación e imagen.				X		
3.	En la organización todos los altos directivos apoyan y practican el empowerment.				X		
4.	Los resultados son visibles y todo el mundo puede verlos.			X			
5.	Entienden totalmente el empowerment.				X		
6.	Se gestiona de manera efectiva y produce grandes beneficios en la organización.			X			
7.	En la organización existe una atmósfera de compromiso, energía e interés.			X			

8.	Todos están dedicados y luchan por la excelencia.			X			
9.	La mayoría de los directivos saben cómo animar y mantener el empowerment en sus equipos y en los individuos.				X		
10.	Los resultados de sus esfuerzos son excelentes.			X			
11.	El producto final cumple con los estándares de calidad.		X				
12.	Se lleva a cabo todos los esfuerzos para liberar los talentos y las habilidades de todos y cada uno de los empleados.			X			
13.	Tienen muchos éxitos y todos contribuyen a ello.			X			
14.	Aceptan totalmente el hecho de que el empowerment requiere reconocimiento y una recompensa formal e informal.				X		
15.	Utilizan muchos métodos efectivos.			X			
16.	El empowerment produce innovación en todos los niveles de la organización.		X				
17.	Los beneficios son enormes.			X			
18.	Hay un nivel alto de confianza.			X			
19.	Las personas están dispuestas a correr riesgos e intentar cosas nuevas.			X			

20.	Entienden totalmente el poder del trabajo en equipo.			X			
21.	Los equipos con empowerment contribuyen en gran manera a las metas de la organización.	X					
22.	Todos están involucrados en las decisiones que les afectan a ellos y a su trabajo.			X			
23.	Están involucrados y tienen un sentimiento de que sus trabajos les pertenecen.			X			
24.	Las comunicaciones son excelentes.				X		
25.	Las personas están totalmente informadas de todos los temas que afecten a su trabajo y a la organización y pueden retroalimentar sus opiniones.			X			
Frecuencia		1	2	16	6	0	S/O

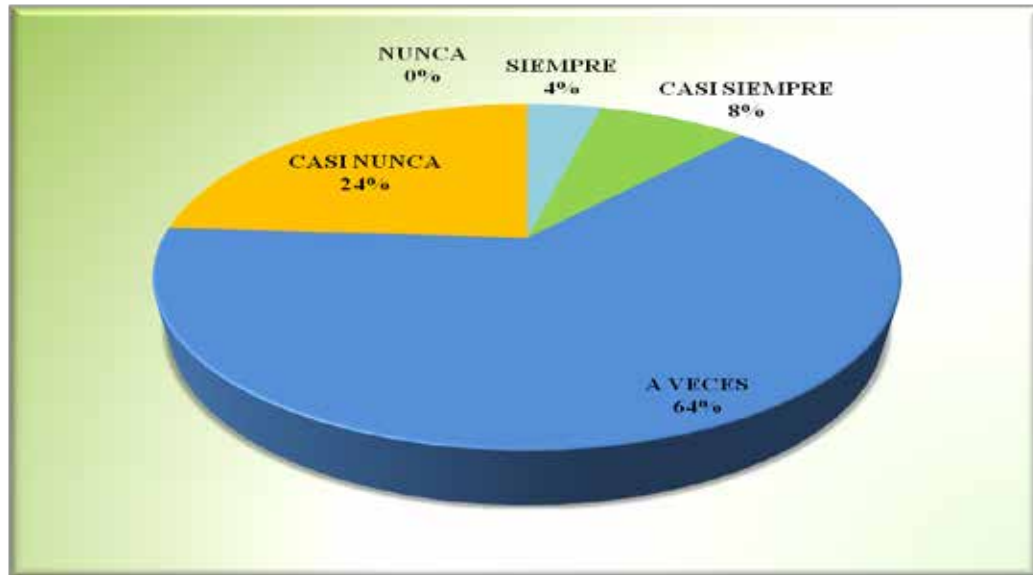
Fuente: González, G. (2021)

Tabla 1. Resultados de la Ficha de Observación

Alternativa	Frecuencia	%
SIEMPRE	1	4%
CASI SIEMPRE	2	8%
A VECES	16	64%
CASI NUNCA	6	24%
NUNCA	0	0%
Total	25	100%

Fuente: González, G. (2021)

Gráfico 2. Resultados de la Ficha de Observación.



Fuente: González, G. (2021)

En continuación con el diagnóstico de la situación actual en relación a la gestión gerencial en la Dirección General de la empresa Aceites y Solventes Venezolanos, S. A. (VASSA), sede Guacara, Estado Carabobo, se realizó la observación directa a través de la ficha de observación, con la intención de medir los indicadores de la gestión gerencial, en donde se obtuvo como resultado según lo observado por la autora, que labora en la empresa objeto de estudio, que sólo a veces se cumplen los indicadores de gestión gerencial, representado por el 64%, referidos a los ítems de progreso, resultados, gestión, ambiente de trabajo, confianza, trabajo en equipo y progreso, es decir que a veces es que se cumplen los mencionados indicadores.

Este resultados estuvo seguido por el 24%, con la opción de casi siempre, referente a que el producto final cumple con los estándares de calidad y el empowerment produce innovación en todos los niveles de la organización; con un 4% en la opción de siempre los equipos con empowerment contribuyen en gran manera a las metas de la organización.

4.1.3. Aplicación del Cuestionario Medición del Empowerment estructural dirigido a los empleados de la Dirección General.

En este apartado, luego de la obtención de los resultados obtenidos en el diagnóstico mediante la aplicación de los instrumentos de recolección de datos, aplicado a la muestra tomada del total de la población de los empleados de la empresa objeto de estudio. En este sentido, para la presentación y organización de los datos obtenidos de la investigación, se estructuraron tablas y gráficos que mostraron la alternativa para cada pregunta, la distribución de frecuencias absoluta de cada respuesta. La información que encabezó la tabulación de los datos es: la pregunta y la presentación de los resultados de cada pregunta, para posteriormente, presentar el análisis e interpretación de las respuestas obtenidas por cada objetivo trazado en el planteamiento de la investigación, a continuación se presenta los siguientes resultados:

Dimensión: Compartir Información

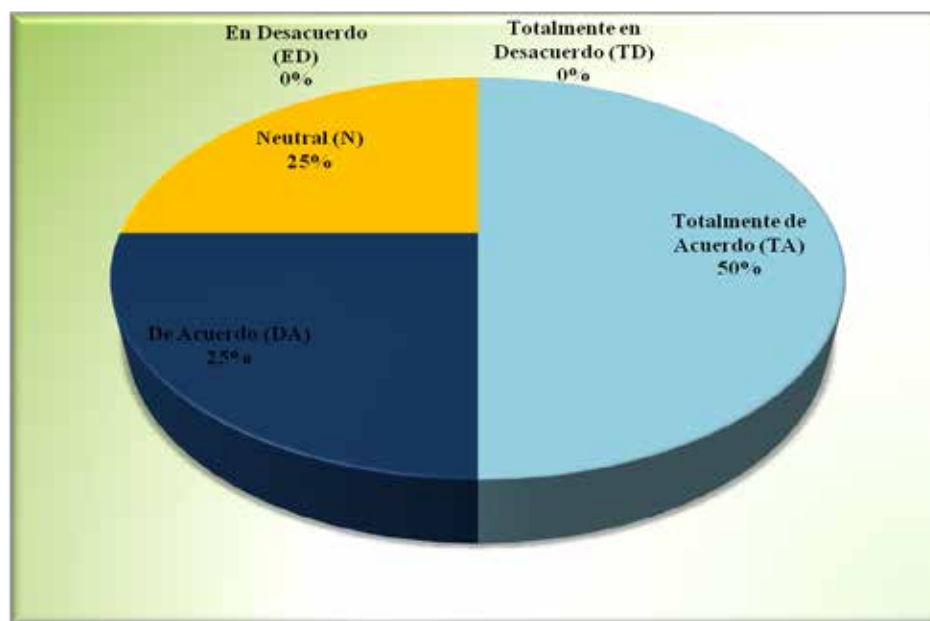
Ítem 1. Recibe información sobre el rendimiento de la gestión gerencial en la Dirección General de la empresa, para entender mejor el trabajo.

Tabla 2. Información sobre el rendimiento de la gestión gerencial

Alternativa	Frecuencia	%
Totalmente de Acuerdo (TA)	2	50%
De Acuerdo (DA)	1	25%
Neutral (N)	1	25%
En Desacuerdo (ED)	0	0%
Totalmente en Desacuerdo (TD)	0	0%
Total	4	100%

Fuente: González, G. (2021)

Gráfico 3. Información sobre el Rendimiento de la Gestión Gerencial



Fuente: González, G. (2021)

Los resultados muestran que la mayoría de los encuestados están totalmente de acuerdo con un 50%, de que recibe información sobre el rendimiento de la gestión gerencial en la Dirección General de la empresa, para entender mejor el trabajo, otro 25% de los encuestados, respondió en relación a este indicador que está de acuerdo y 25% se mostró neutral. Por lo tanto para sostener este indicador se tiene que desarrollar otros elementos importantes; compartir información con todos los colaboradores porque quienes carecen de información no puede actuar con responsabilidad. Cabe destacar, que la información permite a los empleados a entender la situación actual de la organización en términos claros, debido a que es una manera de crear confianza.

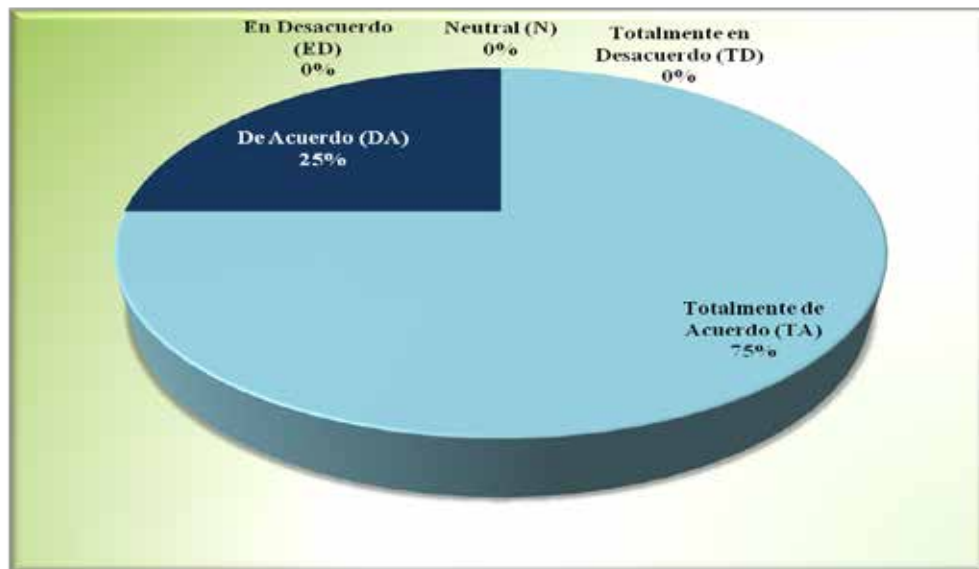
Ítem 2. Siente confianza al recibir información del personal gerencial de la Dirección General en la empresa.

Tabla 3. Información del Personal Gerencial

Alternativa	Frecuencia	%
Totalmente de Acuerdo (TA)	3	75%
De Acuerdo (DA)	1	25%
Neutral (N)	0	0%
En Desacuerdo (ED)	0	0%
Totalmente en Desacuerdo (TD)	0	0%
Total	4	100%

Fuente: González, G. (2021)

Gráfico 4. Información del Personal Gerencial



Fuente: González, G. (2021)

Tal como se observa, en la tabla 3 y gráfico 4, los resultados muestran que la mayoría de los encuestados están totalmente de acuerdo con un 75%, de que sienten confianza al recibir información del personal gerencial de la Dirección General en la empresa, y el 25% está de acuerdo. Se percibe que la información no es tan restringida, por lo tanto para sostener este indicador se tiene que desarrollar estos elementos importantes, como lo es que dentro de las organizaciones también debe existir una tendencia a que la información fluya sin restricciones, incluyendo la desaparición de la información reservada o confidencial.

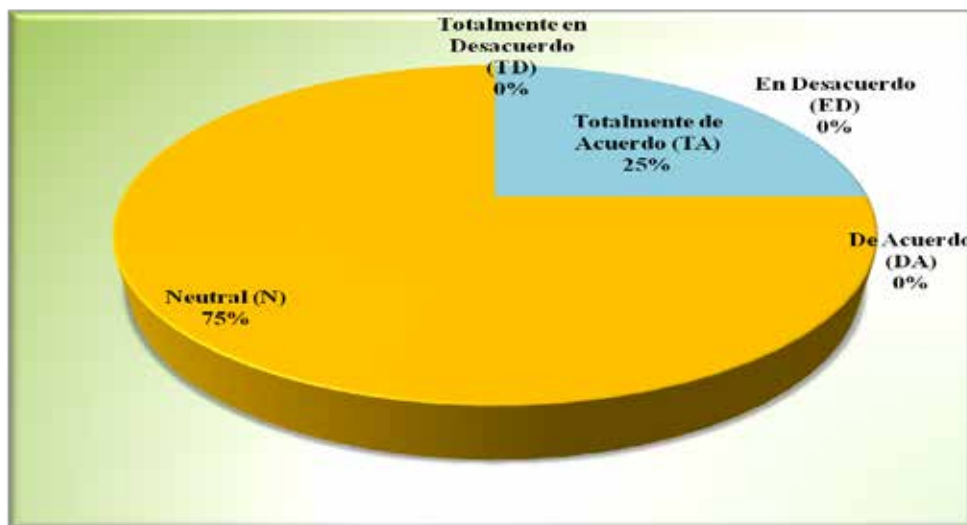
Ítem 3. Posee posibilidades de autocontrol para tomar decisiones.

Tabla 4. Autocontrol para Tomar Decisiones

Alternativa	Frecuencia	%
Totalmente de Acuerdo (TA)	1	25%
De Acuerdo (DA)	0	0%
Neutral (N)	3	75%
En Desacuerdo (ED)	0	0%
Totalmente en Desacuerdo (TD)	0	0%
Total	4	100%

Fuente: González, G. (2021)

Gráfico 5. Autocontrol para Tomar Decisiones



Fuente: González, G. (2021)

Tal como se observa, en respuesta al ítem 3, sobre sí posee posibilidades de autocontrol para tomar decisiones, la mayoría de los encuestados se mostró neutral con un 75%, mientras que 25% respondió estar totalmente de acuerdo, evidenciándose debilidad en la relación a la toma de decisiones por parte de los empleados, considerando que una decisión se considera como un proceso de análisis y elección entre diversas alternativas disponibles, ello implica que toda decisión racional escoge los medios apropiados para alcanzar un determinado fin o alcanzar los objetivos organizacionales.

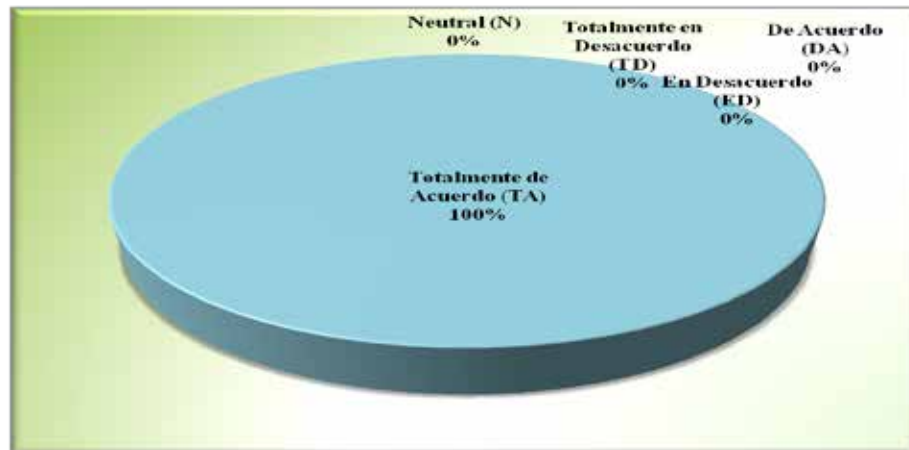
Ítem 4. Ve los errores como oportunidades de aprender.

Tabla 5. Oportunidades de Aprender

Alternativa	Frecuencia	%
Totalmente de Acuerdo (TA)	4	100%
De Acuerdo (DA)	0	0%
Neutral (N)	0	0%
En Desacuerdo (ED)	0	0%
Totalmente en Desacuerdo (TD)	0	0%
Total	4	100%

Fuente: González, G. (2021)

Gráfico 6. Oportunidades de Aprender



Fuente: González, G. (2021)

Los resultados muestran, que el 100% de los encuestados están totalmente de acuerdo de que ve los errores como oportunidades de aprender, siendo esto importante de considerar, debido a que una acción negativa de cualquiera de los colaboradores deben ser corregidos personalmente. Los errores deben servir como una lección y como un antecedente para que en la siguiente acción no se vuelva a cometer el mismo error. Cabe destacar, que todo error es una oportunidad para aumentar el rendimiento, se usa error en lugar de error para cambiar la definición de error, de algo censurable o malo a una oportunidad para aprender, estimula a las personas a pensar y controlar su propio desempeño con lo cual se pueden obtener resultados excelentes con solo dar a los empleados la información con que trabajar, además de libertad para operar con esa información.

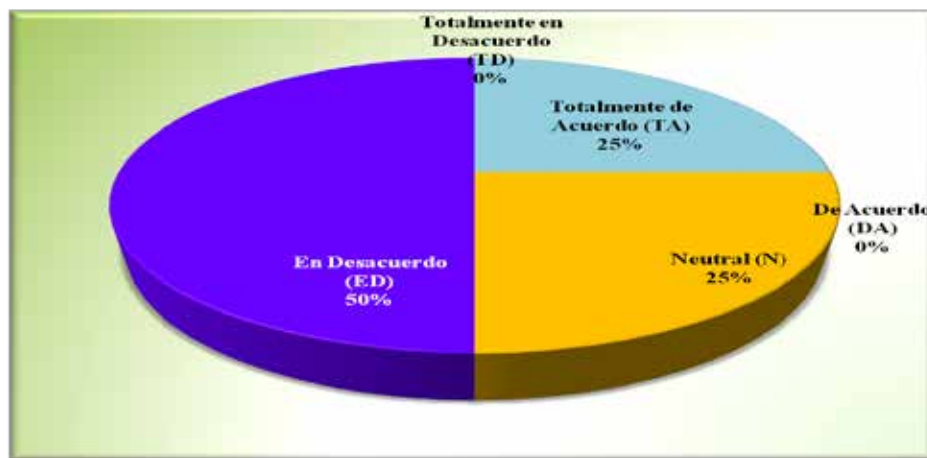
Ítem 5. Sí se contrae el modo de pensar jerárquico, cree que cambiaría la comunicación horizontal.

Tabla 6. Jerarquía

Alternativa	Frecuencia	%
Totalmente de Acuerdo (TA)	1	25%
De Acuerdo (DA)	0	0%
Neutral (N)	1	25%
En Desacuerdo (ED)	2	50%
Totalmente en Desacuerdo (TD)	0	0%
Total	4	100%

Fuente: González, G. (2021)

Gráfico 7. Jerarquía



Fuente: González, G. (2021)

Los resultados muestran que la mayoría de los encuestados están en desacuerdo con un 50%, respecto a este indicador, Sí se contrae el modo de pensar jerárquico, cree que cambiaría la comunicación horizontal, mientras que 25% está totalmente de acuerdo y 25% neutral. Lo que hace reflexionar que la causa es porque se tiene una estructura jerárquica. Por lo tanto se debe desarrollar elementos importantes, como lo es organizar equipos multidisciplinarios, trasladar el poder sobre el proceso al equipo, redefinir el papel de la Dirección, para crear un ambiente organizacional caracterizado por un mayor compromiso, alta involucración del personal y automanejo, es decir, es una manera de mirar el cambio hacia empowerment, el cual es pensar cambiar paulatinamente a una estructura más horizontal o circular.

Dimensión: Crear Autonomía

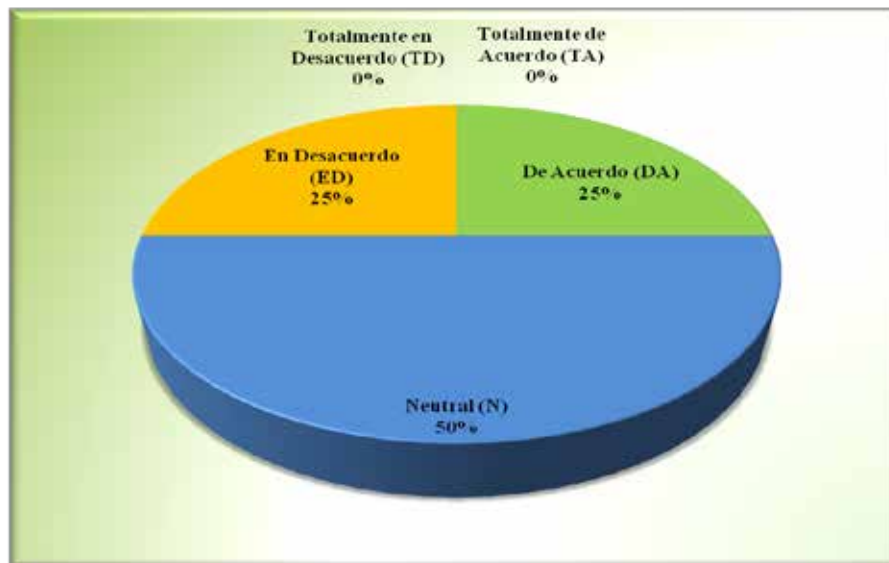
Ítem 6. Conoce la Misión y Visión de la Dirección General en la empresa.

Tabla 7. Misión y Visión de la Dirección General

Alternativa	Frecuencia	%
Totalmente de Acuerdo (TA)	0	0%
De Acuerdo (DA)	1	25%
Neutral (N)	2	50%
En Desacuerdo (ED)	1	25%
Totalmente en Desacuerdo (TD)	0	0%
Total	4	100%

Fuente: González, G. (2021)

Gráfico 8. Misión y Visión de la Dirección General



Fuente: González, G. (2021)

En relación al ítem 6, sobre si conoce la Misión y Visión de la Dirección General en la empresa, los resultados muestran que la mayoría de los encuestados están neutrales, representado por el 50%, mientras que el 25% está en desacuerdo con un 25% y otro 25% de acuerdo, respecto a este indicador. Esto quiere decir que falta concientizar y difundir la misión y visión. Es por ello que se debe, compartir con todo los colaboradores la misión, visión, objetivos, valores, así capacitar y hacer conocer la importancia de estos elementos para la gestión gerencial.

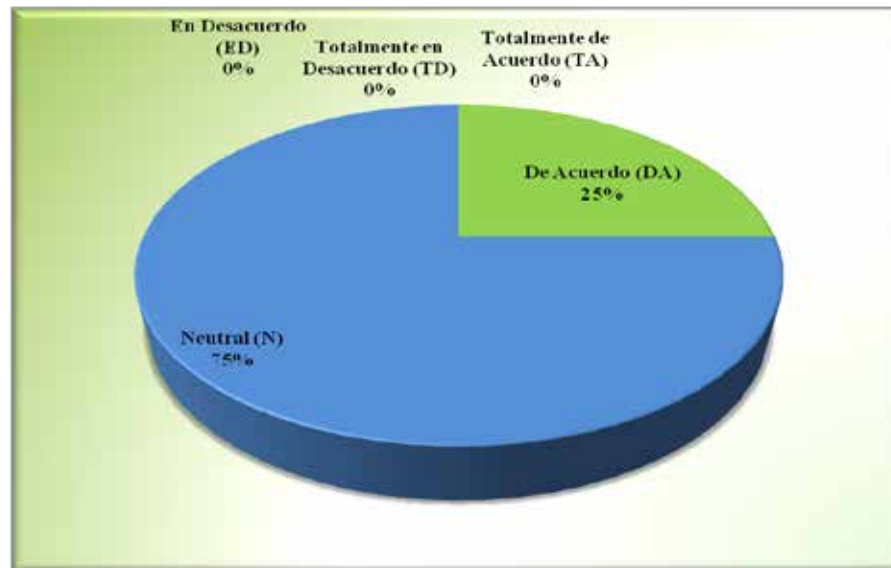
Ítem 7. Conoce las metas y valores para sustentar las acciones deseadas.

Tabla 8. Metas y Valores

Alternativa	Frecuencia	%
Totalmente de Acuerdo (TA)	0	0%
De Acuerdo (DA)	1	25%
Neutral (N)	3	75%
En Desacuerdo (ED)	0	0%
Totalmente en Desacuerdo (TD)	0	0%
Total	4	100%

Fuente: González, G. (2021)

Gráfico 9. Metas y Valores



Fuente: González, G. (2021)

Tal como se observa, en la tabla 8 y gráfico 9, sobre sí conoce las metas y valores para sustentar las acciones deseadas, los resultados muestran que la mayoría de los encuestados están Neutral con un 75%, mientras que el 25% está de acuerdo. En este sentido, para sostener este indicador se tiene que desarrollar estos elementos importante que las personas que laboran en la empresa, estén claras, acerca de lo que es correcto o no, ya que los valores representan pautas a seguir en las relaciones dentro y fuera de la misma, vinculándose por tal motivo con la misión, por lo que se debe buscar, entre otras cosas, que los valores sean compartidos por los empleados, que sean claros y estén jerarquizados.

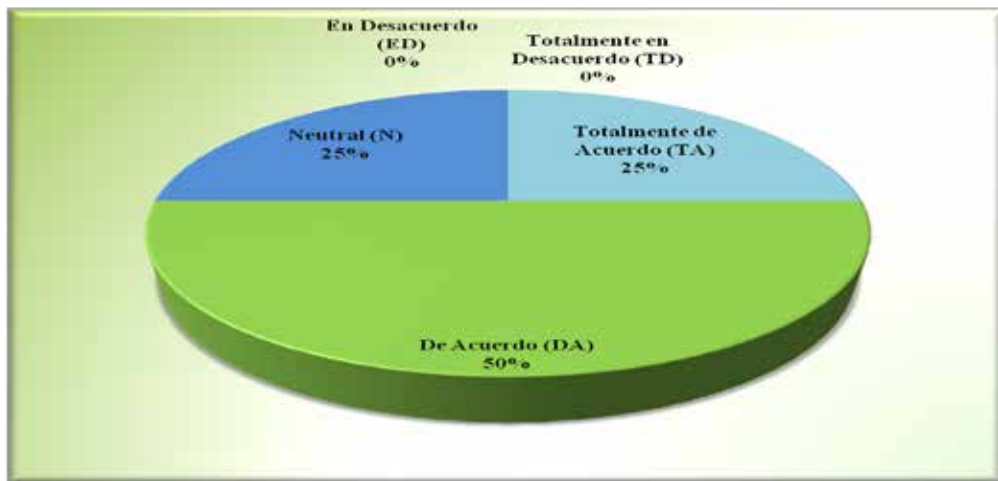
Ítem 8. Considera que se van desarrollando nuevas estructuras y procedimientos para facultar al personal de la Dirección General en la empresa.

Tabla 9. Nuevas Estructuras y Procedimientos

Alternativa	Frecuencia	%
Totalmente de Acuerdo (TA)	1	25%
De Acuerdo (DA)	2	50%
Neutral (N)	1	25%
En Desacuerdo (ED)	0	0%
Totalmente en Desacuerdo (TD)	0	0%
Total	4	100%

Fuente: González, G. (2021)

Gráfico 10. Nuevas Estructuras y Procedimientos



Fuente: González, G. (2021)

Tal como se observa, en el ítem 8, sobre considera que se van desarrollando nuevas estructuras y procedimientos para facultar al personal de la Dirección General en la empresa, el 50% está de acuerdo, 25% totalmente de acuerdo; mientras que 25% esta neutral. Normalmente estas estructuras son las áreas que representan el mayor reto cuando se enfrenta el cambio. Su poder e influencia como gerente individual es limitada y es riesgoso el hecho de cuestionar o retar a las estructuras organizacionales. Por lo tanto para sostener este indicador se tiene que desarrollar estos elementos importantes; lineamientos, políticas y estrategias de empoderamiento. En vista que el empowerment necesita directrices de actuación, es por eso que deben existir límites para poder dirigir el cambio eficiente.

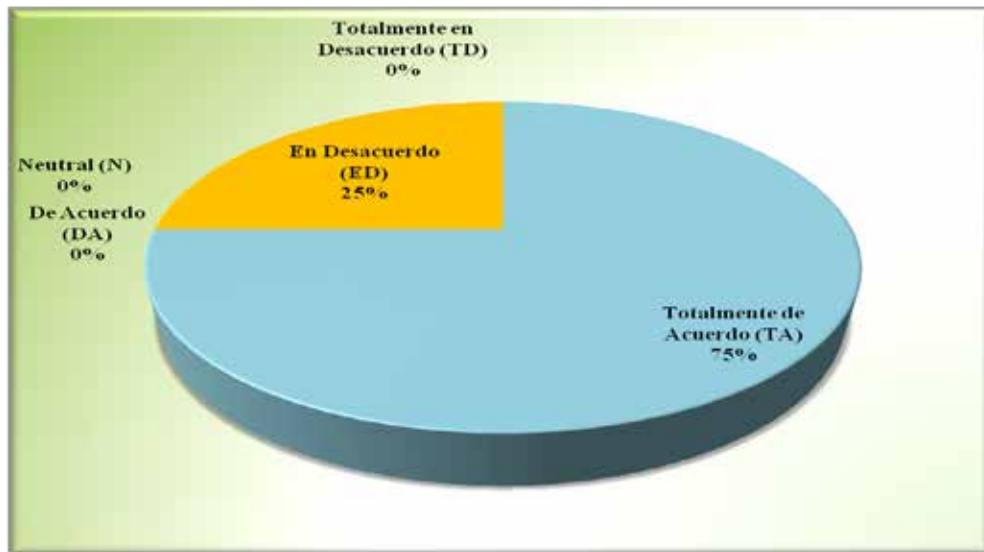
Ítem 9. Considera que se les da capacitación y desarrollo necesario.

Tabla 10. Capacitación y Desarrollo

Alternativa	Frecuencia	%
Totalmente de Acuerdo (TA)	3	75%
De Acuerdo (DA)	0	0%
Neutral (N)	0	0%
En Desacuerdo (ED)	1	25%
Totalmente en Desacuerdo (TD)	0	0%
Total	4	100%

Fuente: González, G. (2021)

Gráfico 11. Capacitación y Desarrollo



Fuente: González, G. (2021)

En relación al ítem 9, si considera que se les da capacitación y desarrollo necesario, 75% de los encuestados respondió que está totalmente de acuerdo, mientras que 25% en desacuerdo. En base a esto se puede observar, que es una fortaleza, sin embargo, para sostener este indicador se tiene que desarrollar constantemente las habilidades y conocimientos del personal a través de programas de capacitación, aplicar nuevas técnicas, desarrollar habilidades, promover la creatividad, realizar retroalimentación y todo lo necesario para lograr los objetivos organizacionales.

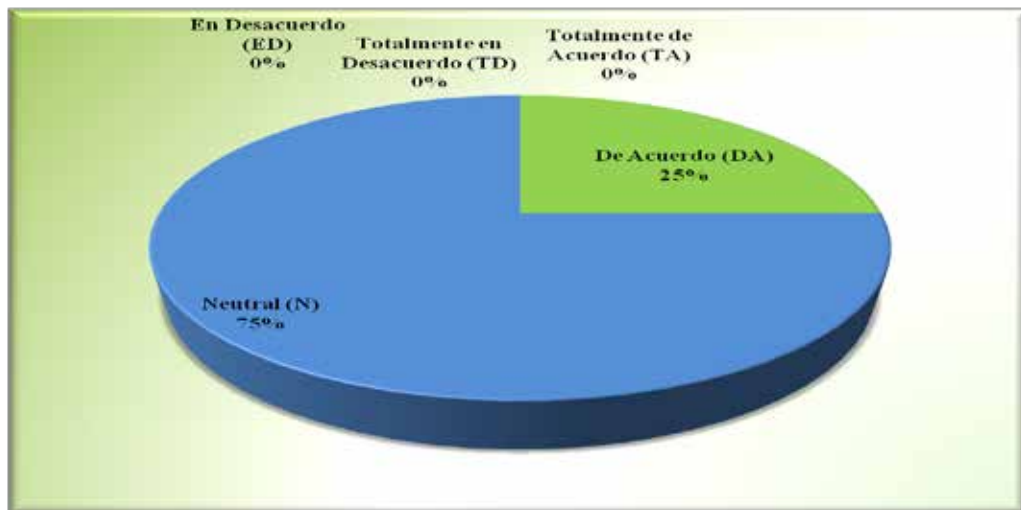
Ítem 10. Es responsable de los resultados obtenidos de la Dirección General de la empresa.

Tabla 11. Responsabilidad

Alternativa	Frecuencia	%
Totalmente de Acuerdo (TA)	0	0%
De Acuerdo (DA)	1	25%
Neutral (N)	3	75%
En Desacuerdo (ED)	0	0%
Totalmente en Desacuerdo (TD)	0	0%
Total	4	100%

Fuente: González, G. (2021)

Gráfico 12. Responsabilidad



Fuente: González, G. (2021)

Tal como se observa, en el gráfico 12, el 75% de los encuestados se encuentra neutral, en relación al ítem 10, sobre sí es responsable de los resultados obtenidos de la Dirección General de la empresa. Se percibe que el personal no considera que sea responsable de la productividad de la empresa. Por lo tanto para sostener este indicador se tiene que desarrollar las tareas y metas asignadas deben ser cumplidas por todo el personal. En este sentido, se puede decir, que en un equipo de trabajo con empowerment, todos los miembros comparten la responsabilidad que tradicionalmente sólo tenía en líder.

Dimensión: Reemplazar la Jerarquía con Equipos de Trabajo Multidisciplinarios

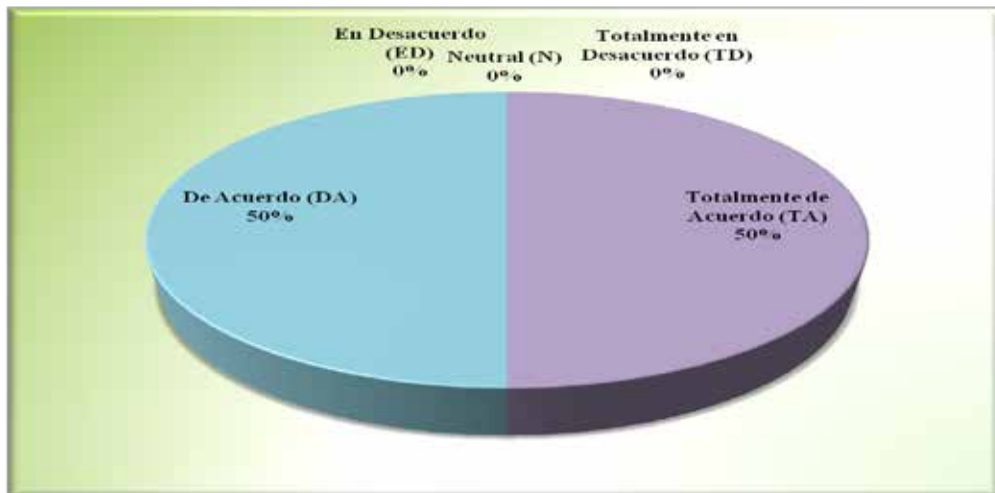
Ítem 11. Posee dirección y competencias en destrezas por parte de trabajo en equipo.

Tabla 12. Dirección y Competencias

Alternativa	Frecuencia	%
Totalmente de Acuerdo (TA)	2	50%
De Acuerdo (DA)	2	50%
Neutral (N)	0	0%
En Desacuerdo (ED)	0	0%
Totalmente en Desacuerdo (TD)	0	0%
Total	4	100%

Fuente: González, G. (2021)

Gráfico 13. Dirección y Competencias



Fuente: González, G. (2021)

Tal como se observa, en tabla 11 y gráfico 13, sobre sí posee dirección y competencias en destrezas por parte de trabajo en equipo, el 50% está totalmente de acuerdo y el otro 50% está de acuerdo. Este indicador se observa como favorable, ya que es positivo desarrollar habilidades en todos los niveles de empowerment y potenciar las destrezas en los colaboradores de la empresa, de la misma forma desarrollar técnicas de desarrollo en habilidades constantemente. Por principio los trabajadores deben saber que lo fundamental en la formación y el trabajo en equipo no es si sus miembros poseen las habilidades para poder cumplir con sus objetivos.

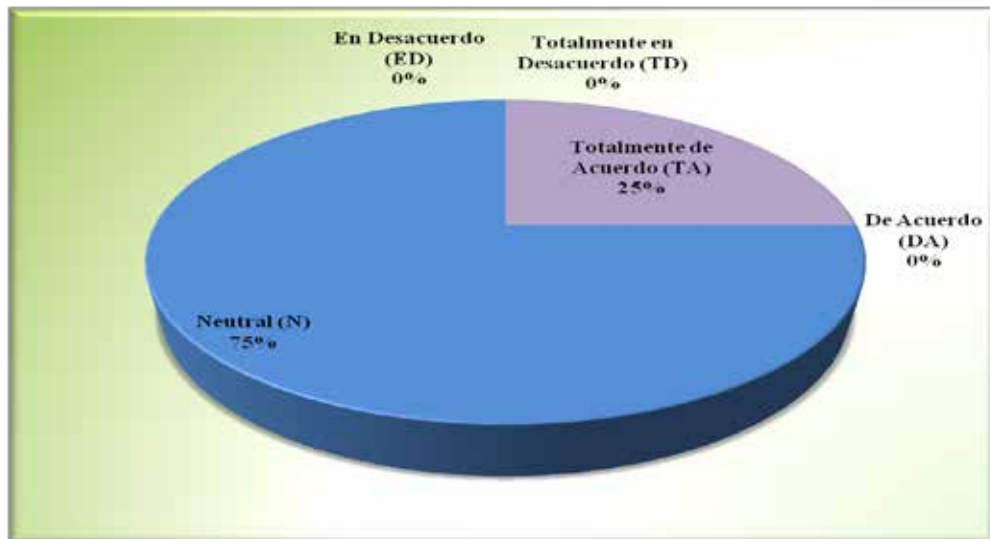
Ítem 12. Existe recompensas y estímulos para el personal de la empresa.

Tabla 13. Recompensas y Estímulos

Alternativa	Frecuencia	%
Totalmente de Acuerdo (TA)	1	25%
De Acuerdo (DA)	0	0%
Neutral (N)	3	75%
En Desacuerdo (ED)	0	0%
Totalmente en Desacuerdo (TD)	0	0%
Total	4	100%

Fuente: González, G. (2021)

Gráfico 14. Recompensas y Estímulos



Fuente: González, G. (2021)

En respuesta al ítem 12, el 75% de los encuestados respondió estar neutral en relación a que existan recompensas y estímulos para el personal de la empresa, mientras que 25% está totalmente de acuerdo. Por lo tanto, se observa como una debilidad y para sostener este indicador se tiene que desarrollar elementos importantes, tales como incentivar con recompensas formales e informales, para despertar la motivación del personal. Cabe destacar, que las recompensas informales las instituyen los directivos y empleados de la organización como parte de la cultura. El empowerment bien entendido necesita recompensas informales entre las personas.

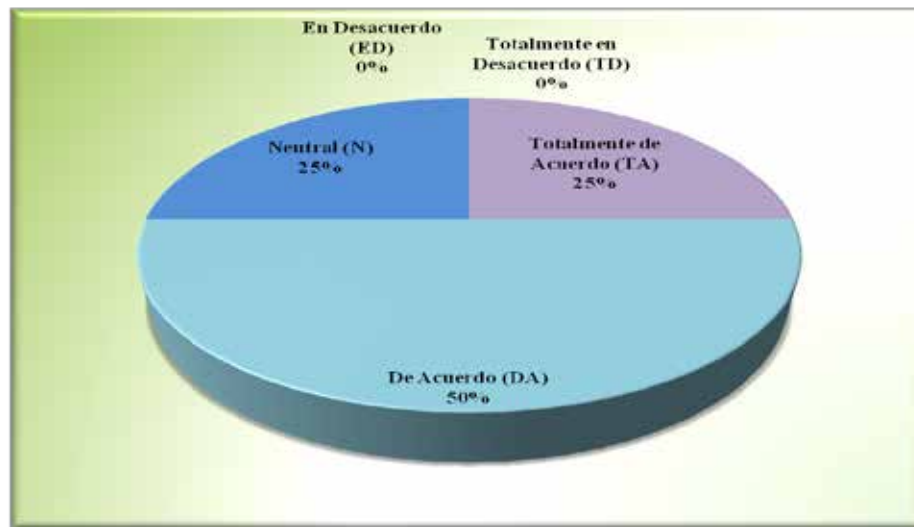
Ítem 13. La Dirección General de la empresa capta la diversidad (capacidades y opiniones) como un activo de un equipo de trabajo.

Tabla 14. Capacidades y Opiniones

Alternativa	Frecuencia	%
Totalmente de Acuerdo (TA)	1	25%
De Acuerdo (DA)	2	50%
Neutral (N)	1	25%
En Desacuerdo (ED)	0	%
Totalmente en Desacuerdo (TD)	0	%
Total	4	100%

Fuente: González, G. (2021)

Gráfico 15. Capacidades y Opiniones



Fuente: González, G. (2021)

Los resultados muestran que la mayoría de los encuestados están de acuerdo con un 50%, de que la Dirección General de la empresa capta la diversidad (capacidades y opiniones) como un activo de un equipo de trabajo, el 25% está totalmente de acuerdo y 25% se encuentra neutral. En este aspecto se puede decir que el dialogo y la comunicación debe ser permanente para analizar las acciones realizadas. Por lo tanto para sostener este indicador se tiene que considerar las opiniones de los colaboradores.

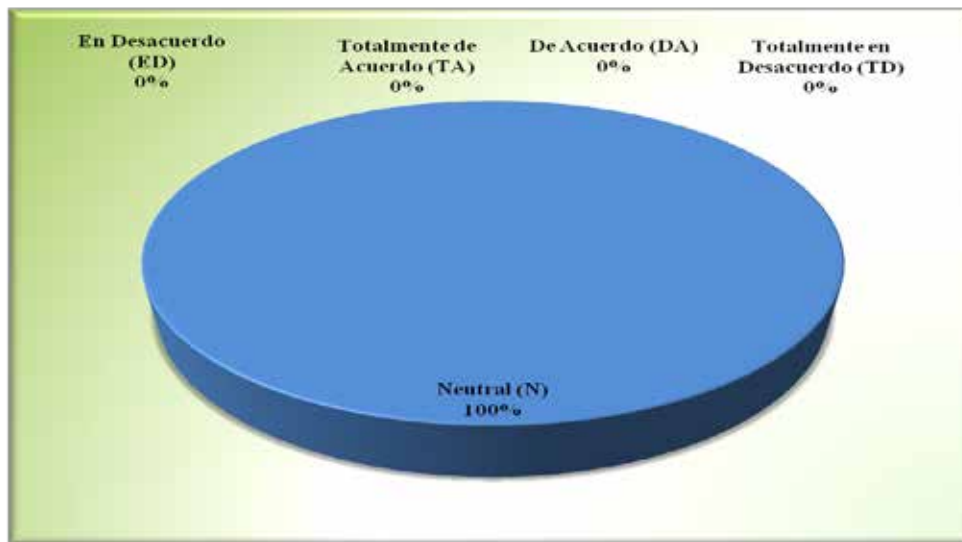
Ítem 14. Recibe gradualmente el control a los equipos de trabajo.

Tabla 15. Control a los Equipos de Trabajo

Alternativa	Frecuencia	%
Totalmente de Acuerdo (TA)	0	0%
De Acuerdo (DA)	0	0%
Neutral (N)	4	100%
En Desacuerdo (ED)	0	0%
Totalmente en Desacuerdo (TD)	0	0%
Total	4	100%

Fuente: González, G. (2021)

Gráfico 16. Control a los Equipos de Trabajo



Fuente: González, G. (2021)

Tal como se observa, en el gráfico 15, el 100% de los encuestados, estar neutral en relación a recibe gradualmente el control a los equipos de trabajo. En este sentido, los directivos deben dar la autonomía necesaria para que los grupos realicen acciones y controlar gradualmente. Por lo tanto para sostener este indicador se tiene que controlar gradualmente a los equipos, convertirse en facilitadores para conseguir metas y objetivos planificados.

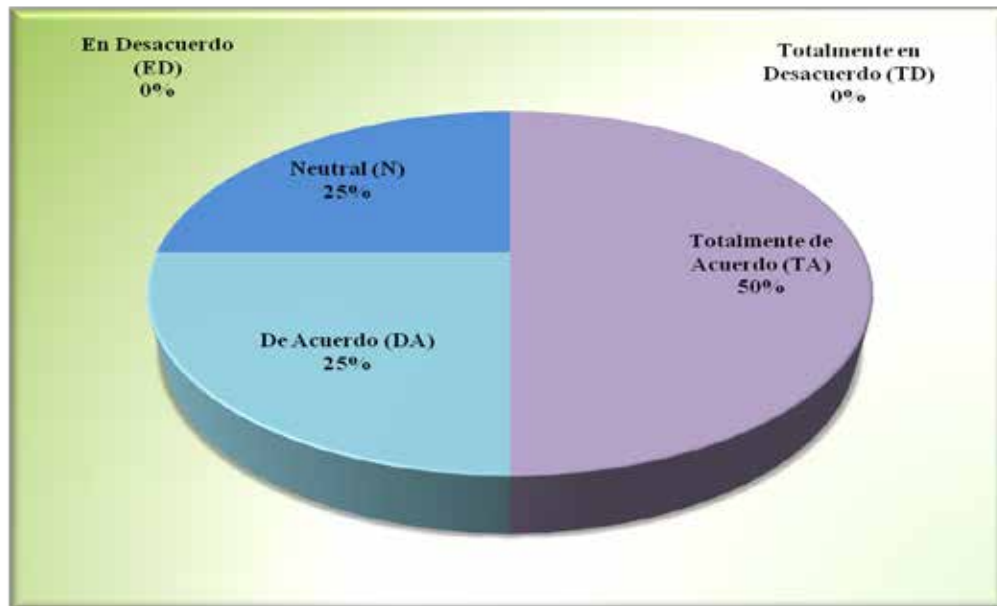
Ítem 15. Considera que hay un ambiente de trabajo armónico entre los colaboradores.

Tabla 16. Ambiente de Trabajo

Alternativa	Frecuencia	%
Totalmente de Acuerdo (TA)	2	50%
De Acuerdo (DA)	1	25%
Neutral (N)	1	25%
En Desacuerdo (ED)	0	0%
Totalmente en Desacuerdo (TD)	0	0%
Total	4	100%

Fuente: González, G. (2021)

Gráfico 17. Ambiente de Trabajo



Fuente: González, G. (2021)

En cuanto al ítem 15, si considera que hay un ambiente de trabajo armónico entre los colaboradores, el 50% de los encuestados respondió estar totalmente de acuerdo, 25% de acuerdo, mientras que 25% neutral. Por lo tanto esto se interpreta como una fortaleza, debido a que la cordialidad y el respeto deben primar en todo los niveles de la sub gerencia. En tal sentido, se puede decir que un ambiente laboral ameno, con una cultura empresarial que promueva el sentido de pertenencia y el compromiso con las tareas, será siempre una ventaja competitiva para las empresas.

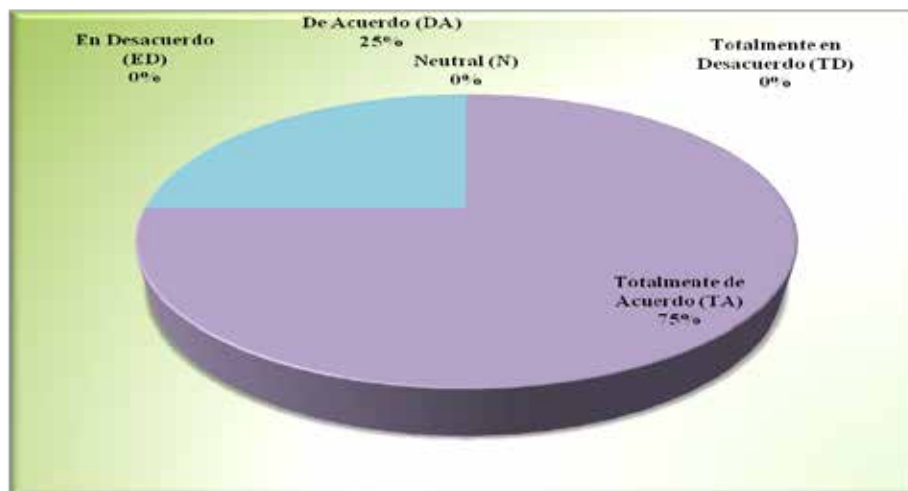
Ítem 16. Es creativo e innovador en sus ideas.

Tabla 17. Creatividad e Innovación

Alternativa	Frecuencia	%
Totalmente de Acuerdo (TA)	3	75%
De Acuerdo (DA)	1	25%
Neutral (N)	0	0%
En Desacuerdo (ED)	0	0%
Totalmente en Desacuerdo (TD)	0	0%
Total	4	100%

Fuente: González, G. (2021)

Gráfico 18. Creatividad e Innovación



Fuente: González, G. (2021)

Los resultados muestran que la mayoría de los encuestados están totalmente de acuerdo con un 75%, respecto a si es creativo e innovador en sus ideas. Por lo tanto para sostener este indicador se tiene que incentivar la competitividad, en donde es necesario desarrollar la creatividad para las diversas acciones y solucionar los diversos problemas. Cabe destacar, que todos pueden ser creativos en mayor o menor medida y todos tienen un potencial creador mayor de lo que se supone, se trata pues, de una capacidad susceptible de estimulación y desarrollo.

4.1.4. Aplicación de la Entrevista Semi-Estructurada

A continuación se presenta los resultados de la aplicación de la entrevista semi-estructurada, con la finalidad de diagnosticar la situación actual en relación a la gestión gerencial en la Dirección General de la empresa Aceites y Solventes Venezolanos, S. A. (VASSA), sede Guacara, Estado Carabobo. Cabe destacar, que una vez finalizadas las fases de recolección de la información, se procedió al estudio, análisis y transcripción de la misma, considerando que esta etapa constituye uno de los aspectos esenciales de la investigación.

La información recabada en la presente investigación, se sometió a la técnica de análisis de contenido surgidas en el desarrollo de la investigación y posteriormente se procedió al uso del método de la sintetización de la información, en un cuadro matriz, donde se analizó la entrevista que se aplicó a tres (03) personas pertenecientes a cargos gerenciales como lo son la Gerencia General (Entrevistado 1), la Gerencia de Planificación (Entrevistado 2) y el Supervisor Mayor del Despacho de Presidencia. A continuación, se presenta un cuadro contentivo de las categorías de análisis, las cuales permiten una mejor comprensión de la problemática estudiada, los indicadores que facilitan el diagnóstico de la situación actual en relación a la gestión gerencial en la Dirección General de la empresa Aceites y Solventes Venezolanos, S. A. (VASSA), sede Guacara, Estado Carabobo.

Cuadro 5. Proceso de Análisis de la Entrevista Semi- Estructurada

Ítems	PREGUNTAS	INDICADOR	Entrevistado 1	Entrevistado 2	Entrevistado 3
1.	¿Qué opinión tiene en relación a la calidad, precisión, cumplimiento y aceptabilidad de su trabajo desempeñado?	Desempeño	Excelente por el ambiente laboral que es armónico y fluido en términos comunicacional.	Es de alta calidad y aceptabilidad.	De alta Calidad, precisión y cumplimiento.
2.	¿La toma de decisiones es compartida entre los actores de la empresa?	Toma de Decisiones	Sí	En ocasiones.	Sí, que para la toma de decisiones se tratan dentro de un grupo de personas, de bajo estudio y supervisión.
3.	¿Qué opinión, tiene en relación a implementar el poder y la toma de decisiones hasta los niveles inferiores de la organización?		Sería interesante	Debe ser estudiada, pero, es pertinente.	Sí son necesarias, para el manejo tomar decisiones y planteamientos de soluciones.
4.	¿Considera que sus conocimientos, habilidades y otras calificaciones necesarias para desempeñar su puesto satisfactoriamente?	Habilidades	Sí, pero igual aprendo todos los días para mejorar.	Sí, dado los años de experiencia.	No, no es practicado, primero debe haber una capacitación del mismo.
5.	¿En la empresa todos los altos directivos están conscientes y	Empowerment	NO SE APLICA	No, aún no se está en	Aceptable

	apoyan y practican el Empowerment, explique su opinión?			capacidad de practicarlo, considerando la pandemia.	
6.	¿Cómo considera que es el clima laboral de la empresa?	Clima Laboral	Favorable	Excelente	Aceptable
7.	¿Se instruye a las personas sobre las normas y procedimientos para ejercer el cargo?	Normas y Procedimientos	Sí	A medias, no es constante.	En ocasiones, no completamente.
8.	En cuanto a las políticas de comunicaciones, ¿Cómo se realizan las comunicaciones internas y externas dentro de la organización?	Comunicación	A través de notas vía internet.	Hay debilidad.	A través de notas de internet, vía correo de la organización, hay debilidades.
9.	¿Usted considera que el director promueve la comunicación, resolución de conflictos, el compañerismo y el ambiente laboral dentro de la empresa?	Comunicación	Sí	Puede mejorar.	No del todo, puede mejorar.
10.	¿La empresa cuenta con planes de formación y capacitación?	Formación Capacitación	Sí	Por ahora, no son frecuentes producto de la pandemia	Sí pudieran ser frecuente.
11.	¿Planifican, implementan y evalúan los planes de formación al personal según su Diagnóstico de Necesidades de Adiestramiento?		Sí	Desconozco, si se realiza esta actividad.	No manejo esa información.
12.	¿Según su percepción cómo son las Relaciones Interpersonales	Relaciones Interpersonales	Respetuosa	Básicos	Lo necesario

	entre el personal directivos y los empleados?				
13.	¿Se aplican medidas de control interno en el desempeño de sus funciones?	Control Interno	Sí	A medias	No en su totalidad
14.	¿Se aplica auditoría para medir los indicadores de gestión en la Dirección General en la empresa.	Indicadores de Gestión	Desconozco, ya que en mi gestión aún no me auditan.	A medias	No del Todo
15.	¿Considera que es eficiente la gestión gerencial en la Dirección General en la empresa Aceites y Solventes Venezolanos, S. A. (VASSA)?	Indicadores de Gestión	Sí	Sí considerando la situación actual, la gestión excelente.	Sí a pesar de las condiciones y situación actual.
16.	¿Cuál considera que son las principales fortalezas y oportunidades con respecto la gestión gerencial en la Dirección General?	Fortalezas y Oportunidades	Fortalezas: Su equipo Técnico Oportunidades: Hacer Carrera Profesional.	Fortalezas, Oportunidades: Conocimiento del Negocio y apoyo Directivo del Corporativo.	Conocimiento del Negocio y Apoyo Corporativo.
17.	¿Cuáles considera que son las principales debilidades y amenazas con respecto A gestión gerencial en la Dirección General en la empresa?	Debilidades y Amenazas	Debilidades; Forma de Producción. Amenazas: Factores Internos y Externos, debido al Bloqueo.	Debilidad y Amenazas: Apoyo Financiero.	Falta de Recurso para la resolución de los problemas.

Fuente:González, G. (2021)

De la investigación realizada, que tiene como objetivo general proponer el Empowerment como modelo de gestión gerencial en la Dirección General en la empresa Aceites y Solventes Venezolanos, S. A. (VASSA), Sede Guacara, Estado Carabobo, en la sección anterior, se plasmaron los resultados obtenidos con la aplicación de los instrumentos de recolección, como lo fueron la revisión documental, la observación directa a través de la ficha de observación, el cuestionario y la entrevista semi-estructurada, con el fin de culminar la fase I, y darle respuesta al primer objetivo específico referido a diagnosticarla situación actual en relación a la gestión gerencial en la Dirección General de la empresa Aceites y Solventes Venezolanos, S. A. (VASSA), sede Guacara, Estado Carabobo.

En relación a la revisión documental, en donde se recopiló la información de la estructura organizativa de la empresa, señalando su misión, visión, valores, estrategias y organigrama de la empresa, considerándose que dentro de los objetivos y estrategias de la organización se encuentra, fortalecer el desarrollo de la fuerza labor para ejecutar eficientemente las actividades, en un ambiente seguro y saludable de trabajo, así como también establecer planes de formación y mantener una comunicación efectiva.

Por otro lado, se aplicó la observación directa, en donde los datos fueron recolectados a través de la ficha de observación, ésta técnica se empleó para el conocimiento del problema, compuesta por veinticinco (25) ítems con una escala de Lickert conformada por siempre, casi siempre, a veces, casi nunca y nunca, en donde se obtuvo que sólo a veces se cumplen los indicadores de gestión gerencial, representado la mayoría, referidos a los ítems de progreso, resultados, gestión, ambiente de trabajo, confianza, trabajo en equipo y progreso, es decir que a veces es que se cumplen los mencionados indicadores.

Siguiendo con la aplicación de los instrumentos de recolección de datos, se aplicó a cuatro (04) empleados pertenecientes a la Dirección General, un cuestionario conformado por dieciséis (16) ítems de preguntas bajo una escala de Lickert Totalmente de Acuerdo (TA), De Acuerdo (DA), Neutral (N), En Desacuerdo (ED) y Totalmente en Desacuerdo (TD), en donde se obtuvo como resultado, que la

mayoría estuvo neutral en relación a las preguntas, observándose, que aún con esta respuesta, se infiere que existen elementos que afectan la gestión gerencial de la Dirección General de la empresa objeto de estudio, tales como la falta de liderazgo participativo, fallas en la toma de decisiones en grupo, empatía en las relaciones interpersonales, falta de aplicación de un modelo de mejora en la gestión tal como lo es el empowerment.

Luego se aplicó la entrevista semi-estructurada, que fue aplicada al personal clave que labora en la gestión gerencial en la Dirección General en la empresa Aceites y Solventes Venezolanos, S. A. (VASSA), Sede Guacara, Estado Carabobo, compuesta por diecisiete (17) ítems de preguntas, para así lograr obtener información de gran importancia respecto a la situación actual, desde el punto de vista gerencial, en donde la mayoría está de acuerdo que existen debilidades en la gestión gerencial, pero se pueden mejorar, y están de acuerdo de que se aplique estrategias basados en el modelo de empowerment y que existen los recursos operativos y técnicos para su implementación, con la finalidad de mejorar la gestión gerencial de de la Dirección General de la empresa en la empresa Aceites y Solventes Venezolanos, S. A. (VASSA).

4.2. Fase II. Análisis de los factores internos y externos que inciden en la gestión gerencial en la Dirección General de la empresa Aceites y Solventes Venezolanos, S. A. (VASSA), sede Guacara, Estado Carabobo.

Una vez aplicado los instrumentos de recolección de datos en la fase anterior, tales como la revisión documental, la observación directa a través de la ficha de observación, el cuestionario y la entrevista semi-estructurada, se obtuvieron resultados que dieron respuesta al diagnóstico de la situación actual en relación a la gestión gerencial en la Dirección General de la empresa Aceites y Solventes Venezolanos, S. A. (VASSA), sede Guacara, Estado Carabobo; en este sentido, en esta Fase II, se procederá a dar cumplimiento al segundo objetivo referido a analizar los factores internos y externos que inciden en la gestión gerencial en la Dirección General de la empresa Aceites y Solventes Venezolanos, S. A. (VASSA), sede Guacara, Estado Carabobo, a través de las técnicas de análisis como lo es la síntesis inferencial y Análisis de los factores internos y externos, el diagrama de causa-efecto y la matriz DOFA.

4.2.1. Síntesis Inferencial y Análisis de los factores internos y externos que inciden en la gestión gerencial en la Dirección General.

En este apartado, luego de la obtención de los resultados obtenidos en el diagnóstico mediante la aplicación de los instrumentos de recolección de datos, aplicado a la muestra tomada del total de la población de los empleados de la empresa objeto de estudio, de acuerdo a lo planteado se realizó un cuadro con sus respectivos indicadores, códigos, síntesis inferencial y análisis. Cabe destacar, que los códigos son abreviaciones o símbolos que se aplican a frases o párrafos de transcripciones de entrevistas, información documental, notas de observación u otras formas de registro de información cualitativa. Los códigos permiten reducir y clasificar la información para posibilitar su análisis.

Cuadro 6. Síntesis Inferencial y Análisis

INDICADORES	CÓDIGOS	Síntesis Inferencial y Análisis
DESEMPEÑO	<ul style="list-style-type: none"> Ü Falta de Resolución de Conflictos. Ü Falta de Liderazgo Ü Falta de Comunicación. Ü No Genera Confianza. Ü Hay poca integración del personal. 	<p>La percepción de los Informantes Claves, indica que la gestión gerencial en la Dirección General en la empresa Aceites y Solventes Venezolanos, S. A. (VASSA), Sede Guacara, Estado Carabobo, debe afianzar las habilidades comunicacionales para que se puedan abordar las situaciones de conflicto y propiciar la integración del personal. Para ello es fundamental la emergencia de un liderazgo transformacional que genere la confianza para el trabajo y propicie las acciones requeridas para la empresa, para afianzar la calidad, productividad y solventar problemas internos y del entorno.</p>
TOMA DE DECISIONES	<ul style="list-style-type: none"> Ü Decisiones, Trabajo en equipo Ü Relaciones Interpersonales Ü No son Tomados en cuenta las opiniones e ideas Ü Falta de Confianza Ü Confrontaciones Ü Diferencia de Opiniones 	<p>De acuerdo con lo expresado por el personal y lo observado por la investigadora, se puede interpretar que la gestión gerencial en la Dirección General en la empresa, presenta debilidades en cuanto al manejo de toma de decisiones, las cuales no incluyen una total participación de todo el personal. Se pone de manifiesto la necesidad de que fortalezca el ejercicio de una gestión gerencial basado en el Empowerment, que pueda potenciar la participación de todos y que incluya las ideas y compromiso colectivo para resolver las situaciones organizacionales.</p>
LIDERAZGO	<ul style="list-style-type: none"> Ü Falta de Resolución de Conflictos. Ü Falta de Liderazgo 	<p>De acuerdo con lo expresado por los informantes y lo observado por la investigadora, en la gestión gerencial en la Dirección General en la empresa Aceites y Solventes Venezolanos, S. A. (VASSA), Sede Guacara, Estado Carabobo, se manifiestan debilidades en el ejercicio del liderazgo, debido a la toma de decisiones unilaterales y/o para dar cumplimiento a lo indicado por la Dirección. Esta situación produce desconfianza en el personal que en su mayoría manifiesta descontento por decisiones que según expresan son inadecuadas.</p>

Fuente: González, G. (2021)

Cuadro 7. Síntesis Inferencial y Análisis (Continuación)

INDICADORES	CÓDIGOS	Síntesis Inferencial
<p>TOMA DE DECISIONES EN COLECTIVO</p>	<ul style="list-style-type: none"> Ü Planificación Ü Eficiencia Ü Planificación en la Toma de Decisiones 	<p>Se desprende de lo expresado que nuevamente la gerencia debe considerar los acuerdos consensuados en los empleados, para evitar conflictos y toma de decisiones unilaterales que generen malestar y desconfianza en el personal. Las decisiones en colectivo, de acuerdo con el discurso de los actores, se producen escasamente, por lo cual se hace necesario que la gerencia se potencie en ese sentido y se incrementen las estrategias de la participación y el consenso en la toma de decisiones. Cuando el personal de la empresa, son incorporados para la toma de decisiones, suelen legitimarse las acciones y se produce una corresponsabilidad organizacional y social, necesarias para el éxito de la gestión gerencial en la Dirección General en la empresa Aceites y Solventes Venezolanos, S. A. (VASSA), Sede Guacara, Estado Carabobo.</p>
<p>GESTIÓN GERENCIAL EN LA DIRECCIÓN GENERAL</p>	<ul style="list-style-type: none"> Ü Falta de Estrategias en la Toma de Decisiones. Ü No hay Liderazgo. Ü Inexistencia de Gestión Gerencial en la Dirección General en la empresa basado en el modelo de Empowerment. 	<p>Lo expresado permite evidenciar que el Empowerment No es considerado como modelo de gestión gerencial en la Dirección General en la empresa Aceites y Solventes Venezolanos, S. A. (VASSA), Sede Guacara, Estado Carabobo, así mismo no considera la toma de decisiones en colectivo, siendo este factor un pilar fundamental para garantizar una gestión gerencial, no solamente apoyar el desarrollo de la productividad, sino también coadyuvar con empowerment de integrar acciones que ayuden a confrontar situaciones adversas y mejorar la gestión gerencial.</p>

Fuente: González, G. (2021)

Cuadro 8. Síntesis Inferencial y Análisis (Continuación)

INDICADORES	CÓDIGOS	Síntesis Inferencial
CLIMA ORGANIZACIONAL	<ul style="list-style-type: none"> Ü Ambiente Ü Comunicación Ü Toma de Decisión Ü Motivación 	<p>La percepciones que tienen el personal, acerca del Clima Organizacional influyen positiva o negativamente sobre las relaciones interpersonales, relacionadas con el ambiente, la motivación, la comunicación y la toma de decisiones, que orienta su creencia, percepción, grado de participación y actitud determinado por su comportamiento, satisfacción y nivel de eficiencia en el trabajo., necesarias para el éxito de la gestión gerencial en la Dirección General en la empresa Aceites y Solventes Venezolanos, S. A. (VASSA), Sede Guacara, Estado Carabobo.</p>
RELACIONES INTERPERSONALES	<ul style="list-style-type: none"> Ü Trabajo en Equipo Ü Liderazgo Ü Participación Ü Compañerismo Ü Confianza 	<p>Este resultado indica, que los empleados en estudio consideran que las relaciones interpersonales existentes son frecuentemente adecuadas. Sin embargo se deben promover el trabajo en equipo; liderazgo; participación; compañerismo y confianza agrupan las necesidades fundamentales que deben ser satisfechas por los miembros del grupo para el desarrollo de las relaciones interpersonales. Se evidencia entonces, que el que participó en el estudio, existe la necesidad de diseñar estrategias basado en el modelo del empowerment para el mejoramiento de la gestión gerencial en la Dirección General de la empresa Aceites y Solventes Venezolanos, S. A. (VASSA), Sede Guacara, Estado Carabobo.</p>

Fuente: González, G. (2021).

Tal como se observa en los cuadros 6, 7 y 8, referidos a Síntesis Inferencial y Análisis, se codificaron los resultados obtenidos en la fase I, donde se observó que entre sus indicadores principales se encuentran desempeño, toma de decisiones, liderazgo, toma de decisiones en colectivo, gestión gerencial en la dirección general, clima organizacional y relaciones interpersonales. En donde se analizaron como problemática que inciden en la gestión gerencial de la Dirección General, los siguientes códigos, como fueron la falta de resolución de conflictos, falta de liderazgo, falta de comunicación, hay poca integración del personal, no son tomados en cuenta las opiniones e ideas, falta de confianza, diferencia de opiniones, inexistencia de gestión gerencial en la dirección general en la empresa basado en el modelo de empowerment, entre otros.

4.2.2. Diagrama de Causa-Efecto

Por lo anterior expuesto, en los cuadros 6, 7 y 8, referidos a Síntesis Inferencial y Análisis, se elaboró un diagrama de causa y efecto, tomando en consideración los indicadores y códigos, donde se muestra como factores internos y externos que inciden en la gestión gerencial en la Dirección General de la empresa Aceites y Solventes Venezolanos, S. A. (VASSA), sede Guacara, Estado Carabobo, los siguientes indicadores: desempeño, toma de decisiones, liderazgo, toma de decisiones en colectivo, gestión gerencial en la dirección general, clima organizacional y relaciones interpersonales; con la finalidad de analizar dichas causas que ocasionan las necesidades que se han venido estudiando a través de esta investigación.

Para el levantamiento del diagrama, fue indispensable apoyarse de los resultados de los instrumentos de recolección de datos que se aplicó al personal, para ello, se presentan las causas organizadas en función de las categorías o aspectos con los cuales están relacionadas.

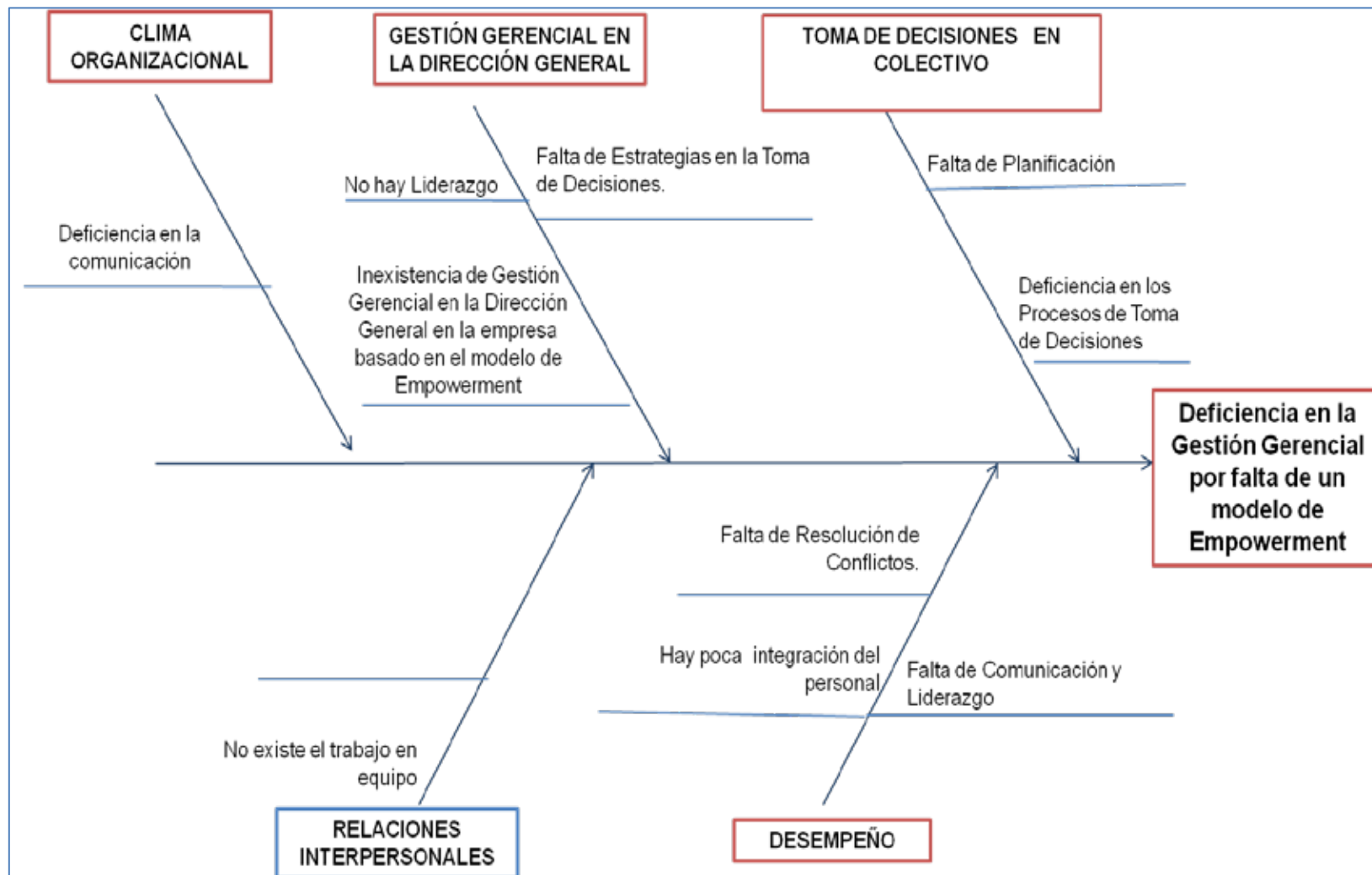


Figura 3. Diagrama de Causa-Efecto. Fuente: González, G. (2021)

De acuerdo a lo plasmado en el diagrama de Causa-Efecto, el cual fue elaborado con los daos analizados en los cuadros de la síntesis inferencial y análisis, en donde su efecto fue la deficiencia en la gestión gerencial por la falta de un modelo de empowerment, donde se observó que entre las causas se encuentran en el indicador desempeño, la falta de resolución de conflictos, hay poca integración del personal y falta de comunicación y liderazgo. En el indicador Relaciones interpersonales no existe el trabajo en equipo; mientras que en clima organizacional deficiencia en la comunicación. Seguido por el indicador gestión gerencial en la Dirección General, inexistencia de gestión gerencial en la dirección general en la empresa basado en el modelo de empowerment, falta de liderazgo y falta de estrategias y deficiencia en la toma de decisiones.

4.2.3. Matriz DOFA

Por otro lado, la matriz DOFA, es una conocida herramienta estratégica de análisis de la situación de la empresa. El principal objetivo de aplicar la matriz DOFA en la empresa, es ofrecer un claro diagnóstico para poder tomar las decisiones estratégicas oportunas y mejorar en el futuro. Por lo anterior expuesto con la finalidad de darle respuesta al objetivo 2, analizar los factores internos y externos en cuanto a la gestión gerencial en la Dirección General de la empresa Aceites y Solventes Venezolanos, S. A. (VASSA), sede Guacara, Estado Carabobo, la matriz de análisis DOFA permite identificar tanto las oportunidades como las amenazas que presentan en la empresa, y las fortalezas y debilidades que muestra nuestra empresa.

Análisis Externo

En el análisis externo de la empresa se identificaron los factores externos claves para nuestra empresa, como por ejemplo los relacionados con: nuevas conductas de clientes, cambios económicos, disminución de la inversión, inflación, economía, entre otros. Se debe tener un especial cuidado dado que son incontrolables por la empresa e

influyen directamente en su desarrollo. La matriz DOFA divide por tanto el análisis externo en oportunidades y en amenazas.

- **Oportunidades:** representan una ocasión de mejora de la empresa. Las oportunidades son factores positivos y con posibilidad de ser explotados por parte de la empresa.
- **Amenazas:** pueden poner en peligro la supervivencia de la empresa o en menor medida afectar a nuestra cuota de mercado. Si identificamos una amenaza con suficiente antelación podremos evitarla o convertirla en oportunidad.

Análisis Interno

En el análisis interno de la empresa se identifican los factores internos claves para nuestra empresa, como por ejemplo los relacionados con: financiación, producción, organización, talento humano. En definitiva se trata de realizar una autoevaluación, dónde la matriz de análisis DOFA trata de identificar los puntos fuertes y los puntos débiles de la empresa.

- **Fortalezas:** Son todas aquellas capacidades y recursos con los que cuenta la empresa para explotar oportunidades y conseguir construir ventajas competitivas.

- **Debilidades:** Son aquellos puntos de los que la empresa carece, de los que se es inferior a la competencia o simplemente de aquellos en los que se puede mejorar.

Cuadro 9. Análisis DOFA

FORTALEZAS	OPORTUNIDADES
<p>Equipo Técnico Conocimiento del Negocio</p> <p>Existe buena comunicación con el personal.</p> <p>Disposición por parte del personal a la formación y capacitación.</p> <p>Poseen equipos y recursos operativos necesarios para implementar las estrategias basado en el modelo del empowerment para el mejoramiento de la gestión gerencial en la Dirección General de la empresa Aceites y Solventes Venezolanos, S. A. (VASSA), Sede Guacara, Estado Carabobo.</p>	<p>Apoyo Directivo del Corporativo.</p> <p>Demanda del producto.</p> <p>Excelente ubicación Geográfica.</p>
DEBILIDADES	AMENAZAS
<p>Centralización de los Recursos Financiero.</p> <p>No se cumple con un plan de capacitación al personal que contribuya con el incremento de los niveles de conocimiento del capital humano.</p> <p>Falta de Estrategias en la Toma de Decisiones.</p> <p>Inexistencia de Gestión Gerencial en la Dirección General en la empresa basada en el modelo de Empowerment.</p> <p>No existen estrategias basado en el modelo del empowerment para el mejoramiento de la gestión gerencial en la Dirección General de la empresa Aceites y Solventes Venezolanos, S. A. (VASSA), Sede Guacara, Estado Carabobo.</p>	<p>Falta de recursos financiero para la resolución de los problemas.</p> <p>Falta de inversionista.</p> <p>Disminución de la inversión por parte del sector privado y público.</p> <p>La inflación y desabastecimiento afectan los objetivos de la empresa.</p>

Fuente:González, G. (2021)

Una vez desarrollada la matriz DOFA, se logró identificarlos factores internos y externos en cuanto a la gestión gerencial en la Dirección General de la empresa Aceites y Solventes Venezolanos, S. A. (VASSA), sede Guacara, Estado Carabobo, en donde se obtuvo que existen una serie de elementos que causan falla en la gestión gerencial por falta de un modelo de empowerment, tales como falta de estrategias en la toma de decisiones, inexistencia de gestión gerencial en la dirección general en la empresa basado en el modelo de empowerment, falta de resolución de conflictos; falta de liderazgo, hay poca integración del personal, no son tomados en cuenta las opiniones e ideas, diferencia de opiniones. Es por ello, que conlleva a la necesidad de diseñar estrategias basadas en el modelo del empowerment para el mejoramiento de la gestión gerencial en la Dirección General de la empresa objeto de estudio.

4.3. Fase III. Diseño de estrategias basado en el modelo del empowerment para el mejoramiento de la gestión gerencial en la Dirección General de la empresa Aceites y Solventes Venezolanos, S. A. (VASSA), Sede Guacara, Estado Carabobo.

4.3.1. Presentación de la Propuesta

Mediante la investigación se pudo evidenciar que la empresa Aceites y Solventes Venezolanos, S. A. (VASSA), sede Guacara, Estado Carabobo, es una organización donde se permite realizar cambios todo por tener una fidelidad de sus clientes y de tener un buen ambiente laboral, es por ello, que una vez analizado y diagnosticado la situación actual en relación a la gestión gerencial en la Dirección General de la empresa Aceites y Solventes Venezolanos, S. A. (VASSA), sede Guacara, Estado Carabobo y haber revisado los beneficios del empowerment se procede a formular una propuesta innovadora que se valdrá de los principales elementos del empowerment para mejorar la gestión gerencial en la Dirección General en la empresa Aceites y Solventes Venezolanos, S. A. (VASSA), Sede Guacara, Estado Carabobo. Por lo tanto se establecen la siguiente propuesta:

4.3.2. Objetivos de la Propuesta

4.3.2.1. Objetivo General

Diseñar estrategias basado en el modelo del empowerment para el mejoramiento de la gestión gerencial en la Dirección General de la empresa Aceites y Solventes Venezolanos, S. A. (VASSA), Sede Guacara, Estado Carabobo.

4.3.2.2. Objetivos Específicos

Diseñar los lineamientos y estrategias basado en el modelo del empowerment para el mejoramiento de la gestión gerencial en la Dirección General de la empresa Aceites y Solventes Venezolanos, S. A. (VASSA), Sede Guacara, Estado Carabobo.

Indicar los pasos para la aplicación del modelo del empowerment para el mejoramiento de la gestión gerencial en la Dirección General de la empresa Aceites y Solventes Venezolanos, S. A. (VASSA), Sede Guacara, Estado Carabobo.

Capacitar el personal para que se involucre y se comprometa con el seguimiento del Empowerment como modelo de gestión gerencial en la Dirección General en la empresa Aceites y Solventes Venezolanos, S. A. (VASSA), Sede Guacara, Estado Carabobo.

Establecer los indicadores de gestión gerencial basado en el modelo de Empowerment que garanticen la organización de las actividades que se realicen en los procesos de la Dirección General en la empresa Aceites y Solventes Venezolanos, S. A. (VASSA), Sede Guacara, Estado Carabobo.

4.3.3. Justificación de la Propuesta

La empresa Aceites y Solventes Venezolanos, S. A. (VASSA), Sede Guacara, Estado Carabobo, está brindando un producto de calidad que le ha generado una gran demanda, esto la ha llevado a ampliar sus operaciones y por ello, han realizado un plan de trabajo que le permita alcanzar mayor nivel de participación en el mercado y a su vez abaratar costos, con lo cual puedan ofrecer un producto de calidad a menor precio. Es por ello, que esta propuesta tiene como fin diseñar estrategias basado en el modelo del empowerment para el mejoramiento de la gestión gerencial en la Dirección General de la empresa Aceites y Solventes Venezolanos, S. A. (VASSA), Sede Guacara, Estado Carabobo.

Es de resaltar su importancia, ya que el Empowerment es un proceso por medio del cual se puede maximizar la utilización de las diversas capacidades del capital humano. En este proceso se suele trabajar en grupos que comparten el liderazgo y las tareas administrativas que poseen facultades para evaluar, mejorar la calidad del

desempeño y el proceso de información, además de proporcionar ideas para las estrategias organizacionales.

4.3.4. Alcance de la Propuesta

A través de la propuesta de estrategias basado en el modelo del empowerment para el mejoramiento de la gestión gerencial en la Dirección General de la empresa Aceites y Solventes Venezolanos, S. A. (VASSA), Sede Guacara, Estado Carabobo, garantizará a la Dirección General, proporcionar a los empleados toda la información, conocimientos y recursos requeridos para desempeñar las tareas asignadas, y además les permite ejecutarlas en la forma que sea necesaria para lograr los resultados deseados, siempre y cuando se ajusten a los valores, identidad, cultura organizacional y fines de la empresa.

Por último, el modelo Empowerment, si es desarrollado de forma correcta y asumida como un cambio en la forma de vida y de gestionar la relación laboral, puede llevar a resultados beneficiosos, ya que permite mejorar el clima organizacional y vincular a todos los miembros de la organización con el plan de negocios, para que de esta forma las metas y beneficios de la empresa, sean directamente el cumplimiento de sus propias intereses personales dentro de la empresa.

4.3.5. Desarrollo de la Propuesta

El Empowerment tal y como se ha podido observar a lo largo del presente trabajo de investigación, es una herramienta fundamental para la gestión de personas y que sin duda ha venido evolucionando de forma acelerada en los últimos años. Para que una organización tenga posibilidad de éxito en la actualidad, debe invertir de forma inequívoca en uno de los elementos más importantes dentro de su sistema de producción, el cual es el capital humano, que para muchos autores especializados, así como para quien redacta estas líneas es el agente diferenciador entre las organizaciones.

Sin embargo, es fundamental para obtener los mejores resultados posibles para la organización, entender que el empowerment es una herramienta que por sí sola no tiene la capacidad de cambiar los resultados y que para lograr el cambio deseado, es importante que exista una voluntad previa de los mandos intermedios y altos que son los responsables de iniciar el proceso. Para ello, es necesario identificar el estado actual del empowerment en la organización, y así tener un punto de referencia que permita evaluar la situación actual y planificar la ruta a seguir.

Otro factor que se debe considerar y que sin duda está estrechamente vinculado con el éxito o no del Empowerment, es la cultura organizacional. Al desear cambiar en una organización la forma de gestión de los empleados, hay que evaluar si existe una cultura arraigada o no en cada uno de los miembros de la organización. Este elemento es sin duda importante, ya que su existencia, puede ser un agente dificultador en el proceso de implantación del Empowerment, pero también es cierto que parte de la misma herramienta es crear una cultura sobre la organización lo que la hará más eficiente, por ende son términos bivalentes y sinérgicos; el empowerment es una herramienta que en términos generales puede ser adaptada a cualquier tipo de organización, desde una pequeña empresa a una multinacional.



ESTRATEGIAS BASADO EN EL MODELO DEL EMPOWERMENT PARA EL MEJORAMIENTO DE LA GESTIÓN GERENCIAL EN LA DIRECCIÓN GENERAL



Autora: Gloribel, González
C.I.: 23440465

Durante el desarrollo de la propuesta de las estrategias basado en el modelo del empowerment para el mejoramiento de la gestión gerencial en la Dirección General de la empresa Aceites y Solventes Venezolanos, S. A. (VASSA), Sede Guacara, Estado Carabobo, se plantean las necesidades de aplicar mecanismos de observación continua, el diseño propuesto comprenderá las siguientes estrategias:

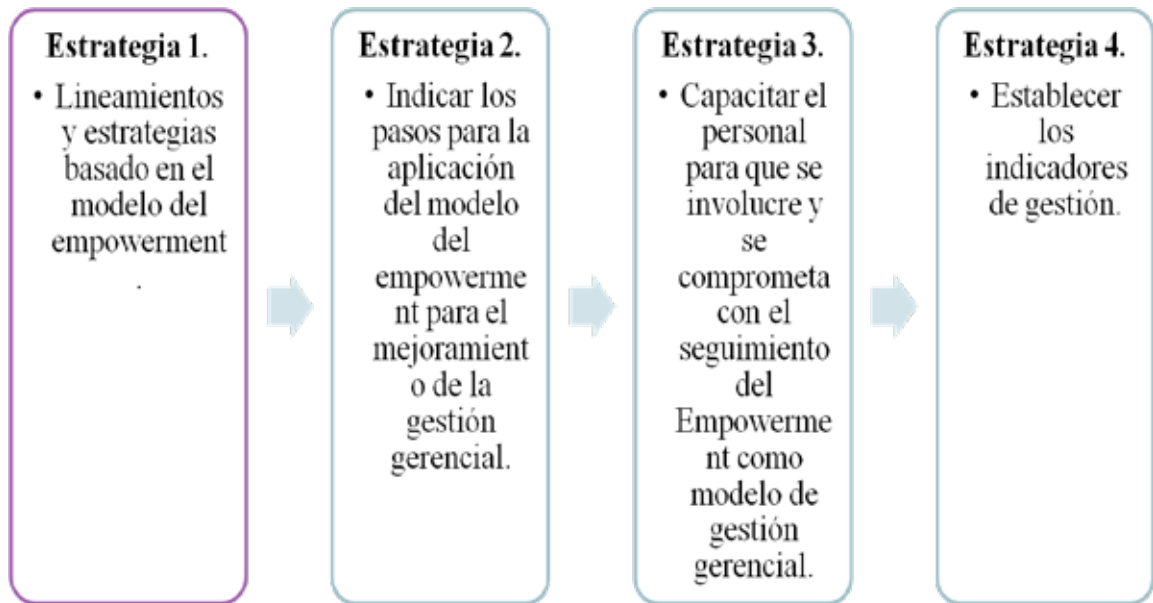


Figura 4. Estrategias para mejorar la Gestión Gerencial. Fuente: González, G. (2021)

4.3.5.1. Estrategia 1. Lineamientos y estrategias basadas en el modelo del empowerment.









Figura 5. Etapas de la Propuesta del Modelo de Empowerment. Fuente: González, G. (2021)

Cuadro 10. Desarrollo de Modelo de Empowerment

ETAPA: 1.	
<i>Lineamientos Estratégicos de Planeación</i>	
Objetivo:	El objetivo de esta etapa es el de seleccionar las personas idóneas para la conformación de un comité y proporcionarles la capacitación adecuada, para la puesta en marcha del modelo de Empowerment; así como también la realización de la estrategia de capacitación para los empleados de la empresa. Esta etapa consistirá en la formación y preparación del equipo líder, encargado del desarrollo y supervisión del programa.
Estrategia:	<p>A continuación se detalla cada una de las estrategias que conforman la primera etapa:</p> <ul style="list-style-type: none"> ✚ Estrategia de formación del comité. ✚ Estrategia de comunicación. ✚ Estrategia de capacitación de modelo de Empowerment ✚ Estrategia de simulación.

Fuente: González, G. (2021)

Cuadro 11. Desarrollo de Modelo de Empowerment (continuación)

ETAPA 2.	
<i>Lineamientos Estratégicos De Operación</i>	
Objetivo:	El objetivo de esta etapa es el de reorganizar el trabajo que realiza el personal de la gestión gerencial en la Dirección General de la empresa Aceites y Solventes Venezolanos, S. A. (VASSA), Sede Guacara, Estado Carabobo.
Estrategia:	<p>A continuación se detalla cada una de las estrategias que conforman la segunda etapa:</p> <ul style="list-style-type: none">  Elaboración de políticas para la interacción del equipo  Estrategia de delegación  Nuevas funciones de los directivos  Estrategia de trabajo en equipo  Estrategia de rotación de puestos de trabajo  Estrategia de información compartida.




Fuente: González, G. (2021)

Cuadro 12. Desarrollo de Modelo de Empowerment (continuación)

ETAPA 3. <i>Lineamientos Estratégicos de Inspección y Control</i>	
Objetivo:	El objetivo de esta etapa, es el de supervisar el buen desarrollo de la segunda etapa del modelo del Empowerment.
Estrategia:	<p>A continuación se detalla cada una de las estrategias que conforman la tercera etapa:</p> <ul style="list-style-type: none">✚ Estrategia de monitoreo✚ Estrategia de realimentación✚ Estrategia de recompensas y reconocimientos.

Fuente: González, G. (2021)

Cuadro 13. Desarrollo de Modelo de Empowerment (continuación)

ETAPA 4.	
<i>Evaluación de Estrategias del Programa</i>	
Objetivo:	El objetivo de esta etapa, es evaluar a los participantes de la propuesta de las estrategias basado en el modelo del empowerment para el mejoramiento de la gestión gerencial en la Dirección General de la empresa Aceites y Solventes Venezolanos, S. A. (VASSA), Sede Guacara, Estado Carabobo. (Directivos y equipos de trabajo), para medir el desarrollo de cada empleado y proporcionar la base para hacer los ajustes que sean necesarios.
Estrategia:	<p>La evaluación será de 03 formas:</p> <ul style="list-style-type: none">  Observación directa  Discusión abierta entre jefes y/ o gerentes y empleados  Evaluaciones realizadas por el cliente secreto.

Fuente: González, G. (2021)

Cuadro 14. Desarrollo de Modelo de Empowerment (continuación)

ETAPA 5.	
<i>Seguimiento del Programa</i>	
Objetivo:	El objetivo de esta etapa, es proporcionarle continuidad a las estrategias basado en el modelo del empowerment para el mejoramiento de la gestión gerencial en la Dirección General de la empresa Aceites y Solventes Venezolanos, S. A. (VASSA), Sede Guacara, Estado Carabobo.
Estrategia:	Después de finalizar la evaluación y de hacer las correcciones necesarias que se harán al respecto y se deberá continuar con el modelo de Empowerment, realizando nuevamente todas las estrategias de la 2ª, 3ª y 4ª Etapa, de esta forma se logrará crear una nueva gestión gerencial en la Dirección General de la empresa Aceites y Solventes Venezolanos, S. A. (VASSA), Sede Guacara, Estado Carabobo.

Fuente: González, G. (2021)

4.3.5.2. Estrategia 2. Indicar los pasos para la aplicación del modelo del empowerment para el mejoramiento de la gestión gerencial.

Cuadro 15. Pasos para la Aplicación del Modelo del Empowerment

<i>Los pasos para aplicar el modelo empowerment, se resumen a continuación, ellos son:</i>	
Primer Paso	Es la creación de una cultura del empowerment al interior de la organización, en la que se definan claramente los nuevos valores que se va adoptar en el trabajo tales como: el compromiso, la lealtad, la solidaridad, compañerismo, la calidad en el trabajo, la responsabilidad.
Segundo Paso	Es la capacitación de los gerentes como facilitadores y entrenadores, enseñar a los colaboradores a que tengan confianza en si mismo, en su equipo y en los nuevos enfoques que va tener el trabajo, lo cual implica asignar valores agregados al trabajo.
Tercer Paso	Los gerentes ya involucrados en la filosofía, deberán constituirse en verdaderos facilitadores del cambio de los equipos de trabajo: para dirigir, guiar, apoyar y delegar la transformación y metamorfosis de la organización, a través de actitudes positivas que permitan: Motivar y entusiasmar a la gente, comunicar una visión clara del trabajo, articular una dirección precisa, fomentar la comunicación, inspirar y animar los logros, dar y recibir feedback, inspirar respeto y credibilidad, así como, agradecer el trabajo bien hecho.

Cuarto Paso	Se debe tomar en cuenta que el empowerment, se basa en dos pilares fundamentales: La capacitación y la confianza, evidentemente la confianza no puede ser obtenida de inmediato, sino que debe ser construida, realizando en primer lugar reuniones periódicas con aquellos trabajadores que parecen ser más flexibles y más involucrados, a quienes se debe explicar la filosofía del empowerment y cuál es la responsabilidad de unos y otros frente a la organización.
Quinto Paso	Es la formación de equipos de alto rendimiento, quienes estarán a cargo de un coach que los guíe, pues ellos deben iniciar el cambio radical, deberán entonces monitorear a que la gente vaya poco a poco internalizando los nuevos valores, que se vean reflejados en sus relaciones interpersonales con sus colegas, colaboradores y superiores, desarrollo de un trabajo en equipo obteniendo mayor compromiso e identificación con la organización, clientes y proveedores.
Sexto Paso	Es establecer un sistema de apoyo y mantenimiento sostenido del clima laboral obtenido, siendo imprescindible tener “Perseverancia en el propósito”.

Fuente: González, G. (2021)

4.3.5.3. Estrategia 3. Capacitar el personal para que se involucre y se comprometa con el seguimiento del Empowerment como modelo de gestión gerencial.

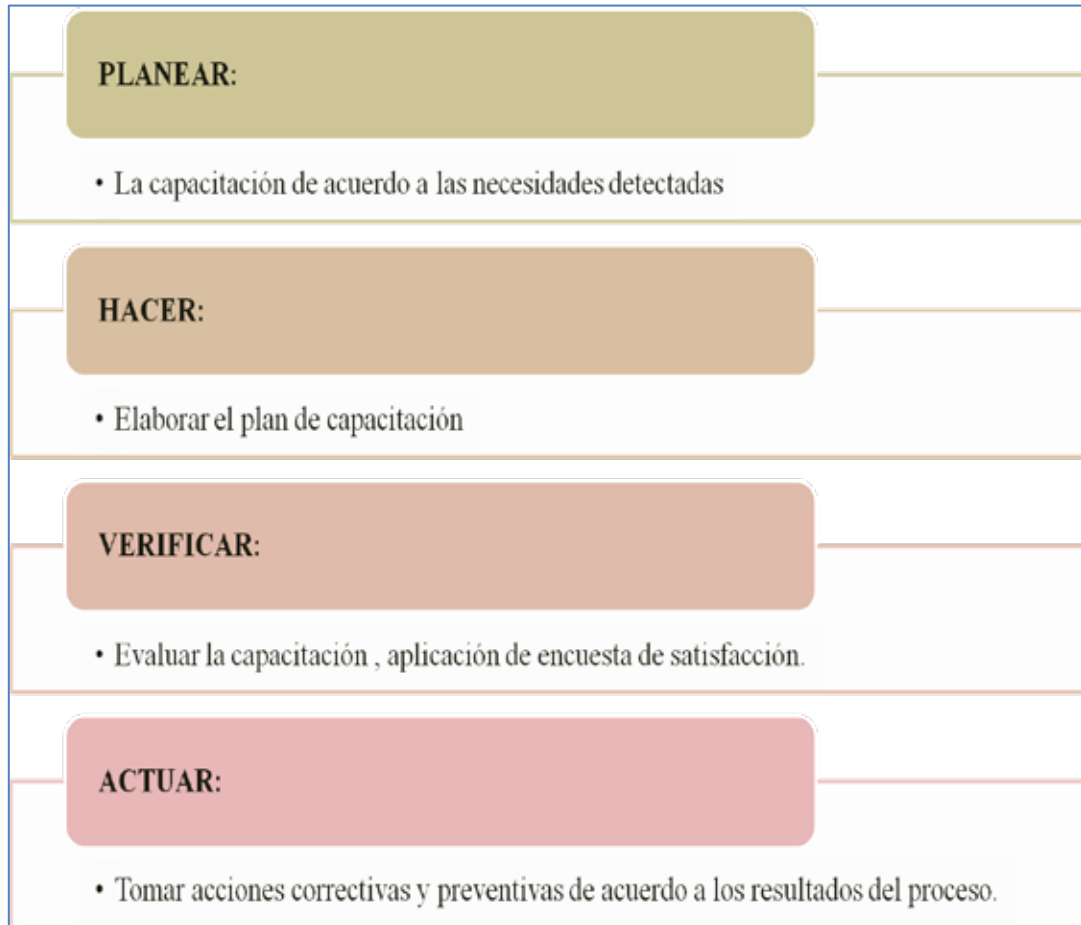


Figura 6. Capacitar el personal para que se involucre y se comprometa.

Fuente: González, G. (2021)

Cuadro 16. Costo de Capacitación

Descripción de Recurso	Costo
Material de Apoyo para el programa de Capacitación Empowerment como modelo de Gestión Gerencial:	200\$
Especialista para el Taller del Empowerment como modelo de Gestión Gerencial.	300\$
Especialista para el Taller de Liderazgo	100\$
Especialista para el Taller Motivación y Trabajo en equipo	200\$
	Total Costo de Capacitación
	800\$

Fuente: González, G. (2021)

4.3.5.4. Estrategia 4. Establecer los indicadores de gestión basado en el modelo de Empowerment

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

Cuadro 17. Indicadores orientados a Capital Humano

Componente de la política de calidad	Se cumple con la formación y capacitación de los trabajadores.
Departamento	Recursos Humanos
Objetivo	Elevar las competencias de gestión del personal
Meta	95%
Indicador	$x = \frac{\text{No. personas comprendieron capacitación}}{\text{No. total trabajadores capacitados}}$

Cuadro 18. Indicadores Cumplimiento de Objetivos de Calidad

Componente de la política de calidad	Cumplimiento de los objetivos de calidad
Departamento	Gestión de calidad Representante de la dirección
Objetivo	Cumplir con los objetivos de calidad de la empresa.
Meta	100%
Indicador	$x = \frac{\text{No. acciones ejecutadas}}{\text{No. total acciones planteadas}} * 100$
Descripción	Xo= Número de actividades ejecutadas asociadas al cumplimiento de los objetivos de calidad y Xi= Número total de actividades planteadas asociadas a los objetivos de calidad.
Que se necesita para medirlo	Objetivos de calidad y objetivos planeados por proceso.
Periodicidad	Anual
Responsable	Coordinador de Recursos Humanos

Fuente: González, G. (2021)

4.4. Fase IV. Evaluación de la relación costo-beneficio que genera la propuesta del Empowerment como modelo de gestión gerencial en la Dirección General en la empresa Aceites y Solventes Venezolanos, S. A. (VASSA), Sede Guacara, Estado Carabobo.

La inversión a realizar justifica el aumento de ingresos a la empresa Dirección General en la empresa Aceites y Solventes Venezolanos, S. A. (VASSA), Sede Guacara, Estado Carabobo; por el mejoramiento de la gestión gerencial. En tal sentido, en este apartado, es donde se establecen los criterios que permiten asegurar el uso óptimo de los recursos empleados así como los efectos del proyecto en el al que se destina, así como se determina las características técnicas de la operación, fijar los medios a implementar, establecer los costos de operación y evaluar los recursos disponibles, reales y potenciales. Así mismo, los resultados del estudio de factibilidad, influyen en las decisiones tomadas por las personas responsables del proyecto.

4.4.1. Estudio de Factibilidad

4.4.1.1. Técnica

En esta propuesta se cuenta con el material técnico para la aplicación de la propuesta del modelo basado en el Empowerment de gestión gerencial en la Dirección General en la empresa Aceites y Solventes Venezolanos, S. A. (VASSA), Sede Guacara, Estado Carabobo, y por consiguiente la implementación de esta propuesta en la empresa no requiere mayor cantidad de equipos y materiales, que brinde la posibilidad de llevar a cabo la ejecución de la propuesta.

4.4.1.2. Operativa

Representa la alternativa organizativa de la propuesta de estrategias basado en el modelo del empowerment para el mejoramiento de la gestión gerencial en la Dirección General de la empresa Aceites y Solventes Venezolanos, S. A. (VASSA),

Sede Guacara, Estado Carabobo. En el proyecto actual se encuentra viable ya que pretende lograr un cambio dentro de la empresa, y existe la disponibilidad por parte de la Dirección General están dispuesto a invertir en el capital humano, debido a que es la mejor opción para el crecimiento y mejora de la organización, sabiendo que estas estrategias tendrán un efecto positivo a corto y mediano plazo, ya que dentro de sus estrategias se encuentra: Establecer Plan de Formación y tener una comunicación efectiva interinstitucional para mejorar tiempos de respuesta.

4.4.1.3. Social

Con respecto a la factibilidad de la propuesta en lo social, se observan las diferentes estrategias basadas en el modelo del empowerment que conforman las etapas que este programa comprende, cada una de las etapas están relacionadas entre sí con el propósito de mejorar la gestión gerencial de la Dirección General, el cual beneficia a los empleados, servirá de estímulo en aras de alcanzar una mejor formación profesional para el desempeño de las actividades correspondiente al éxito organizacional.

4.4.1.4. Económico

Es un indicativo netamente cuantificable por qué parte de elementos técnicos y financieros incluye el análisis del escenario donde se ejecutara el proyecto su viabilidad y rentabilidad dentro de este contexto.

4.4.2 Costos Asociados a la implementación de la propuesta

Para la implementación de la propuesta es necesario tomar en consideración los siguientes aspectos de inversión:

4.4.2.1. Costos Asociados a Insumos

Cuadro 19. Insumos

N.º	Descripción	Costo (\$)
1	Cartucho de tinta	100
2	Impresión	150
3	Resma de Papel	50
4	Lapicero	10
5	Corrector	10
6	Resaltador	10
TOTAL		330

Fuente:González, G. (2021)

4.4.2.2. Costos asociados a la capacitación del personal de la empresa

Cuadro 20. Presupuesto para el Programa de Capacitación

Descripción	Curso	Horas/Días	Periodo	Costo (\$)
Material de Apoyo	Programa de Capacitación Empowerment como modelo de Gestión Gerencia	----	3 meses	200\$
Especialista	Taller del Empowerment como modelo de Gestión Gerencial	2	10 semanas	300
Especialista	Taller de Liderazgo	2	4 semanas	100
Especialista	Taller Motivación y Trabajo en equipo	2	4 semanas	200
TOTAL				800

Fuente:González, G. (2021)

4.4.2.3. Costos Totales Asociados a las Propuesta

Para el cálculo del costo total para la implementación de la propuesta de estrategias basado en el modelo del empowerment para el mejoramiento de la gestión gerencial en la Dirección General de la empresa Aceites y Solventes Venezolanos, S. A. (VASSA), Sede Guacara, Estado Carabobo, se aplicó la siguiente ecuación:

$$\text{COSTO TOTAL} = \text{Costo total de Capacitación} + \text{Costo total de Recursos}$$

Aplicando la ecuación anterior al caso objeto del presente estudio se tiene:

$$\text{COSTO TOTAL} = 800\$ + 330 \$ = 1.130\$$$

4.4.3. Beneficio asociado a la Implementación de la Propuesta

A continuación, se presenta el ahorro que se tendría al aplicar la propuesta de las estrategias basado en el modelo del empowerment para el mejoramiento de la gestión gerencial en la Dirección General de la empresa Aceites y Solventes Venezolanos, S. A. (VASSA), Sede Guacara, Estado Carabobo. Se destaca que:

1. El costo promedio de la capacidad Real de Producción de Lubricantes (1.600 lt.)
2. Se aplica una tasa de cambio BCV Bs/\$.

Cuadro 21. Costos Total Anual por Litros

Descripción	Capacidad Instalada Lts	Capacidad Operativa Lts	Cantidad de Litros Sin Producir Lts	Costo por Litro	Costo Mensual
Producción de Lubricantes	1.600	594	1006	1.6\$ C/L	1.609,6\$
Costo Total (\$)				154.48	1.609,6\$

Fuente:González, G. (2021)

Finalmente, al sumar el costo relacionado con la producción de aceites y lubricantes sin producir, se obtiene un total de 1.609\$ por mes, aspirando tener una utilidad de 1.200\$. Tales costos se traducirán en ahorros para la empresa al aplicar el plan de gestión propuesto en el presente estudio. Por tal razón, se consideran beneficios.

4.4.4. Evaluación Costo- Beneficio

La relación beneficio - costo se basa en los beneficios resultantes de la propuesta y los costos totales incurridos por las diferentes causas. La propuesta se considerará conveniente según el resultado obtenido de la relación aplicada:

$$R = \frac{\text{Beneficio}}{\text{Costo}}$$

Donde:

Si la R (B/C) > 1 la propuesta es viable

Si la R (B/C) = 1 es indiferente

Y si la R (B/C) < 1 es inviable la propuesta

Aplicando la ecuación anterior se tiene:

$$R = \frac{1.200}{1.130} = 1.06$$

Siendo que el resultado de la relación costo beneficio fue mayor que 1 (uno) se concluye que la propuesta de la empresa Aceites y Solventes Venezolanos, S. A. (VASSA), Sede Guacara, Estado Carabobo es económicamente viable. A continuación se indica el cálculo del tiempo de retorno de la inversión:

$$\text{TRI} = \frac{\text{Inversión}}{\text{Utilidad}} = \frac{1130\$}{1200\$}$$

$$\text{Utilidad} = 1200\$ \quad = 0,9 \text{ meses}$$

Como se aprecia, que este costo de la inversión de la propuesta se recuperaría en 0,9 es decir aproximadamente en un (01) mes, luego de su implementación, lo que indica como proyecto factible, ya que su recuperación está en un período de corto plazo y contribuiría a la mejora de la gestión gerencial en la Dirección General

CONCLUSIONES

Una vez finalizado el análisis e interpretación de los resultados en el capítulo IV obtenidos a través de los instrumentos de recolección de datos e igualmente alcanzados los objetivos planteados en la investigación teniendo como objetivo general proponer el Empowerment como modelo de gestión gerencial en la Dirección General en la empresa Aceites y Solventes Venezolanos, S. A. (VASSA), Sede Guacara, Estado Carabobo, se llegó a las siguientes conclusiones:

En relación al objetivo específico 1, referido a diagnosticar la situación actual en relación a la gestión gerencial en la Dirección General de la empresa Aceites y Solventes Venezolanos, S. A. (VASSA), sede Guacara, Estado Carabobo, se aplicó como instrumentos de recolección de datos la observación directa y revisión documental, en donde se observó la estructura organizativa de la empresa objeto de estudio, de igual manera se plasmó su misión, visión, valores y estrategias de la filial. De igual manera en esta fase se aplicó la ficha de observación directa, en donde se observó que la mayoría de los indicadores de gestión gerencial se cumplen a veces referido a los ítems de progreso, resultados, gestión, ambiente de trabajo, confianza, trabajo en equipo y progreso, y en relación a los indicadores destinados al cumplimiento del modelo del empowerment nunca.

En este mismo orden de ideas, para el cumplimiento de esta fase, también se aplicó el cuestionario y la entrevista semi-estructurada presentado a los sujetos muestrales, del universo poblacional, en donde se evidenció que se percibe que la mayoría de los encuestados responden a las preguntas de manera evasiva al elegir la alternativa neutral, sin embargo, en algunos indicadores se observa que existe como problemática, fallas en relación a la gestión gerencial en la Dirección General y no se aplica el modelo basado en el empowerment, entre los indicadores con mayor rango como problemática se encuentran la falta de liderazgo más relajado o democrático,

falta de trabajo de equipo, la toma de decisiones no es en equipo, es centralizada, las relaciones interpersonales, a veces se encuentran enturbiada por alta de resolución de conflictos, lo que crea un ambiente laboral un poco tenso.

En respuesta al objetivo 2, analizar los factores internos y externos que inciden en la gestión gerencial en la Dirección General de la empresa Aceites y Solventes Venezolanos, S. A. (VASSA), sede Guacara, Estado Carabobo, desarrollado en la fase II, del capítulo IV, se aplicó como técnicas de análisis la síntesis inferencial y análisis de los factores internos y externos que inciden en la gestión gerencial en la Dirección General, el diagrama de Causa-Efecto y luego se plasmó la matriz DOFA.

En donde se analizó las causas que producen las fallas en la Gestión Gerencial, por falta de un modelo de empowerment, en donde se encontraron elementos que la afectantales como falta de estrategias en la toma de decisiones, inexistencia de gestión gerencial en la dirección general en la empresa basado en el modelo de empowerment, falta de resolución de conflictos; falta de liderazgo, hay poca integración del personal, no son tomados en cuenta las opiniones e ideas, diferencia de opiniones; llevando a la necesidad de diseñar estrategias basadas en el modelo del empowerment para el mejoramiento de la gestión gerencial en la Dirección General de la empresa objeto de estudio.

Luego se le dio respuesta al objetivo específico 3, diseñar estrategias basado en el modelo del empowerment para el mejoramiento de la gestión gerencial en la Dirección General de la empresa Aceites y Solventes Venezolanos, S. A. (VASSA), Sede Guacara, Estado Carabobo; en donde se plasmó la propuesta plasmada en la fase III, la cual se sostuvo de por objetivos y justificación de la propuesta, dando paso al desarrollo de la misma, que se diseño en cuatro tipos de estrategias como lo son:

Estrategia 1, sobre los Lineamientos y estrategias basado en el modelo del empowerment; la estrategia 2, se indicaron los pasos para la aplicación del modelo

del empowerment para el mejoramiento de la gestión gerencial; la estrategia 3, capacitación del personal para que se involucre y se comprometa con el seguimiento del Empowerment como modelo de gestión gerencial y como estrategia 4, establecimiento de los indicadores de gestión. Cabe destacar, que cada estrategia, se desarrolló con sus respectivas actividades y objetivos a implementar, con la finalidad de buscar el mejoramiento de la gestión gerencial en la Dirección General de la empresa Aceites y Solventes Venezolanos, S. A. (VASSA), Sede Guacara, Estado Carabobo.

Finalmente, se le dio respuesta al objetivo 4, en relación - Evaluar la relación costo-beneficio que genera la propuesta del Empowerment como modelo de gestión gerencial en la Dirección General en la empresa Aceites y Solventes Venezolanos, S. A. (VASSA), Sede Guacara, Estado Carabobo, en donde luego de plasmar el estudio de factibilidad, se detalló los costos asociados a la implementación de la propuesta, y la descripción del beneficio asociado a la implementación de la propuesta, se obtuvo la relación de costo- beneficio, que dio como resultado aplicando la ecuación correspondiente, el resultado de 1.06, siendo que el resultado de la relación costo beneficio fue mayor que 1 (uno) se concluye que la propuesta de la empresa Aceites y Solventes Venezolanos, S. A. (VASSA), Sede Guacara, Estado Carabobo es económicamente viable.

RECOMENDACIONES

Implementar la propuesta diseñada en este trabajo titulada estrategias basadas en el modelo del Empowerment para el mejoramiento de la gestión gerencial en la Dirección General.

Incentivar a sus trabajadores con el fin de que estos puedan sentirse satisfechos.

Adoptar técnicas como el Empowerment que faciliten la mayor flexibilidad y rapidez en los diferentes procesos de la Dirección General de la empresa.

Promover una política de evaluación permanente y participativa entre los diversos miembros de la empresa, para de esa manera, poder escuchar las dudas, aportes y recomendaciones del personal en aras de mejorar la comunicación, el compromiso y el clima organizacional, para que la toma de decisiones sea más acertadas y viables.

REFERENCIAS

- Arias, F. (2014). **El Proyecto de Investigación, Introducción a la Metodología Científica**. Editorial Espíteme, Caracas.
- Arroyo, C. (2015). **Empowerment a manera de herramienta gerencial como propuesta para mejorar la Estructura Organizacional del Área Operativa de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Pakary muy del Cantón Píllaro**. Universidad Técnica De Ambato. Ecuador.
- Betancourt, J. (2016). **Gestión Estratégica**. Ediciones TG Red. Quinta Edición. Porlamar, Venezuela.
- Bernard, A. (2004). **Liderazgo Transformacional**. Ediciones Díaz de Santos.
- Blanchard, K. (2011). **Empowerment: tres claves para que el proceso de facultar a los empleados funcione en su empresa**. Cuarta Edición. Colombia. Editorial Norma.
- Castillo, G. (2018). **Planeamiento estratégico y empowerment en el clima organizacional del personal administrativo de la Unidad de Gestión Educativa Local Tarma, Junín, 2016**. Trabajo de grado, para optar al Grado Académico de Doctor en Ciencias. Universidad Nacional de Educación. Lima Perú.
- Cazares, M. (2007). **Desarrollo del Talento Humano**. Primera edición Editorial Granica. S.A.
- Dance, H. (2002). **Barreras de la Comunicación**. Editorial: Lepala.
- Domínguez, P. (2018). **Introducción a la Gestión Empresarial**. Instituto Europeo de Gestión Empresarial. Madrid. España.
- Douglas, G. (2000). **Tecnología del Desempeño Humano**. Editorial: Autor House.
- Esquivel, Fermín (2010). **Gerencia Social. Un análisis crítico desde el trabajo social**. Primera edición. Buenos Aires. Espacio.
- Frank, D. (2005). **Proceso Comunicacional**. Editorial: Thomson.

- Hernández, R. Fernández, C. y Baptista, P. (2015). **Metodología de la Investigación**. McGraw Hill Interamericana de México.
- Hurtado, J. (2010). **El Proyecto de Investigación. Comprensión Holística de la Metodología y la Investigación**. Sexta Edición. Caracas. Quirán Ediciones.
- Jaramillo, G. (2004). **La Filosofía de la Mejora Continua e Innovación Incremental**. Editorial: Panorama. Colombia.
- Kanter, T. (2004). **Empoderamiento Estructural**. Ediciones Granica. Buenos Aires Argentina.
- Koontz, Harold, y Weihrich, Henry (2002). **Administración: Una Perspectiva Global**. (14ta. Ed.). Editorial McGraw-Hill Interamericana, S.A. México
- Levy, R.(2000). **Liderazgo. Teoría, Aplicación y Desarrollo de Habilidades**. Segunda Edición. Editorial Thompson Learning. México.
- Maneiro, N. y Mejías, A. (2014). **Estadística para Ingeniería**. Universidad de Carabobo. Escuela de Ingeniería Industrial. Cuarta Edición.
- Martin, C. (2006). **Gestión Directiva**. Pearson Educación- Prentice. México.
- Meza, E. (2018). **Empowerment y su Incidencia en la Administración de Recursos Humanos**. Editorial Iberoamericana. México, D.F.
- Meza, E. (2018). **Empowerment y su Incidencia en la Administración de Recursos Humanos en la Municipalidad Distrital de Santa Ana De Tusi, Pasco – 2017**. Tesis presentada para optar el Título Profesional de: Licenciado en Administración. Universidad Nacional Daniel Alcides Carrión; Perú.
- Mosley, M. (2005). **Empoderamiento**. Editorial: Gestión 2000. Bogotá Colombia.
- Muñoz, J. (2008). **Visión y Gestión Empresarial**. Editorial. Thomson Learning Ibero.
- Muzafer.T. (2004). **Toma de Decisiones**. Editorial: UDG.

- Palella, S. y Martins, F. (2010). **Metodología de la Investigación Cuantitativa**. (2° Edición). Caracas-Venezuela. Editorial Fedupel.
- Pasquali, J. (2005). **Comunicación**. Editorial: Thomson Learning.
- Pérez, Fernando (2012). **Competencias de Liderazgo Transformacional Subyacentes**. Revista Arbitrada del Centro de Investigación y Estudios Gerenciales A.C. Barquisimeto – Venezuela. Revista en línea. Disponible en: <http://www.grupocieg.org/archivos>.
- Poggi, K. (2000). **Práctica Directiva**. Ediciones Granica. Buenos aires Argentina.
- Ramos, J. (2000). **Transformación Productiva y Desarrollo Tecnológico**. Ediciones Uni Norte. Bogotá.
- Rivera, P. (2000). **Habilidades de desempeño**. Sexta Edición. México.
- Rivero, L. (2000). **Capacitación y Desarrollo de Personas**. Editorial Limusa.
- Robbins, Stephen (2004). **Comportamiento Organizacional**. Décima Edición. Hispanoamericana. Editorial Prentice Hall. México.
- Robbins, Stephen y Coulter, M. (2004). **Administración**. Sexta edición. Pearson Educación. México.
- Rodríguez, José (2008). **Administración Moderna de Personas**. Edición FenegasLearning.
- Sallenave, Jean-Paul (2002). **La Gerencia Integral**. Editorial Norma. Bogotá.
- Sánchez, L. (2010). **Clima Organizacional**. Buenos Aires: L.
- Stodill, R. (2005). **Liderazgo**. Editorial Thomson Learning Ibero.
- Universidad Pedagógica Experimental Libertador (2018). **Manual Para la Elaboración de Trabajos de Trabajos y Tesis Doctorales**. Caracas .U.P.E.L.
- Van Den Berghe R., Edgar. (2005). **Gestión y Gerencia Empresariales Aplicadas al Siglo XXI**. ECOE Ediciones Ltda. Bogotá, Colombia.

ANEXOS



REPÚBLICA BOLIVARIANA DE VENEZUELA
UNIVERSIDAD JOSÉ ANTONIO PÁEZ
FACULTAD DE INGENIERÍA
ESCUELA DE INGENIERÍA INDUSTRIAL
INGENIERIA INDUSTRIAL

Estimado Profesor Alicia Pizella:

Seguidamente se le presenta un cuestionario conformado por 16 ítems, una Ficha de observación compuesta por 25 ítems, ambos instrumentos bajo una escala de Lickert, y un guión de entrevista que va dirigido a distintos especialistas en el _____; las respuestas que se obtendrán de la aplicación de este instrumento de recolección de datos va a permitir dar respuesta a los propósitos específicos de la presente investigación, que diagnóstico de la situación actual de los procesos y actividades establecidos para la elaboración de carrocerías. Por lo que solicitamos a usted amablemente, dada su formación académica la validación del mismo, a tal efecto se anexa el cuadro técnico metodológico, el cuestionario, guión de entrevista y el formato de validación.

Autora:

Gloribel, González

C.I.: 23440465

Tutor Académico:

Ing. Ana Avendaño



**REPÚBLICA BOLIVARIANA DE VENEZUELA
UNIVERSIDAD JOSÉ ANTONIO PÁEZ
FACULTAD DE INGENIERIA
ESCUELA DE INGENIERÍA INDUSTRIAL**

**EMPOWERMENT COMO MODELO DE GESTIÓN GERENCIAL EN LA
DIRECCIÓN GENERAL DE LA EMPRESA ACEITES Y SOLVENTES
VENEZOLANOS, S. A. (VASSA), SEDE GUACARA, ESTADO
CARABOBO**

Trabajo de Grado presentado como requisito parcial para optar al título de
Ingeniero Industrial.

Autora:
Gloribel, González
C.I.: 23440465
Tutor Académico:
Ing. Ana Avendaño

San Diego, Julio 2021

1.3. Objetivos de la Investigación

1.3.2. Objetivo General

Proponer el Empowerment como modelo de gestión gerencial en la Dirección General en la empresa Aceites y Solventes Venezolanos, S. A. (VASSA), Sede Guacara, Estado Carabobo.

1.3.2. Objetivos Específicos

- Diagnosticarla situación actual en relación a la gestión gerencial en la Dirección General de la empresa Aceites y Solventes Venezolanos, S. A. (VASSA), sede Guacara, Estado Carabobo.
- Analizar los factores internos y externos en cuanto a la gestión gerencial en la Dirección General de la empresa Aceites y Solventes Venezolanos, S. A. (VASSA), sede Guacara, Estado Carabobo.
- Diseñar estrategias basado en el modelo del empowerment para el mejoramiento de la gestión gerencial en la Dirección General de la empresa Aceites y Solventes Venezolanos, S. A. (VASSA), Sede Guacara, Estado Carabobo.
- Evaluar la relación costo-beneficio que genera la propuesta del Empowerment como modelo de gestión gerencial en la Dirección General en la empresa Aceites y Solventes Venezolanos, S. A. (VASSA), Sede Guacara, Estado Carabobo.

Anexo A
Cuadro Técnico Metodológico

Objetivo General: Proponer el Empowerment como modelo de gestión gerencial en la Dirección General en la empresa Aceites y Solventes Venezolanos, S. A. (VASSA), Sede Guacara, Estado Carabobo.

Objetivos Específicos	Variable	Definición	Dimensión	Indicadores	Fuente	Técnicas e Instrumentos
Diagnosticar la situación actual en relación a la gestión gerencial en la Dirección General de la empresa Aceites y Solventes Venezolanos, S. A. (VASSA), sede Guacara, Estado Carabobo.	Gestión Gerencial	Entendida como la búsqueda de la productividad administrativa y organizativa, a partir de un nuevo concepto de la acción gerencial que rompe con la dirección vertical y realiza la toma de decisiones compartidas entre los actores de la empresa.	Compartir Información Crear Autonomía Reemplazar la Jerarquía con Equipos de trabajo multidisciplinarios.	Información Toma de Decisiones Comunicación Misión y Visión Metas y Valores Procedimientos Capacitación y Desarrollo Responsabilidad Destrezas Opinión Control Ambiente	Documentos primarios y secundarios. Expertos	Encuesta: Cuestionario Observación: Ficha de Observación Entrevista: guion de las entrevista Consulta documental y análisis documental: Documentos propios de la empresa (Diagramas, Lay-out, datos estadísticos, entre otros)
Analizar los factores internos y externos en cuanto a la gestión gerencial en la Dirección General de la empresa Aceites y Solventes Venezolanos, S. A. (VASSA), sede Guacara, Estado Carabobo.	Factores internos y externos.	Esta técnica permite detectar las Fortalezas de la organización, las Oportunidades del mercado, las Debilidades internas de la empresa y las Amenazas en el entorno.	Internos Externos	- Debilidades - Oportunidades - Fortalezas - Amenazas	Análisis DOFA	

Objetivos Específicos	Variable	Definición	Dimensión	Indicadores	Fuente	Técnicas e Instrumentos
<p>Diseñar estrategias basado en el modelo del empowerment para el mejoramiento de la gestión gerencial en la Dirección General de la empresa Aceites y Solventes Venezolanos, S. A. (VASSA), Sede Guacara, Estado Carabobo.</p>	<p>Modelo del empowerment</p>	<p>Es un proceso multidimensional de carácter social en donde el liderazgo, la comunicación y los grupos auto dirigidos reemplazan la estructura piramidal mecanicista por una estructura más horizontal en donde la participación de todos y cada uno de los individuos dentro de un sistema forman parte activa del control del mismo con el fin de fomentar la riqueza y el potencial del capital humano que posteriormente se verá reflejado no solo en el individuo sino también en la comunidad en la cual se desempeña</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Compartir información - Crear autonomía - Reemplazar la jerarquía con equipos de trabajo multidisciplina rios 	<p>Toma de Decisiones Comunicación</p> <p>Misión y Visión Metas y Valores Procedimientos Capacitación y Desarrollo Responsabilidad</p> <p>Destrezas Opinión Control Ambiente</p>	<p>Documentos primarios y secundarios.</p> <p>Expertos</p>	<p>Consulta documental y análisis documental</p>

<p>Evaluar la relación costo-beneficio que genera la propuesta del Empowerment como modelo de gestión gerencial en la Dirección General en la empresa Aceites y Solventes Venezolanos, S. A. (VASSA), Sede Guacara, Estado Carabobo.</p>	<p>Factibilidad</p>	<p><i>Factibilidad:</i> se refiere a la disponibilidad de los recursos económicos, técnicos, y sociales necesarios para llevar a cabo los objetivos o metas señaladas.</p>	<p>Recursos económicos, técnicos, y sociales</p>	<p>TRI = Inversión Total del Proyecto / Utilidad Total del Proyecto</p> $\frac{\sum \text{Valorización positiva}}{\sum \text{Valorización negativa}} = 1 \text{ Es factible ambientalmente}$
--	---------------------	--	--	--

Fuente: Elaboración Propia

**ANEXO B. CUESTIONARIO MEDICIÓN DEL EMPOWERMENT
ESTRUCTURAL DIRIGIDO A LOS EMPLEADOS DE LA EMPRESA ACEITES Y
SOLVENTES VENEZOLANOS, S. A. (VASSA), SEDE GUACARA, ESTADO
CARABOBO**

ESCALA: Totalmente de Acuerdo (TA), De Acuerdo (DA), Neutral (N), En Desacuerdo (ED) y Totalmente en Desacuerdo (TD).

ÍTEM	Afirmación	TA	DA	N	ED	TD
		5	4	3	2	1
DIMENSIÓN: COMPARTIR INFORMACIÓN						
1.	Recibe información sobre el rendimiento de la gestión gerencial en la Dirección General de la empresa, para entender mejor el trabajo.					
2.	Siente confianza al recibir información sobre el personal gerencial de la Dirección General en la empresa.					
3.	Posee posibilidades de autocontrol para tomar decisiones.					
4.	Ve los errores como oportunidades de aprender.					
5.	Cree que se va disminuyendo con el modo de pensar jerárquico, para cambiar la comunicación horizontal.					
DIMENSIÓN: CREAR AUTONOMIA						
6.	Conoce la Misión y Visión de la Dirección General en la empresa.					
7.	Conoce las metas y valores para sustentar las acciones deseadas.					
8.	Considera que se van desarrollando nuevas estructuras y procedimientos para facultar al personal de la Dirección General en la empresa.					
9.	Considera que se les da capacitación y desarrollo necesario.					
10.	Es responsable de los resultados obtenidos de la Dirección General de la empresa.					
DIMENSIÓN: REEMPLAZAR LA JERARQUIA CON EQUIPOS DE TRABAJO MULTIDISCIPLINARIOS						
11.	Posee dirección y competencias en destrezas por parte de trabajo en equipo.					
12.	Existe recompensas y estímulos para el personal de la empresa.					
13.	La Dirección General de la empresa capta la diversidad (capacidades y opiniones) como un activo de un equipo.					
14.	Recibe gradualmente el control a los equipos.					
15.	Considera que hay un ambiente de trabajo armónico entre los colaboradores.					
16.	Es creativo e innovador en sus ideas.					

ANEXO C. FICHA DE OBSERVACIÓN

Ítems	ACTIVIDADES	SIEMPRE	CASI SIEMPRE	A VECES	CASI NUNCA	NUNCA	OBSERVACIONES
26.	Tienen la reputación de mirar hacia adelante, ser progresistas y líderes del desarrollo de su gente.						
27.	El empowerment es un tema básico en sus prácticas, reputación e imagen.						
28.	En la organización todos los altos directivos apoyan y practican el empowerment.						
29.	Los resultados son visibles y todo el mundo puede verlos.						
30.	Entienden totalmente el empowerment.						
31.	Se gestiona de manera efectiva y produce grandes beneficios en la organización.						
32.	En la organización existe una atmósfera de compromiso, energía e interés.						
33.	Todos están dedicados y luchan por la excelencia.						
34.	La mayoría de los directivos saben cómo animar y mantener el empowerment en sus equipos y en los individuos.						
35.	Los resultados de sus esfuerzos son excelentes.						
36.	El producto final cumple con los estándares de calidad.						
37.	Se lleva a cabo todos los esfuerzos para liberar los talentos y las habilidades de todos y cada uno de los empleados.						
38.	Tienen muchos éxitos y todos contribuyen a ello.						
39.	Aceptan totalmente el hecho de que el empowerment requiere reconocimiento y una recompensa formal e informal.						

40.	Utilizan muchos métodos efectivos.						
41.	El empowerment produce innovación en todos los niveles de la organización.						
42.	Los beneficios son enormes.						
43.	Hay un nivel alto de confianza.						
44.	Las personas están dispuestas a correr riesgos e intentar cosas nuevas.						
45.	Entienden totalmente el poder del trabajo en equipo.						
46.	Los equipos con empowerment contribuyen en gran manera a las metas de la organización.						
47.	Todos están involucrados en las decisiones que les afectan a ellos y a su trabajo.						
48.	Están involucrados y tienen un sentimiento de que sus trabajos les pertenecen.						
49.	Las comunicaciones son excelentes.						
50.	Las personas están totalmente informadas de todos los temas que afectan a su trabajo y a la organización y pueden retroalimentar sus opiniones.						

Fuente: Elaboración propia

Anexo D. Guion de Entrevista

Entrevistadores:

Ítems	PREGUNTAS	INDICADOR
18.	¿Qué opinión tiene en relación a la calidad, precisión, cumplimiento y aceptabilidad de su trabajo desempeñado?	Desempeño
19.	¿La toma de decisiones es compartida entre los actores de la empresa?	Toma de Decisiones
20.	¿Qué opinión, tiene en relación a implementar el poder y la toma de decisiones hasta los niveles inferiores de la organización?	
21.	¿Considera que sus conocimientos, habilidades y otras calificaciones necesarias para desempeñar su puesto satisfactoriamente?	Habilidades
22.	¿En la empresa todos los altos directivos están conscientes y apoyan y practican el Empowerment, explique su opinión?	Empowerment
23.	¿Cómo considera que es el clima laboral de la empresa?	Clima Laboral
24.	¿Se instruye a las personas sobre las normas y procedimientos para ejercer el cargo?	Normas y Procedimientos
25.	En cuanto a las políticas de comunicaciones, ¿Cómo se realizan las comunicaciones internas y externas dentro de la organización?	Comunicación
26.	¿Usted considera que el director promueve la comunicación, resolución de conflictos, el compañerismo y el ambiente laboral dentro de la empresa?	
27.	¿La empresa cuenta con planes de formación y capacitación?	Formación Capacitación
28.	¿Planifican, implementan y evalúan los planes de formación al personal según su Diagnóstico de Necesidades de Adiestramiento?	

29.	¿Según su percepción cómo son las Relaciones Interpersonales entre el personal directivos y los empleados?	Relaciones Interpersonales
30.	¿Se aplican medidas de control interno en el desempeño de sus funciones?	Control Interno
31.	¿Se aplica auditoría para medir los indicadores de gestión en la Dirección General en la empresa Aceites y Solventes Venezolanos, S. A. (VASSA), Sede Guacara, Estado Carabobo.	Indicadores de Gestión
32.	¿Considera que es eficiente la gestión gerencial en la Dirección General en la empresa Aceites y Solventes Venezolanos, S. A. (VASSA), Sede Guacara, Estado Carabobo?	
33.	¿Cuál considera que son las principales fortalezas y oportunidades con respecto la gestión gerencial en la Dirección General en la empresa Aceites y Solventes Venezolanos, S. A. (VASSA), Sede Guacara, Estado Carabobo?	Fortalezas y Oportunidades
34.	¿Cuáles considera que son las principales debilidades y amenazas con respecto A gestión gerencial en la Dirección General en la empresa Aceites y Solventes Venezolanos, S. A. (VASSA), Sede Guacara, Estado Carabobo?	Debilidades y Amenazas

Fuente: Elaboración Propia

Validación del instrumento (Guion de la entrevista)

Coloque con una (X), en la alternativa que corresponda según opinión sobre los aspectos planteados, anote las observaciones que considere necesario en el recuadro destinado para ello.

Ítems	Redacción de Ítems			Pertinencia de los objetivos		Observaciones
	Clara	Confusa	Tendenciosa	Pertinente	No pertinente	
1.						
2.						
3.						
4.						
5.						
6.						
7.						
8.						
9.						
10.						
11.						
12.						
13.						
14.						
15.						
16.						

Fecha: _____

Firma del Especialista: _____

Breve descripción del perfil
del Especialista: _____

Validación del instrumento (Cuestionario)

Coloque con una (X), en la alternativa que corresponda según opinión sobre los aspectos planteados, anote las observaciones que considere necesario en el recuadro destinado para ello.

Ítems	Redacción de Ítems			Pertinencia de los objetivos		Observaciones
	Clara	Confusa	Tendenciosa	Pertinente	No pertinente	
1.						
2.						
3.						
4.						
5.						
6.						
7.						
8.						
9.						
10.						
11.						
12.						
13.						
14.						
15.						
16.						

Fecha: _____

Firma del Especialista: _____

Breve descripción del perfil
del Especialista: _____

Validación del instrumento (Guion de la entrevista)

Coloque con una (X), en la alternativa que corresponda según opinión sobre los aspectos planteados, anote las observaciones que considere necesario en el recuadro destinado para ello.

Ítems	Redacción de Ítems			Pertinencia de los objetivos		Observaciones
	Clara	Confusa	Tendenciosa	Pertinente	No pertinente	
17.	X			X		
18.	X			X		
19.	X			X		
20.	X			X		
21.	X			X		
22.	X			X		
23.	X			X		
24.	X			X		
25.	X			X		
26.	X			X		
27.	X			X		
28.	X			X		
29.	X			X		
30.	X			X		
31.	X			X		
32.	x			X		

Fecha: 8-8-2021

Firma del Especialista:



Breve descripción del perfil
del Especialista:

MSc. Alicia de Pizzella C.I. 4598880

Validación del instrumento (Cuestionario)

Coloque con una (X), en la alternativa que corresponda según opinión sobre los aspectos planteados, anote las observaciones que considere necesario en el recuadro destinado para ello.

Ítems	Redacción de Ítems			Pertinencia de los objetivos		Observaciones
	Clara	Confusa	Tendenciosa	Pertinente	No pertinente	
17.	X			X		
18.	X			X		
19.	X			X		
20.	X			X		
21.	X			X		
22.	X			X		
23.	X			X		
24.	X			X		
25.	X			X		
26.	X			X		
27.	X			X		
28.	X			X		
29.	X			X		
30.	X			X		
31.	X			X		
32.	X			X		

Fecha: 8-8-2021

Firma del Especialista:



Breve descripción del perfil
del Especialista:

MSc. Alicia de Pizzella C.I. 4598880

HOJA DE REGISTRO

PARA LA VALIDACIÓN DEL INSTRUMENTO

Instrucciones: Marque con una X el recuadro que identifique su punto de vista respecto al ítem de acuerdo con las siguientes apreciaciones:

P: pertinente

A: ambiguo

C: claro

D: debemos modificar o reforzar

E: eliminar

En la columna de observaciones puede complementar su apreciación

Ítems	P	A	C	D	E	Observaciones
1	<input type="checkbox"/>		<input type="checkbox"/>			
2	<input type="checkbox"/>		<input type="checkbox"/>			
3	<input type="checkbox"/>		<input type="checkbox"/>			
4	<input type="checkbox"/>		<input type="checkbox"/>			
5	<input type="checkbox"/>		<input type="checkbox"/>			
6	<input type="checkbox"/>		<input type="checkbox"/>			
7	<input type="checkbox"/>		<input type="checkbox"/>			
8	<input type="checkbox"/>		<input type="checkbox"/>			
9	<input type="checkbox"/>		<input type="checkbox"/>			
10	<input type="checkbox"/>		<input type="checkbox"/>			
11	<input type="checkbox"/>		<input type="checkbox"/>			
12	<input type="checkbox"/>		<input type="checkbox"/>			
13	<input type="checkbox"/>		<input type="checkbox"/>			
14	<input type="checkbox"/>		<input type="checkbox"/>			
15	<input type="checkbox"/>		<input type="checkbox"/>			
16	<input type="checkbox"/>		<input type="checkbox"/>			

OBSERVACIONES GENERALES RESPECTO AL INSTRUMENTO

Nombre y Apellido: Ana Avendaño

Teléfono: 0424 4459583

Estudios realizados: Ingeniero Industrial-Especialización Gerencia

Firma del Validador: 

