

**UNIVERSIDAD VALLE DEL MOMBOY  
VICERRECTORADO ACADÉMICO  
FACULTAD DE INGENIERÍA  
ESCUELA INGENIERÍA INDUSTRIAL**



**PLAN DE EMPOWERMENT PARA LA ASOCIACIÓN TRUJILLANA DE  
FÚTBOL**

**Presentado:  
Br. Pérez González, Jean Carlos  
C.I. 23.781.184  
Tutor: Rosmary Mora**

**Venezuela Trujillo  
2023**

**UNIVERSIDAD VALLE DEL MOMBOY  
VICERRECTORADO ACADÉMICO  
FACULTAD DE INGENIERÍA  
ESCUELA INGENIERÍA INDUSTRIAL**



**PLAN DE EMPOWERMENT PARA LA ASOCIACIÓN TRUJILLANA DE  
FUTBOL**

Trabajo presentado como requisito para optar al Título de:  
**Ingeniero Industrial**

**Presentado por:  
Br. Pérez González, Jean Carlos  
C.I. 23.781.184  
Tutor: Rosmary Mora**

**Venezuela Trujillo  
2023**



**VICERRECTORADO ACADÉMICO  
FACULTAD DE INGENIERÍA**

**VEREDICTO**

Nosotros, **Prof. Rosmary Mora, Profa. Yumary Valecillos, y Prof. Edgar Omaña** designados como miembros del Jurado Examinador del Trabajo de Grado titulado “**PLAN DE EMPOWERMENT PARA LA ASOCIACIÓN TRUJILLANA DE FÚTBOL**”, que presenta el bachiller **PÉREZ GONZALEZ JEAN CARLOS**: portador de la C.I. N° **23.781.184.**, nos hemos reunido para revisar dicho trabajo y después de la presentación, defensa e interrogatorio correspondiente lo hemos calificado con: **Dieciocho (18)** puntos, de acuerdo con las normas vigentes dictadas por el Consejo Universitario de la Universidad Valle del Momboy, referente a la evaluación de los Trabajos de Grado para optar al título de Ingeniero Industrial.

En fe de lo cual firmamos en Valera a los catorce (14) días del mes de marzo del dos mil veinticuatro (2024).

Prof. Edgar Omaña  
C.I: 11.896.440  
**JURADO**

Profa. Rosmary Mora  
C.I: 16.266.580  
**TUTORA**

Prof. Yumary valecillos  
C.I. 14.151.309  
**PRESIDENTE DEL JURADO**



Profa. Yumary Valecillos  
C.I. 14.151.309  
**DECANO**



Profa. Zaida Kassar  
C.I. 9.175.011  
**VICERRECTORA  
ACADEMICA**

REPÚBLICA BOLIVARIANA DE VENEZUELA  
UNIVERSIDAD VALLE DEL MOMBOY  
VICERRECTORADO  
FACULTAD DE INGENIERÍA  
INGENIERÍA INDUSTRIAL



**ACEPTACIÓN DEL TUTOR**

Carvajal, 04 de Febrero 2024.

Director del CIDIFI  
Prof. Yumary Valecillos  
Presente. -

Por medio de la presente, hago de su conocimiento, que ante la solicitud realizada por el ciudadano Pérez González Jean Carlos, portador de la C.I. V: 23.781.184, acepto el compromiso de Tutorar el desarrollo de su trabajo de investigación titulado: „PLAN DE EMPOWERMENT PARA LA ASOCIACIÓN TRUJILLANA DE FUTBOL”, para optar al título universitario en INGENIERIA INDUSTRIAL; hasta su presentación y evaluación.

Atentamente,

---

Prof. Rosmary Mora  
C.I. N° 16.266.580

REPUBLICA BOLIVARIANA DE VENEZUELA  
UNIVERSIDAD VALLE DEL MOMBOY  
VICERRECTORADO  
FACULTAD DE INGENIERÍA  
INGENIERÍA INDUSTRIAL



**APROBACIÓN DEL TUTOR**

En mi carácter de Tutor del Trabajo de Grado: PLAN DE EMPOWERMENT PARA LA ASOCIACIÓN TRUJILLANA DE FUTBOL, **Presentado** por el bachiller Jean Carlos Pérez González, portador de la **C.I. 23.781.184**, 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 Carvajal a los 04 días del mes de Febrero del 2024.

Atentamente,

---

Prof Rosmary Mora  
C.I. N° 16.266.580

## DEDICATORIA

Dedico esta tesis a Dios todopoderoso. Porque todo don perfecto viene del cielo.

Y no hay nada imposible para Dios.

A mi madre y mis hermanos Yohan y Maryolis

A mi tío Rito González quien en todo momento con su apoyo siempre tuvo la confianza en mí. Diciéndome si podemos si podemos. Tío gracias a Dios y gracias a usted si se pudo.

## **AGRADECIMIENTOS**

Agradezco a Dios. Quien ha sido la mejor fuente de inspiración de mi vida. Quien me ha dado la sabiduría en toda la carrera.

Agradezco a mi madre quien fue mi fuente de apoyo en toda mi carrera con mucho sacrificio.

Agradezco a mi tía marina quien también estuvo conmigo en este largo viaje. Gracias a ellas ya Dios todopoderoso por estar siempre en este camino.

**UNIVERSIDAD VALLE DEL MOMBOY  
VICERRECTORADO ACADÉMICO  
FACULTAD DE INGENIERÍA  
ESCUELA INGENIERÍA INDUSTRIAL**



**PLAN DE EMPOWERMENT PARA LA ASOCIACIÓN TRUJILLANA DE  
FUTBOL**

Autor: Br. Jean Carlos Pérez González

Tutor: Rosmary Mora

Año: 2023

**RESUMEN**

La presente investigación tuvo como objetivo proponer un plan de empowerment como herramienta gerencial para la toma de decisiones en las actividades de la Asociación Trujillana de Fútbol con la finalidad de solventar la situación la problemática que se presenta en la asociación por la ausencia de un liderazgo motivador a los empleados, como se refleja en el instrumento aplicados a los trabajadores La investigación es de tipo proyectia y un diseño de campo, trabajando con una población de veintidós (22) trabajadores, utilizando un cuestionario estructurado por quince (15) ítems con 5 alternativas de respuesta. Se concluyó que no existe un facilitador que oriente a los trabajadores en el cumplimiento de sus actividades, los jefes están implementando muy poco el desarrollo de la organización ya que no se adaptan de manera inmediata a los cambios organizacionales y no cumplen con las funciones de un liderazgo que pueda influir en el desempeño de las actividades de los trabajadores, por lo tanto, se hace necesario la aplicación de un plan de empowerment para la asociación trujillana de futbol

**Palabras claves:** empowerment, toma de decisiones, motivación, liderazgo

UNIVERSIDAD VALLE DEL MOMBOY  
VICERRECTORADO ACADÉMICO  
FACULTAD DE INGENIERÍA  
ESCUELA INGENIERÍA INDUSTRIAL



**EMPOWERMENT PLAN FOR THE TRUJILLO FOOTBALL ASSOCIATION**

Autor: Br. Jean Carlos Pérez González

Tutor: Rosmary Mora

Año: 2023

**ABSTRACT**

The aim of this research was to propose an empowerment plan as a management tool to enhance decision-making in the activities of the '**Asociación Trujillana de Fútbol**'. The purpose was to address the issues faced by the association due to the absence of motivating leadership for its employees, as reflected in the results of a questionnaire administered to the workers. The research is characterized by a projective approach, with a field design, and was carried out with a sample of twenty-two (22) workers. A structured questionnaire with fifteen (15) items and five response alternatives was used. The research results indicated that there is no facilitator guiding the workers in the execution of their tasks. Furthermore, it was observed that leaders have limited implementation in the development of the organization, as they do not adapt immediately to organizational changes and do not fulfill the functions of leadership that influence worker performance. Therefore, the implementation of an empowerment plan in the '**Asociación Trujillana de Fútbol**' is considered necessary.

Keywords: empowerment, decision-making, motivation, leadership.

## ÍNDICE GENERAL

	pp.
DEDICATORIA	6
AGRADECIMIENTOS	7
RESUMEN	8
ABSTRACT	9
INDICE GNERAL	10
INDICE DE TABLA	13
INDICE DE FIGURA	14
INTRODUCCIÓN	15
CAPÍTULO I	
I. EL PROBLEMA	
Planteamiento del Problema	17
Problemas de Investigación	20
Objetivos de la Investigación	21
Justificación de la Investigación	21
Alcances y Delimitaciones	23
II. CAPITULO MARCO TEÓRICO	

Antecedentes	25
Antecedentes Nacionales	25
Antecedentes Internacionales	28
Bases Teóricas	31
Herramienta Gerencial	32
Definición de Empowerment	32
Situación actual de Empowerment	33
Objetivos de Empowerment	34
Poder	36
Desarrollo	37
Liderazgo	39
Motivación	40
Definición de términos	42
Sistema de Variable	44
<b>III. CAPITULO MARCO METODOLÓGICO</b>	
Tipo de Investigación	46
Población y muestra	47
Técnicas e Instrumentos	48
Validación	49
Confiabilidad	50
Análisis de datos	51
<b>IV. RESULTADOS DEL ESTUDIO</b>	
Resultados del Estudio	53
Análisis e Interpretación de los Datos	54
<b>V CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES</b>	55
Conclusiones	70
Recomendaciones	71
<b>VI LA PROPUESTA</b>	73
Justificación	74
Factibilidad del Plan de Empowerment	74
Factibilidad Social	74

Factibilidad Económica	75
Objetivos propuestos	75
Dimensión del Empowerment	76
Metodología Propuesta	76
Referencias Bibliográficas	80
Anexos	82

## LISTA DE TABLAS

		<b>pág.</b>
1	Mapa de Variable	45
2	Situación actual del empowerment	54
3	Indicador Poder	57
4	Indicador Desarrollo	59
5	Indicador Liderazgo	62
6	Indicador Motivación	65
7	Toma de Decisión	67
8	Autonomía y Poder	77
9	Competencia y desarrollo	77
10	Responsabilidad y Motivación	78
11	Liderazgo y Participación	78

## LISTA DE FIGURAS

		<b>pág.</b>
1	Dimensiones del Empowerment	
2	Situación actual del empowerment	35
3	Indicador Poder	54
4	Indicador Desarrollo	57
5	Indicador Liderazgo	60
6	Indicador Motivación	63
7	Toma de Decisión	65

## INTRODUCCIÓN

En las últimas décadas el empowerment ha sido reconocido como una herramienta efectiva para mejorar el desempeño y el agrado de los empleados en una organización, la cual cada día es más competitiva y exigente. El empowerment se presenta como una estrategia clave para fomentar la participación activa y de empoderamiento de los trabajadores o empleados, lo que a su vez contribuye a mejorar la productividad, la motivación y el compromiso con la organización

Por tal motivo es necesario que los empleados de las organizaciones, tomen conciencia del papel fundamental que ellos representan para las empresas, ya que el éxito de la misma está muy relacionado con el rol que ellos asumen para el beneficio de la misma la cual se deriva en un beneficio colectivo .Sin embargo, no se puede omitir que las organizaciones están conscientes de la carencia de líderes que puedan motivar a sus empleados para poder mejorar la relación laborar y que vaya en beneficio de la empresa y de todo su personal, por eso, es necesario que las organizaciones pueden desarrollar mejora de manera continua, con el fin de competir en un mundo tan cambiante y exigente, con un gerente que sea capaz de influenciar en el personal de manera efectiva.

Con el objetivo de mejorar su competitividad y fomentar el crecimiento profesional de los empleados de la asociación Trujillana de futbol, se implementó un plan de empowerment para el desarrollo y la innovación de esta asociación. La presente investigación tiene como objetivo proponer un plan de empowerment como herramienta

gerencial para la toma de decisiones en las actividades de la Asociación Trujillana de Fútbol.

A través de la revisión bibliográfica de diferentes autores, el análisis de la situación real de la asociación trujillana de fútbol y una investigación de campo, se definieron las prácticas necesarias para establecer un plan de empowerment en la asociación trujillana de fútbol, las cuales incluyen su cultura organizacional, la formación y capacitación de su personal y establecer el rol y las responsabilidades y la creación de un ambiente de trabajo participativo y colaborativo.

El trabajo se estructura de la siguiente manera:

Capítulo I: Se enfoca el planteamiento del problema, objetivos y justificación.

Capítulo II: En el ámbito teórico, donde se recoge todos los referentes que se refieren al contenido teórico del empowerment, de igual manera se muestran los antecedentes un glosario y la variable con su respectivo mapa de variables.

Capítulo III: En este capítulo se aborda el aspecto que contiene lo metodológico el cual constituye la descripción de las técnicas de investigación que permitan recabar la información necesaria para el logro de los objetivos, así mismo se describe como se desarrolló la investigación población, muestra, confiabilidad

Capítulo IV: El análisis de los resultados en el cual se analiza los resultados a través de tablas y gráficos de estrategias.

Capítulo V: Conclusiones y Recomendaciones.

Capítulo VI: Se realiza la propuesta del diseño del plan de empowerment para la Asociación Trujillana de Fútbol. Por último, se recoge la bibliografía implementada y los diferentes anexos

# **CAPÍTULO I**

## **EL PROBLEMA**

### **Planteamiento del Problema**

Día a día las empresas buscan adaptarse a diversas transformaciones que presenta el mundo actual, un mundo tan globalizado, donde la información que se maneja en cantidades muy grandes, y en cuestiones de segundos, por tal razón, las empresas que quieren competir buscan sistemas y herramientas tecnológicas actualizadas que puedan adaptarse a dicha situaciones, además, de implementar herramientas gerenciales, ya sea de calidad total o de mejora continua, que se adapte mejor a sus objetivos y valores de las empresas, y que generen una mayor productividad, lo cual brinda un mayor beneficio económico en las mismas, sabiendo que maximizar ganancias es el objetivo principal no escrito, ni en la misión y visión de las organizaciones

En consecuencia, las herramientas gerenciales utilizadas actualmente a nivel mundial son el just in time, kaizen, kanban, benchmarking, calidad total, downsizing, mentoring empowerment, entre otras más, las cuales en su mayoría requieren de un trabajo de equipo que incluye al gerente y todo el personal que están en el organigrama de la institución, teniendo la disciplina como el valor fundamental en el proceso de llevar a cabo la aplicación de dicha herramienta. Los estados desarrollados en todos sus ámbitos como identidad, economía y social siempre buscan innovar con la ejecución de estas herramientas, generando los beneficios económicos esperados, los cuales han sido planteados en sus objetivos organizacionales.

En tal sentido, el empowerment se ha convertido en una herramienta gerencial primordial para muchas empresas, gracias a su adaptación al mundo actual, es decir, hoy en día, las empresas han dejado atrás la gerencia tradicional de un líder, que solo da órdenes, mostrando en los trabajadores un sentido de desconfianza, y muchas veces miedo a contradecir, o tomar decisiones por parte de los trabajadores; y han dado paso a un nuevo concepto gerencial como el gerente-líder, donde es necesario que el gerente debe mantener sus cualidades de gerente, pero agregando a su puesto de trabajo el toque de liderazgo, que le brinde un mayor apoyo, confianza por parte de los trabajadores.

Por tal motivo, para Chiavenato (2011), define el empowerment como “otorgar a las personas el poder, la libertad y la información que necesitan para poder tomar decisiones y participar activamente” (p.18), lo cual, da entender una idea clara de la herramienta gerencial, que busca que los trabajadores que son parte primordial en los procesos, y se encuentran activamente en las actividades o procesos de la empresa, tengan la autoridad de poder determinar eficientes en relación a su aprendizaje y experiencia en el trabajo, lo cual muchas veces resulta una mejor idea, que seguir las reglas burocráticas que tienen muchas empresas. Además, si el trabajador toma decisiones se siente más involucrado, creando un mayor sentido de pertenencia, y, por ende, esto genera una mayor productividad en las empresas.

Es importante señalar la experiencia del proyecto desarrollado por la Asociación de Fútbol de Noruega (2018), en el cual se trabajó con el empoderamiento a través del fútbol para mujeres y niñas, se realizaron capacitaciones y talleres en distintas áreas, como liderazgo, comunicación, trabajo en equipo y empoderamiento personal

.Igualmente , se implementaron programas de mentoría y se promovió el acceso equitativo a recursos, infraestructuras y oportunidades que genero un impacto positivo, fomentando su participación activa en este deporte y brindándoles las herramientas y oportunidades necesarias para su desarrollo personal y profesional. Lo que es importante resaltar que el éxito se logro debido a que se permitió que mujeres y niñas tomaran decisiones y tuviesen la libertad como indica Chiavenato (2011), de participar activamente.

Por consiguiente, en Venezuela, por ser un país de Latinoamérica, y llamados los países del tercer mundo, existe la teoría, que los procesos de adaptación a los cambios, y a las herramientas gerenciales que incluyen disciplina como valor primordial, se hace un poco más complicado de verificar, pero, todo depende del liderazgo que muestre los gerentes, los objetivos planteados que sean alcanzables, y que los beneficios alcanzados, sean recompensados en los trabajadores, no obligatoriamente desde una perspectiva económica, también pudiese ser en los agradecimientos en los momentos adecuados y en el crecimiento profesional de cada uno de los trabajadores, por tal razón, esta realidad, se puede convertir en un mito, si se crea una buena conciencia de disciplina en los trabajadores, y existe una buena aplicación de la herramienta, es decir, debe existir primeramente un buen aprendizaje de la herramienta a utilizar.

En este orden de idea la Asociación Trujillana de Fútbol, que se encuentra en el estado Trujillo, está interesada en trabajar en beneficio de las personas que integran la misma, ya que hasta los momentos se mantiene un sentido burocrático en sus procesos, siguiendo un lineamiento de jerarquización, para poder realizar sus obligaciones, lo cual causa desmotivación, que genera una baja en el cumplimiento de sus deberes,

compromisos y procesos que deben desarrollar. Este modelo debe cambiar, ya que las organizaciones que proporcionan poder a sus trabajadores, generan en los mismos un mayor sentido de pertinencia, además de asumir un compromiso para el desarrollo de sus responsabilidades, creando el compromiso que brinda los beneficios fundamentales en función de ser más eficaces y productivos para la asociación.

Asimismo, es necesario, que se lleve a cabo la investigación, para generar plan de empowerment, que beneficie a los trabajadores y que se adapten con facilidad al mismo, y tener la autoridad de tomar decisiones que incrementen la productividad a la asociación, que resulte eficiente, y que cumpla con las necesidades de los usuarios, comunidades o los diversos lugares que brindan su servicio, y brindar eficientemente un sentido de compromiso y responsabilidad hacia la asociación, que incremente su motivación en su puesto de responsabilidad y ser parte esencial de la organización en todo momento.

## **Problemas de la Investigación**

### **Problema General**

¿Cómo debe ser el plan de empowerment para fomentar la participación de los trabajadores en la implementación de las herramientas gerenciales apropiadas para la determinación de las acciones en la Asociación Trujillana de Fútbol?

### **Problemas Específicos**

¿Cuál es la situación actual de la Asociación Trujillana de Fútbol referente al conocimiento del empowerment como herramienta gerencial para la adquisición de determinaciones?

¿Cómo son las dimensiones del empowerment en la Asociación Trujillana de Fútbol?

¿Cómo debe ser el diseño de un plan de empowerment para la Asociación Trujillana de Fútbol?

## **Objetivos de la Investigación**

### **Objetivo General**

Proponer un plan de empowerment en la Asociación Trujillana de Fútbol.

### **Objetivos Específicos**

Diagnosticar la situación actual del empowerment en la Asociación Trujillana de Fútbol.

Analizar las dimensiones del empowerment en la Asociación Trujillana de Fútbol.

Diseñar el plan de empowerment en la Asociación Trujillana de Fútbol.

## **Justificación de la Investigación**

El trabajo es justificable, ya que establece argumentos básicos al investigador para la buscar solventar la situación conflictiva presentada, ya que se ejecuta la investigación y que personas se beneficiaran. Es importante señalar cuatros aspectos: teóricos, prácticos, metodológicos y sociales (Sampieri, R y otros 2010, (pág. 51).

Al considerar los aspectos teóricos, la investigación se justifica por el uso de conceptos claves como herramienta gerencial, empowerment, dimensiones y teorías del empowerment, señaladas por autores reconocidos como: Wilson, Chiavenato, Porret, Pintado entre otros, lo cual le da una base relevante a la investigación en desarrollo, debido a que una investigación desde el contexto gerencial, sobre una herramienta

utilizada mundialmente, siempre tendrá beneficios positivos para una empresa, organización o asociación, primeramente porque son herramientas que generan una mayor productividad, validez y relevancia en las organizaciones, y rompe paradigmas burocráticos en los diversos aspectos o actividades.

En relación a los elementos metodológicos, se justifica por seguir el modelo de la Universidad Valle del Momboy para los trabajos de investigación, la cual puede servir a futuros trabajos que les puede servir como antecedentes ya sea desde el orden como nacional o universal.

Al considerar el aspecto práctico del presente trabajo de investigación, se puede constatar que se ejecutara un análisis sobre la situación que atraviesa la Asociación Trujillana de Fútbol, considerando el empowerment como herramienta gerencial, utilizando gráficos estadísticos y sus análisis respectivos, aprendidos en el desarrollo de la carrera de ingeniería industrial, que les permitirá a los empleados de la asociación lograr una mayor participación en el desarrollo de las funciones que realiza así como aumentar la eficiencia y eficacia en las actividades que llevan en la misma y poder mejorar su desempeño laboral .

Desde el punto de vista social, este trabajo de investigación se evidencia que se establecen estrategias para un plan de empowerment, que generará en los empleados y personal directivo de la Asociación Trujillana de Fútbol, una forma diferente para decidir en los diversos momentos concretos que se pueden mostrar en el progreso de las diversas actividades o procesos de la asociación, además puede crear un nivel de motivación en la realización de sus trabajos, que incrementará el rendimiento que

generan satisfacción en los clientes lo cual es positivo tanto para la asociación, como para él mismo como trabajador.

## **Alcances y Limitaciones**

### **Alcances**

La investigación en curso se realizará en la sede de la Asociación Trujillana de Fútbol, ubicada en la Avenida 5 y 6, calles 21 y 22 detrás del Mc Donald's, sector Las Acacias, Valera, estado Trujillo, dicha investigación será desarrollada entre enero 2023 y julio 2023, tiempo establecido y determinado con el propósito de desarrollar y dar cumplimiento a los señalamientos establecidos en trabajo de investigación. Esta investigación dará una alternativa mediante un plan de empowerment en la Asociación Trujillana de Fútbol, con el objetivo de lograr que los trabajadores, tenga una mayor autoridad en el momento de decidir por sí mismos creando un mayor sentido de pertinencia con la asociación, así como un mayor grado de identificación y lealtad en el cumplimiento de sus compromisos y metas de la organización

### **Limitaciones**

Según Tamayo y Tamayo (2008) la delimitación del estudio “es ver la viabilidad para su desarrollo, en el cual se indican los elementos resaltantes que conllevan al investigador al desarrollo de este tema considerando a su vez los factores resaltantes en el espacio” (p. 82).

En relación al tiempo, la investigación se realizará en el lapso comprendido enero 2023 y julio 2023. En respecto al espacio, la investigación se desarrolló en la Asociación Trujillana de Fútbol, municipio Valera, estado Trujillo.

Es importante destacar que la investigación se desarrollará en el área de ciencias gerenciales perteneciente a la carrera de Ingeniería Industrial de la Universidad Valle del Momboy.

## **CAPÍTULO II**

### **MARCO TEÓRICO**

La fundamentación teórica en una investigación a nivel de pregrado, resulta ser un paso esencial, debido a que se desarrolla la información necesaria en base a conceptos, características y factores relevantes por parte de autores e investigadores con experiencia en el tema en cuestión, así como el mapa de variables, y el glosario de términos.

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

Seguidamente, se presentan algunos estudios nacionales e internacionales sobre el empowerment, que le resaltan la importancia del empowerment y sirven como base fundamental en la investigación que se va a desarrollar.

#### **Antecedentes Nacionales**

Ochoa (2018), elaboró un trabajo de cuyo título es: Empowerment como Herramienta para Fortalecer el Desempeño del Talento Humano en la Empresa Servicios (opac.unellez.edu.ve) Agroindustriales ASOCA, C.A. (www.genutren.es)”, presentada en la Universidad Nacional Experimental de los Llanos Occidentales “Ezequiel Zamora” (www.sipvscsegexpress.galeon.com) para optar al título de Magister Scientiarum, cuyo objetivo fue realizar un modelo de empowerment como instrumento para mejorar el desempeño laboral del personal que presta sus servicios en las sedes de los Servicios Agroindustriales del municipio Anzoátegui perteneciente al estado Cojedes .

Es importante señalar que esta investigación se realizó desde el aspecto cuantitativo, bajo un diseño de campo no experimental con una población de 10 trabajadores de esta organización, la cual se considera como una muestra censal, a los que se les aplicó un cuestionario como técnica para la recolección de la información necesaria para la elaboración de esta investigación, el cual validado por un grupo de tres expertos. Este cuestionario constó de 16 preguntas bajo la escala de Likert, según el Alfa de Cronbach el instrumento tiene confiabilidad alta por lo que se puede aplicar.

De los resultados obtenidos se pudo constatar que los trabajadores de esta empresa tienen las habilidades necesarias para realizar las actividades que les compete, así mismo se debe señalar que los empleados presentan cierta debilidad para poder decidir las soluciones necesarias para solventar cualquier situación por lo que se hace necesario proponer las herramientas necesarias para que el trabajador pueda decidir por sí mismo que debe hacer antes las situaciones que se presente. Esta investigación sirve por sus conceptos teóricos en cuanto, al talento humano, empoderamiento, liderazgo e inteligencia emocional, todos estos conceptos son bases esenciales en el perfeccionamiento de la investigación que se lleva a cabo.

De la misma forma, Rangel (2018), realizó un trabajo titulado: “Manual de Empowerment como Estrategia Gerencial para el Fortalecimiento del Desempeño Laboral, Caso: Coordinadores de los Programas Nacionales de Formación de la Universidad Politécnica Territorial del Estado Mérida Kléber Ramírez Núcleo Valle del Mocotíes”, presentada en la Universidad de Los Andes para optar al título de Magister en Administración Educativa, el objetivo fue presentar un compendio de empoderamiento como una herramienta fundamental para la gerencia que le permite

mejorar la actitud laboral de los empleados que se desempeñan como facilitadores de los diversos eventos a nivel nacional para la formación de la UPTM, KR, Núcleo Valle de Mocotíes.

La investigación se realizó bajo el enfoque cuantitativo, con una investigación descriptiva con un diseño de campo no experimental, con modalidad de proyecto factible, donde se aplicó un cuestionario a una población de cinco facilitadores de los PNF que comprende la agroalimentación, informática, construcción civil, contaduría y turismo, teniendo en cuenta, que la muestra resulta finita, por ende, la muestra con los mismo coordinadores, la técnica utilizada es la encuesta, y el instrumento el cuestionario, con un diseño de treinta y dos preguntas cumpliendo con las dimensiones de las variables en estudio. La investigación evidencia que existe debilidad por parte de los coordinadores al desconocer la importancia que involucra el desempeño laboral y sus dimensiones para alcanzar las metas.

Esta investigación sirve de guía referencial en cuanto al modelo para un diseño de un plan de empowerment como herramienta gerencial para fortalecer el ejercicio laboral y toma de decisiones en la Asociación Trujillana de Fútbol.

En el mismo orden de ideas, Quevedo (2019) presenta una investigación titulada: “Empowerment para la Conformación de Equipos de Alto Desempeño en Estudios de Postgrado en Cirugía Bucal-Maxilofacial del Hospital Dr. Adolfo Prince Lara”, presentado en la Universidad de Carabobo en estudios de postgrado para optar al título de Magister en Gerencia Avanzada de Educación, cuyo objetivo general fue analizar el empoderamiento como técnica fundamental para poder conformar los equipos de

elevado compromiso y aplicación en los estudios de posgrado en cirugía buco-maxilofacial del Hospital “Dr. Adolfo Prince Lara”.

Al considerar el aspecto metodológico se trata de una investigación bajo el enfoque cuantitativo con un diseño de campo bajo el paradigma descriptivo. La población y la muestra es censal, ya que estaba conformada por los 10 participantes del postgrado. Se implementó como técnica para la obtención de los datos la encuesta, con un cuestionario cuyas respuestas eran de alternativas que presenta la escala Likert con 20 ítems y sus opciones de respuesta entre las cuales se tienen nunca, casi nunca, siempre, casi siempre.

El instrumento fue validado por un grupo de expertos y se aplicó el Alfa de Cronbach para establecer la confiabilidad obteniendo un valor de 0.93 lo que significa que es altamente confiable, como resultado se obtuvo que no se cumple el empoderamiento, además no se realizan los trabajos para destacar el alto desempeño de sus trabajadores lo que reafirma la importancia de aplicar correctamente las estrategias de empowerment y sus características para establecer los equipos de alto desempeño en esta institución de actividades de salud y académicas. La relación que guarda con el trabajo en cuestión, es que sirve como referencia en las preguntas que se desarrollaron en el cuestionario, así como el análisis de cada ítem elaborado para el análisis de los resultados.

## **Antecedentes Internacionales**

De manera posterior, Calderón (2020) realiza una investigación titulada: “El Empowerment y el Desempeño Laboral en los Trabajadores del Ministerio del Interior Proyecto Especial CORAH-Pucallpa”, presentado en la Universidad Agraria de la Selva Tingo María, en la ciudad de Tingo María, Perú, para obtener el título profesional de Licenciado de Administración, cuyo objetivo es establecer la manera como interactúa el empowerment con el ejercicio profesional de los trabajadores del ministerio del interior Proyecto Especial CORAH – Pucallpa, Ucayali 2019.

Esta investigación se realizó en la modalidad descriptiva, con un diseño de no experimental transversal, así mismo se aplicó un cuestionario de escala tipo Likert con 25 preguntas, para la confiabilidad se aplicó la correlación Rho de Spearman, la muestra fue censal conformada por los 44 empleados. Con respecto a los resultados derivados, muestran que existe una correlación media, directa positiva y significativa ( $\rho=0,662$ ,  $\text{sig.}=0,000$ ) entre el empoderamiento y el ejercicio profesional de los empleados del ministerio del interior Proyecto Especial CORAH – Pucallpa, Ucayali 2019.

El siguiente estudio sirve como referencia en la fundamentación de las teorías, vinculadas con el empoderamiento, sus características y dimensiones, y el desempeño laboral, sus factores, características, dimensiones, importancia y propósitos trazados

Inmediatamente, Castro y Núñez (2018), llevan a cabo un trabajo titulado: “Empowerment como una Herramienta de Mejora en el Rendimiento Laboral de los Colaboradores en el Área de RR. HH de la Empresa Agropucalá S.A.A., Pucalá 2017”, exhibida en la Universidad Señor de Sipán para optar al título de Licenciados de Administración en la ciudad de Pimentel, Perú. El objetivo de la investigación fue manifestar cómo la herramienta empoderamiento pueden perfeccionar el beneficio

laboral de las personas que son colaboradores directo en el departamento de RR.HH de la asociación AgroPucalá S.A.A., Pucalá 2019, en cuanto al punto de vista metodológico la investigación presenta un estilo cuantitativo, bajo el arquetipo descriptivo, interpretativa y propositiva, con un diseño no experimental transversal, con una población conformada por las 61 personas asistentes y auxiliares del recurso humano, y al ser pequeña se tomó como muestra censal.

Los resultados obtenidos revelan la importancia que tiene la aplicación del empowerment ya que con ella se mejora el rendimiento laboral de las personas que prestan su apoyo al departamento de Recursos Humanos en la empresa Agropucalá S.A. a pesar que en el área RR HH decidan incorporar cambios radicales desde el ámbito empresarial, de la planeación estratégica, o que delegue funciones a los colaboradores en sus puestos de trabajo.

La investigación nombrada anteriormente, está vinculada al trabajo de investigación en curso, ya que sirve de apoyo para la elaboración de las destrezas propuestas en la organización que pueden brindar el apoyo necesario a la Asociación Trujillana de Fútbol.

Por último, Chávez (2021), en su investigación especial de grado titulado: “El Empowerment como Herramienta Administrativa para incrementar la productividad laboral de los colaboradores de la empresa transportes Chiclayo S.A.-2019”, presentado en la Universidad Señor de Sipan, para optar al título profesional de Licenciada en Administración, en la ciudad de Pimente, Perú. En esta investigación se pretende determinar como el empowerment implementado como herramienta administrativa

aumentara el beneficio de las personas colaboradoras de la empresa Transportes Chiclayo S.A, 2019.

Esta investigación se desarrolló bajo el enfoque del método descriptivo, con un diseño pre experimental, la población la formaban los 284 colaboradores, sin embargo, se consideró una muestra de 164 trabajadores. Así mismo se aplicó una encuesta como técnica, para la obtención de la información y se elaboraron dos cuestionarios, que evaluaron el empowerment, y la productividad. Se llegó a la conclusión según el cuestionario del empadronamiento que los colaboradores no están preparados para poder decidir qué hacer en el progreso de las acciones

Esta investigación guarda relación, con la encuesta aplicada, ya que sirve como modelo las preguntas elaboradas, para conocer el empowerment en el diagnostico actual de la Asociación Trujillana de Fútbol, y por tal motivo, se le da cumplimiento al primer objetivo específico.

### **Bases Teóricas**

Las bases teóricas en una investigación sirven como fundamento de distintos autores, para darle un soporte y claridad al tema en investigación. Por tal razón, Arias (2006) expresa que: “las bases conceptuales están constituidas por las concepciones, proposiciones y filosofías que contribuyen a esclarecer el problema de estudio” (p.4). Posteriormente lo que es el empowerment como una una herramienta que posee la posibilidad de ofrecer a los trabajadores de una organización la potestad de desarrollar eficientemente su trabajo así mismo generando motivación y confianza.

## **Herramienta Gerencial**

Para Blogger (2014), considera que las herramientas gerenciales son un conjunto de instrumentos, que metódicamente y didácticamente proporcionan los recursos que facilitan el camino para la toma de decisiones.

Es importante destacar, que hay muchas herramientas gerenciales, que resultan efectivas, eficientes y productivas para una organización, pero, depende de la necesidad de la organización, se aplica aquella herramienta, que cumpla con la necesidad donde se encuentra la organización. Una herramienta gerencial bien aplicada, siempre va agregar un valor positivo a la organización, debido, a que estas herramientas, requieren de responsabilidad, dedicación, disciplina, trabajo en equipo y objetivos claros, por tal razón, se recomienda a las empresas de hoy en día, se estén capacitando en cada una de ellas, ese proceso de formación, trae sus beneficios, para cuando se requiera una herramienta en específico, dar la mayor y mejor aplicabilidad posible.

Actualmente, aunada a estas herramientas gerenciales, se han incluido herramientas tecnológicas, que también dan un valor muy positivo a las organizaciones, entre las herramientas gerenciales y tecnológicas más utilizadas encontramos: Outsourcing, Just in Time, Empowerment, Benchmarking, Análisis FODA, Kaizen, Kanban, Mentoring, Balance Score Card, Big Data, Dropbox entre otras.

### **Definición de Empowerment**

El empowerment es una herramienta gerencial, que permite dar poder a los trabajadores de una empresa, además de motivación, liderazgo y desarrollo, resultando

en los trabajadores un mayor compromiso, lealtad, responsabilidad, calidad y sentido de pertenencia en sus labores o actividades a desarrollar.

Según Wilson (1997), el empadronamiento es la modificación de condición que “conduce a incrementar la delegación, la comunicación y la responsabilidad de los empleados, ya que los directivos tienden a liberar el poder, lo que hace que las personas tengan un campo de acción más amplio en su trabajo a la hora de tomar decisiones” (p. 18).

Al respecto, Chiavenato (2011), sostiene un concepto menos abstracto, pero igual de influyente, expresando que empowerment o declinación del poder se basa en “otorgar a las personas el poder, la libertad y la información que necesitan para poder tomar decisiones y participar activamente” (p.27). Es importante destacar que según Koontz y Weichrich (2004), el empowerment significa “crear un ambiente en el cual los empleados de todos los niveles sientan que tiene una influencia real sobre los estándares de calidad, servicio y eficiencia del negocio dentro de sus áreas de responsabilidad” (p. 75).

### **Situación actual del Empowerment**

Para Porret (2012), al referirse a las principales señales del empoderamiento, expresa que se requiere del compromiso de los colaboradores en lograr sus metas, y la de las organizaciones, a través del poder recibido en el empowerment, partiendo en la adquisición de disposiciones, tomando en cuenta la actividad laboral en los aspectos:

a) Compromiso por los diferentes departamentos o ganancias establecidas. El trabajador se hace responsable de cada una de sus compromisos, no es el supervisor ni el departamento, sino el trabajador asume dicha responsabilidad, eso sí, debe existir un facilitador que oriente el proceso, ya sea entrenando al personal, como adquiriendo

recursos, ese es la responsabilidad del empowerment. En la Asociación Trujillana de Fútbol se delega autoridad a los trabajadores para actuar en la empresa

b) Los empleados después de adquirir los recursos toman el control, sobre los sistemas y métodos de trabajo. Las metas deben estar fijadas o establecidas con claridad, y los trabajadores a través de su conocimiento y responsabilidad deben actuar con autonomía y cumplir dichos objetivos.

c) Además, los trabajadores adquieren autoridad sobre las condiciones de trabajo y el trabajo que llevan a cabo. Los jefes solo deben cerciorarse de establecer autocontrol en sus trabajadores.

d) La autoridad es delegada para actuar en nombre de la empresa. Es importante resaltar, que el liderazgo democrático y participativo es el recomendable, queda atrás el liderazgo autocrático, además se debe resaltar que la autoridad también tiene sus límites previamente establecidos por la empresa.

e) La relación del trabajo va de la mano con la persona. El empowerment se identifica claramente, en aquel trabajador que lo está llevando a cabo de la forma correcta.

### **Objetivos del Empowerment**

Pintado (2014), considera los siguientes objetivos del empowerment:

a) Afrontar las relaciones y adaptación a los procesos de cambios a los gerentes de una empresa

b) Involucrar de manera directa a los trabajadores en la implementación del empowerment.

c) Desarrollar en los trabajadores capacidades efectivas en la toma de decisiones.

d). Simplificación de jerarquías, y conocer las ventajas competitivas que aporta el empowerment tanto al trabajador, gerente y la empresa.

### Dimensiones del Empowerment

En este aspecto, se tomará la opinión de Chiavenato, sobre lo que el autor considera cuales son las dimensiones del empowerment, relacionándolo con el facultamiento en la toma de decisiones.

Figura 1

#### *Dimensiones del Empowerment*



Nota: La figura muestra las cuatro (4) dimensiones del empowerment según Chiavenato (Poder, Desarrollo, Liderazgo y Motivación), y además muestra el significado de lo que se debe realizar en cada dimensión.

Fuente: Chiavenato (2017).

## ***Poder***

La manera de como una persona puede influir en los demás de distintas formas o maneras, para lograr el objetivo que se ha planteado es lo que se considera lo que es el poder. Para Chiavenato (2017), el poder lo define como “el potencial de una persona para influir en otras. En una organización, el poder es la capacidad de controlar las decisiones y acciones de otras personas, aun cuando estas resistan” (p.389).

En las empresas de hoy en día, se puede manifestar el poder de distintas maneras, logrando tener una especie de clasificación:

Poder coercitivo, que es la manera de obligar a las personas a la fuerza física a que realice una actividad, o que ejecute la orden que se le ha enmendado.

Poder por recompensa, es una especie de chantaje, es decir, se lleva a cabo una acción que no se quiere, solo si hay de por medio una recompensa por la acción misma.

Poder por información, otro poder que es una especie de chantaje, debido a que existe que una persona manipula a otra debido a que conoce una información, la cual puede condenar a la persona manipulada.

Poder por negociación, es el carácter de potestad de uno o varios individuos convencen a otros que cooperen con un objetivo planteado.

Poder por experto, es la forma que se convence a alguien de realizar algo de la forma debida, ya que existe una competencia latente para realizar la misma actividad.

Poder por afecto, es cuando un individuo ejecuta cualquier actividad ciegamente, debido a que siente algún cariño por la persona que se le ordena, o ayuda de manera directa a dicha persona.

Así mismo, se puede tener unas tácticas de poder, las cuales son utilizadas por los gerentes a los empleados o trabajadores para poder influenciar de forma directa en ellos, convirtiendo su poder en acciones, entre las tácticas de poder utilizadas por los gerentes tenemos: la razón, la amabilidad, la coalición, la afirmación, la negociación, la jerarquización, y tal vez la más utilizada las sanciones.

### ***Desarrollo***

El aspecto del desarrollo de una empresa es fundamental en la mejora continua, que puede ser uno de los objetivos de las empresas, para poder competir en un mundo tan cambiante y exigente, por tal motivo, las empresas deben crecer profesionalmente en todos los ámbitos, y lo puede lograr con capacitación eficiente, mediante la utilización de la jurisdicción que dirige los patrimonios de los trabajadores. La organización que está consciente de cambiar, y tomar las previsiones futuras a las nuevas innovaciones, es una empresa que se mantiene en todo momento de manera eficiente y productiva generando beneficios económicos para los diferentes miembros de la organización.

Para Chiavenato I. (2017), considera que el mejoramiento en la organización de las empresas, es una expresión que engloba un conjunto de acciones de modificaciones planteadas en función de los valores humanísticos y democráticos, que buscan expandir la eficiencia de la empresa y el bienestar de los trabajadores.

El desarrollo como factor fundamental de cualquier herramienta gerencial, y sobre todo en el empowerment está enmarcada en mejorar a la organización, y ser competitivos, adecuarse a las modificaciones adecuadas a los principios, como lo son:

apoyar constantemente a las personas, confiar plenamente los procesos y beneficios que mejoran el deseo de enfrentar cordialmente y participación efectiva y coherente.

Newstrom J. (2011), establece que el cambio del proceso se expresa de diferentes formas contiguas, que permiten obtener el éxito de las instituciones; primeramente se debe realizar es un análisis del desarrollo del proceso o evento a desarrollar y seguidamente se busca solventar de forma eficaz, seguidamente es recomendable recopilar la indagación de los datos, para poder generar una forma eficaz para que los trabajadores que estén involucrados puedan opinar en el mismo idioma, y obtengan el mismo juicio del argumento detallando la información, para su realización en el desarrollo de las actividades a ejecutar, es decir, se seleccionan los diferentes equipos de laborales, líderes, objetivos reales y cumplibles, seguidamente empieza el progreso organizacional para el desempeño de las metas trazadas, y finalmente, se realiza la valoración, control y prosecución de las actividades ejecutada, para establecer la prosperidad incesante.

Este autor Newstrom J. (2011), establece que es necesario fortificar las actividades que se realizan dentro de los involucrados en todos los momentos, ya que los individuos involucrados en el proceso deben cumplir con ciertas características del desarrollo para fortalecer las modificaciones entre las características del desarrollo se encuentra tener valores humanos entre los involucrados, esto quiere decir, fortalecer las habilidades y la manera constante de las contribuciones realizados, así como crear un ambiente saludable a través de la participación efectiva, el confrontamiento provechoso y la información fluida y sincera. Otro aspecto, es utilizar los funcionarios que modifiquen o que puedan facilitar, estimular y coordinar el cambio; y otra particularidad esencial para

la solución de problemas, cada participante debe estar dispuesto a localizar dificultades, y tener la capacidad de enfrentar los problemas y dar solución inmediata al mismo.

### **Liderazgo**

Es un término esencial en las diferentes instituciones, debido a que en los actuales momento en las organizaciones está de moda el tener un gerente-líder, es decir, aquel gerente que solo ordena a través del poder, ha pasado de moda, hoy se busca gerentes con disposición de influenciar en los individuos de una manera eficaz, a través del liderazgo que puedan presentar, es fundamental recordar este aspecto, que la característica principal del liderazgo, es tener seguidores o adeptos a las ideas u objetivos planteados, por tal motivo, el gerente en la actualidad debe involucrarse de forma total en los procesos y en las actividades a desarrollar para trabajar en equipo con los trabajadores buscando todas las metas trazadas por la organización.

Es importante señalar que Newstrom (2011), considera que el liderazgo “es el proceso de intervenir en los proyectos para poder apoyar a sus compañeros de tal manera que ejecuten con entusiasmo sus actividades en el logro de las metas trazadas. Es decir, el elemento fundamental para identificar sus metas, y luego los motiva y auxilia para alcanzarlas” (p.169). Es importante resaltar, que el estilo de liderazgo que en determinado momento se actúe en determinados momentos resulta crucial, por tal motivo hoy en día, en las empresas, el liderazgo autocrático ha quedado obsoleto de forma total, dándole paso, a nuevos estilos de liderazgo más efectivos y participativos, y donde todos los involucrados se sienten cómodos al realizar sus actividades. Estos nuevos conceptos que se basan en estilos de liderazgo son: liderazgo alentador, es aquel donde el líder reconoce los logros de forma inmediata y motiva a seguir adelante; liderazgo delegado,

significa que el líder confía en su trabajador y le coloca tareas que el sabe cumple con sus capacidades tanto intelectuales como de experiencias, el líder solo se encarga de recibir información, y estar al tanto de que el trabajador tenga los recursos necesarios; así mismo, se encuentra, el liderazgo estructurador, es decir, el líder conversa con el grupo, y crea una confianza y estructura a sus trabajadores de cómo, cuándo y quienes deben llevar a cabo la actividad.

A todo esto, se le debe agregar las habilidades con las que debe contar un líder en las organizaciones, habilidades que le permitan desenvolverse de la manera adecuada para que los objetivos planteados, sean cumplidos cabalmente y de la forma más eficiente posible. Estas habilidades deben ser tanto innatas, como aprendidas en su vida, las cuales debe desarrollar y hacerse entender de la mejor manera, entre las habilidades que debe tener un líder, encontramos: de carácter, el líder debe mostrar valores humanos intachables, como integridad, lealtad, equidad, autonomía, sensibilidad y conocimiento de sí mismo, otra sería, habilidad para relacionarse, el líder debe ser locuaz, pero coherente, ya sea de forma oral, escrita o no verbal; además debe tener habilidades cognitivas, para mediar y para la toma de decisiones.

### ***Motivación***

Para Robbins (2004), la motivación “es el conjunto de aspectos materiales y psicológicos que dan al individuo satisfacción a sus necesidades básicas, provocando un comportamiento diferente que logra obtener un mejor resultado dentro de los objetivos de una empresa” (pág. 123), tomando en consideración la opinión del autor, la motivación resulta esa fuerza interior o exterior que te lleva a realizar una acción que resulte en el logro de las metas de la institución. Un trabajador motivado, siempre será una base fuerte

para cualquier empresa, ya que esa estimulación puede resultar en trabajo eficiente, productividad, y satisfacción laboral.

Todos los seres humanos, tienen necesidades distintas, y formas distintas de estar motivados, por tal motivo, los gerentes deben actuar como coach en todo momento con sus trabajadores, conocer esas necesidades y expectativas, y buscar la manera de lograr el ambiente de trabajo más adecuado y que pueda generar un buen ambiente de trabajo, además de lograr objetivos de manera eficiente y sobre todo ser productivos en todo momento.

Es importante entender que, si algún trabajador ha satisfecho su necesidad, el proceso de motivación que conlleva habrá alcanzado el éxito, pero, en caso contrario, puede generar en el trabajador un proceso de desmotivación que causa frustración y estrés, lo cual, generaría un trabajador descontento, un mal clima laboral, y de seguro una baja en la productividad.

Además, Newstrom (2011), considera que la motivación depende de tres (3) impulsos:

“motivación de logro, es un impulso que estimula a algunas personas para que persigan y alcancen sus metas; la motivación de afiliación, es un impulso para relacionarse socialmente con las personas; es decir, trabajar con personas compatibles y experimentar un sentido de comunidad, y, motivación de poder, es un impulso para influir en la gente, asumir el control y cambiar situaciones. Las personas motivadas por el poder desean causar un gran efecto en sus organizaciones, y están dispuestas a asumir riesgos con ese propósito y estos pueden ser constructivos o destructivos” (p. 109).

Si los jefes o gerentes, conocen correctamente estos impulsos de motivación, pueden tener una idea más clara de cómo relacionarse con sus trabajadores y transmitir

la información, logrando así tanto el logro de objetivos, como cumplir con las necesidades y expectativas de cada uno de los trabajadores. Esto, además, evita la desmotivación de los trabajadores porque muchas veces, viene creada por las críticas destructivas, falsas promesas en remuneraciones, o por la distribución no equitativa de las remuneraciones.

### **Definición de Términos Básicos**

**Autoridad:** es ejercer el poder, que incide psicológicamente sobre las personas que admiten los mandatos y disposiciones de los superiores en ciertas condiciones (Chiavenato, 2017, p. 215).

**Desarrollo:** es una expresión que se utiliza para aglomerar un conjunto de mediaciones que generan un cambio planeado en función de los valores humanos y democráticos que desean optimizar la eficacia organizacional y el bienestar de los trabajadores. (Robbins y Judge, 2013, p. 628).

**Empowerment:** es otorgar a los individuos la libertad para que puedan tomar decisiones y con ello motivarlos a que puedan distinguirse usando sus destrezas. (Jones, 2010, p. 184).

**Mejora Continua:** se trata de mejorar los procesos organizacionales, es decir modificarlos para convertirlos en elementos más efectivo, eficaz y adaptable, los diversos cambios dependen de la asignación que se les da la empresa (Harrington, 1993, p. 87).

**Participación:** es la disposición de poder expresar las decisiones que sean examinadas por el contexto social y que modifican la vida propia y/o a la vida del entorno donde se habita (Hart, 1993, p. 198).

Proceso: es cualquier porción de una empresa que recibe insumos y los transmuta en bienes o servicios, que sean de mayor valor para la empresa que los insumos originales (Chase et al. 2008, p. 219).

Toma de Decisiones: es un proceso en el cual se realiza un estudio para determinar la opción que beneficie el desarrollo de la acción en curso” (Chiavenato, 2017, p. 36).

## **Sistema de Variables**

En el desarrollo de una investigación, se debe tener en consideración los aspectos más relevantes, el cual se puede llevar a cabo a través de un instrumento que elabora el investigador y es validado por expertos en el área, para brindarle la solidez necesaria de representar e interpretar los diversos factores en forma empírica. Arias (2006), señala que un sistema de variables “implica seleccionar los indicadores contenidos, de acuerdo al significado que se ha otorgado a través de la variable en estudio” (p.103). Tomando en cuenta la definición del autor, se muestra a continuación la tabla 1, describiendo de forma detallada la operacionalización de la variable a través de su objetivo general, objetivos específicos, la variable a estudiar, la dimensión de cada uno de los objetivos específicos, los indicadores con sus respectivos ítem, que den cumplimiento con la investigación en curso.

**Tabla 1***Mapa de Variables*

<b>Objetivo General:</b> Proponer un plan de empowerment en la Asociación Trujillana de Fútbol.				
<b>Objetivos Específicos</b>	<b>Variable</b>	<b>Dimensión</b>	<b>Indicadores</b>	<b>Ítem</b>
Diagnosticar la situación actual del empowerment en la Asociación Trujillana de Fútbol.	Empowerment	Situación actual del empowerment	Responsabilidades	1
			Autoridad	2
			Competencias	3
			Control	4
Analizar las dimensiones del empowerment en la Asociación Trujillana de Fútbol.		Dimensiones del Empowerment	Poder	5, 6, 7
			Desarrollo	8, 9, 10
			Liderazgo	11, 12, 13
			Motivación	14, 15,
Diseñar un plan de empowerment en la Asociación Trujillana de Fútbol.				

**Nota:** En la Tabla se encuentra especificada la Operacionalización de la Variable.

**Fuente:** Elaboración propia (2024).

## **CAPÍTULO III**

### **MARCO METODOLÓGICO**

Continuando con la investigación, se describe la metodología utilizada, que busca responder al problema planteado, a través del tipo u diseño de la investigación, de igual manera la técnica utilizada y el instrumento a aplicar, para obtener los datos o información necesaria para llevar a cabo un análisis con la ayuda de la estadística descriptiva para el análisis y procesamiento de la información recabada.

#### **Tipo y Diseño de la Investigación**

La investigación se relaciona directamente con los objetivos establecidos en el trabajo de investigación , la cual va enmarcada a la problemática, que se plantea dar solución con la investigación, para Arias (2006), considera que el tipo de investigación se refiere al “grado de profundidad con que se aborda un fenómeno u objeto de estudio y que puede ser exploratoria, descriptiva y explicativa” (p.27), por tal razón, podemos expresar que la investigación es proyectiva la cual según Hurtado (2000) consiste en elaborar una propuesta, como solución a un problema o necesidad de tipo práctico, de un grupo social, o de una institución, en un área particular del conocimiento . Por tanto, lo que se pretende es proponer soluciones a una situación determinada que se presenta en la Asociación Trujillana de Fútbol, a partir de un proceso previo que permita explorar, describir, explicar y proponer alternativas de cambio más no necesariamente ejecutar la propuesta

El motivo, del presente trabajo es buscar o generar como habilidad un plan de empowerment, que puede ayudar a los empleados activos en la Asociación Trujillana de

Fútbol, a cumplir con sus compromisos y responsabilidades que les permita una participación activa, liderazgo y mejorar la producción laboral, y lograr la satisfacción de los clientes que atienden.

### **Diseño de la Investigación**

Los trabajos de investigación tienen que presentar un diseño, que debe tener referencia en el desarrollo que se llevara a cabo por la persona que realiza la investigación con el propósito de establecer una respuesta satisfactoria a los objetivos planteados, mediante la obtención de los datos obtenidos que proporcionan la información necesaria para el análisis. Para Kerlinger (2002), el diseño de toda investigación se debe concebir como “el plan y estructura de una investigación creadas para poder dar respuestas a todas las interrogantes de un estudio” (p.12).

Este trabajo de investigación se implementa un diseño de campo no experimental, para Arias (2006), una investigación “de campo “consiste en la recolección de datos directamente de los sujetos investigados, o de la realidad donde ocurre los hechos, sin manipular o controlar variable alguna” (pág. 35). Tomando en consideración los enunciados antes citados, se puede certificar que datos obtenidos en esta investigación, se determinará de manera inmediata en los trabajadores de la Asociación Trujillana de Fútbol.

### **Población y Muestra**

En una investigación de tipo descriptiva, se debe dirigir la misma a una determinadas personas o individuos, por esa razón, es recomendable, demarcar los mismos, a estas personas o individuos se les conoce como la muestra que representa

parte de todas las personas o elementos que forman parte de la investigación. Para Balestrini M (2006) la población representa “un conjunto finito o infinito de individuos, elementos o cosas que manifiestan tener características comunes con el fenómeno que se desarrolla” (pág. 210). considerando la definición anterior se puede afirmar que el objeto de estudio, consta de 22 trabajadores que laboran en la Asociación Trujillana de Fútbol, distribuidos en un Jefe de Mantenimiento, dos vigilantes, un analista del personal, y director de marketing, la persona encargada de administrar, un primer vicepresidente, un coordinador delegado de partidos, un asesor jurídico, un asistente publicitario, y presidente consejo honor, un jefe de comisión de competición y 10 árbitros regionales que laboran en la organización.

Como se observa, la cantidad de trabajadores que forman parte la población, es finito, y su acceso es directo, por motivo por el cual no existe la necesidad determinar el tamaño de la muestra, y se toma de forma directa como una muestra censal. Chávez (2007) define la muestra censal “es aquella porción que representa toda la población” (pág. 205).

### **Técnicas e instrumentos de recolección de datos**

Para, Arias F (2006), “las técnicas de recolección de datos son las distintas formas o maneras de obtener la información” (p. 53). Para la investigación en curso, se aplicará la técnica a través de la encuesta, para obtener los datos o información, y a través de su análisis, para llegar a proponer un plan de empowerment para la Asociación Trujillana de Fútbol. Para Tamayo y Tamayo M (2008), la encuesta “es aquello que permite dar respuestas a problemas en términos descriptivos como de relación que existe entre sus

diversos factores posteriormente de la recogida sistemática de información según un diseño previamente establecido que asegure el rigor de los datos hallados” (pág. 24).

Que permiten dar cumplimiento al primer, así como segundo objetivo específico, se utilizará como instrumento de obtención de la información, el cuestionario, Tamayo y Tamayo M. (2008), señala que “el cuestionario contiene los aspectos del fenómeno que se consideran esenciales; permite, además, aislar ciertos problemas que nos interesan principalmente; reduce la realidad a cierto número de información fundamental y precisa el propósito de la investigación” (pág. 124).

Dicho instrumento, en este caso, el cuestionario está directamente asociado a los objetivos específicos planteados a través de preguntas que se relacionan directamente con las dimensiones del mapa de variable y debe ser desarrollado en forma individual por los trabajadores en la Asociación Trujillana de Fútbol, el cual contiene 16 ítems , elaborado según la escala tipo Lickert, para Hernández, Sampieri y otros, (2010), “consiste en un conjunto de ítems presentados en forma de afirmaciones juicios, ante los cuales se pide la opinión de los participantes” (p. 78). El empleado debe seleccionar la opción que crea que es la que más apropiada según las actividades que desempeña en la Asociación Trujillana de Fútbol, contando con las opciones de siempre, casi siempre, algunas veces, casi nunca y nunca (Ver Anexo A).

### **Validez**

Para Arribas (2004) la validez es “el grado en que un instrumento puede medir todo aquello que realmente pretende medir o sirve para cumplir con el propósito para el que ha sido construido” (p. 27). El trabajo de investigación, contará con el juicio de tres (3) expertos, quienes, a través de su experiencia y conocimiento, indicarán su opinión y

recomendaciones a tomar en cuenta para la aplicación del instrumento al personal que labora en la Asociación Trujillana de Fútbol, que debe ser elaborado en función de lo planteado en el mapa de variables, y a su vez cumplir con cada uno de los objetivos específicos planteados (Ver Anexo B).

## **Confiabilidad**

Goetz y LeCompte M. D. (1988), establecen que “la confiabilidad representa el nivel de concordancia interpretativa entre diferentes observaciones, evaluadores o jueces del mismo contexto” (pág. 51). En este trabajo de investigación, la confiabilidad del instrumento, se emplea el Coeficiente de Cronbach, validando a través de una hoja de cálculo Excel, donde se ingresa datos obtenidos mediante la aplicación del cuestionario y partiendo de allí se procede a realizar un análisis exhaustivo y luego se establecen los resultados

Este coeficiente se obtiene a través de la fórmula siguiente

$$r_{tt} = \frac{K}{K - 1} \left[ 1 - \frac{\sum_i^K S_i^2}{S_T^2} \right]$$

Dónde:

K: número de ítems

S<sup>2</sup>: varianza de cada ítem

(S<sub>T</sub>)<sup>2</sup> varianza de los puntajes totales

Al seguir el procedimiento que se ha planteado, se obtiene un resultado de 0,9296475, según la tabla estándar sobre confiabilidad, se observa que se puede denominar como altamente confiable para su aplicación (Ver Anexo C).

## **Procesamiento y Análisis de datos**

Para el procesamiento de la información obtenida de la investigación, se va siguió un proceso secuencial paso por paso, planteando una idea para realizar el estudio en una organización donde se pudo recolectar información sin tener limitaciones, la misma noción es desarrollada y revisada por el jurado, conformada por unos profesores de la Facultad de Ingeniería de la Universidad Valle del Momboy que dan su aprobación, y el investigador puede dar comienzo a su estudio, a través de la concesión de un tutor, el cual es conocedor del tema en estudio donde se enmarca la investigación, en la cual todas las personas expertas seleccionadas trabajan de forma conjunta y coherente para alcanzar con claridad los objetivos planteados.

En un principio, se debe detectar el problema a estudiar, como se debe abordar el mismo y a su vez tener una idea de las posibles soluciones a encontrar, debido a que el desarrollo de la investigación, debe estar sustentadas por los autores que son expertos en el tema, los cuales servirán como referencia en las bases teóricas. Además, se debe plantear los diferentes objetivos el general y los específicos y la justificación del trabajo de investigación, que ve desde el punto de vista teórico, practico, social y metodológico, conocer y esbozar los logros y limitaciones de la investigación. Luego, se deben buscar los antecedentes nacionales e internacionales, que servirán de referencia a toda la investigación, y luego ahondar en las referencias bibliográficas que fortalecerán el conocimiento y la evolución del trabajo de investigación ejecutado. Posteriormente, se debe plantear un mapa de variables que servirá para conocer, las dimensiones, variable e indicadores de cada objetivo específico planteado.

A continuación, se debe desarrollar el aspecto relacionado con la metodología, en la cual se debe identificar tanto el tipo de la investigación y su diseño, además el número de personas que conforman la población a estudiar, y lo mismo para conocer la cantidad de trabajadores de la muestra, que será los individuos a estudiar, mediante la aplicación de un cuestionario, que sirve para recolectar la información o los datos, para luego ser analizados implementando el uso de la estadística descriptiva, con la ayuda de la Hoja de Cálculo de Excel, es importante resaltar que el instrumento para ser aplicado debe ser previamente validado por expertos y además se debe medir su confiabilidad a través del alfa de Cronbach.

Finalmente, se dan los resultados en el cual se trabaja con la estadística descriptiva para obtener tablas de frecuencia y graficos que permiten desarrollar el análisis de los resultados y de esta manera se genera la propuesta del Plan de Empowerment en la Asociación Trujillana de Fútbol que sirva de ayuda a la organización para mejorar en cuanto a la disciplina, toma de disposiciones, y el liderazgo en los trabajadores. Luego, se establece las referencias bibliográficas de los diferentes autores que se utilizaron en la investigación complementado con los anexos señalados en la elaboración de la investigación.

## **CAPITULO IV**

### **ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS**

En relación al desarrollo del capítulo, este se refiere a la presentación y análisis de los datos recolectados a partir de la aplicación del instrumento a los trabajadores de la Asociación Trujillana de Fútbol que consta de 15 ítems, contenidos en el cuestionario estructurado, correspondientes a las dimensiones, los indicadores y los ítems del mapa de variable.

Los datos fueron presentados en tablas donde se observó el número de repuestas dadas por los trabajadores con sus respectivos que determina la frecuencia para las diferentes alternativas de la escala tipo Likert por indicador e ítems y sus dimensiones.

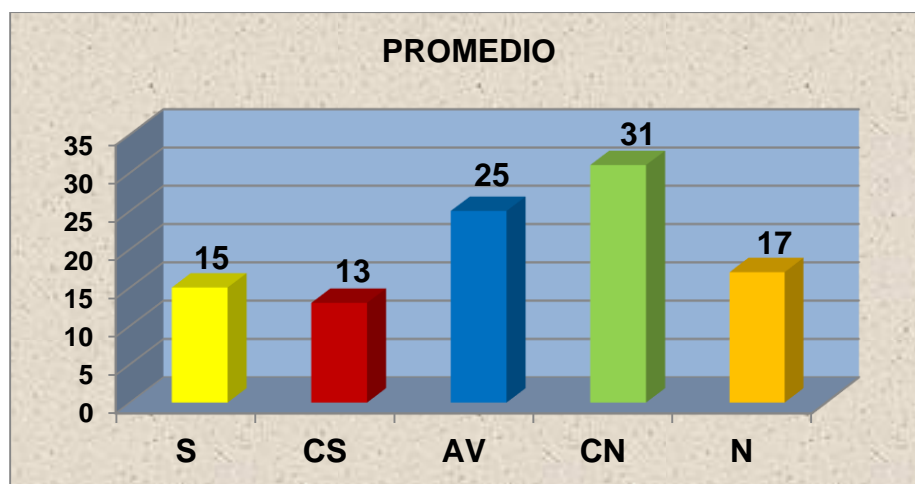
Tabla 2. Situación actual del empowerment

INDICADORES	ítem	CATEGORIAS									
		S		CS		AV		CN		N	
		f	%	f	%	f	%	f	%	f	%
Responsabilidades	1	2	9	2	9	6	27	8	36	4	19
Autoridad	2	1	5	1	5	6	27	8	36	6	27
Competencias	3	5	23	5	23	6	27	4	18	2	9
Control	4	5	23	3	14	4	18	7	32	3	14
PROMEDIO		15		13		25		31		17	

Nota. Datos tomados de Cuestionario (2024)

Fuente: Elaboración propia (2024)

Figura 2: Situación actual del empowerment



Fuente: Elaboración propia (2024)

Según los resultados obtenidos para el ítem 1, en el escalamiento aplicado al personal que labora en la Asociación Trujillana de Fútbol, se observó que el 36% consideran que casi nunca, el 27% que algunas veces, el 19% que nunca y el 9% consideran que siempre y casi siempre los trabajadores son los responsables de llevar el control, sobre los sistemas y métodos de trabajo. Según los resultados obtenidos del ítem 1, se puede deducir que el personal que labora la Asociación Trujillana de Fútbol

tiene poco conocimiento de lo establecido por Porret (2012), que son los trabajadores los responsables del desarrollo de cada una de sus actividades, y no es el jefe ni el departamento el responsable

En lo que se refiere al ítem 2, se puede observar que el 36% del personal que labora Asociación Trujillana de Fútbol manifestaron que casi nunca en la asociación trujillana de fútbol se delega autoridad a los trabajadores para actuar en la empresa, 27% manifestaron que nunca y algunas veces y el 5% manifestaron que siempre y casi siempre les delegan autoridad a los trabajadores. De este resultado se puede inferir que el personal que labora en la Asociación Trujillana de Fútbol, desconoce lo señalado por Porret (2012), que a los trabajadores se les debe delegar autoridad limitada previamente establecidos para actuar en nombre de la empresa.

En cuanto al ítem 3 se puede observar que el 27% consideran que algunas veces, el 23% que siempre y casi siempre, el 18% que casi nunca y el 9% que nunca los trabajadores están comprometidos para lograr las metas, de la Asociación mediante la toma de decisiones. De este resultado se puede inferir que el personal que labora en la Asociación Trujillana de Fútbol, conoce lo señalado por Porret (2012), que los trabajadores deben tomar el control de los diferentes métodos de trabajo, se deben motivar a establecer fijar las metas con claridad, y los trabajadores a través de su conocimiento y responsabilidad deben actuar con autonomía y cumplir dichos objetivos.

En el ítem 4, se observa que 26% consideran que algunas veces, el 23% consideran que casi siempre y siempre y el 14% que nunca y casi nunca en la asociación trujillana de fútbol se utiliza el poder para influir en las decisiones de los trabajadores. De este resultado se puede inferir que el personal que labora en la Asociación Trujillana de

Fútbol, tiene un poco de conocimiento de lo señalado por Chiavenato (2017), que el poder significa la manera en la que un sujeto puede influir en los demás de distintas formas con el propósito de lograr el objetivo que se ha planteado.

Al realizar el total de los promedios de la dimensión situación actual del empowerment, se puede observar que existe una preferencia para la opción que representa casi nunca con un 31%, seguidamente algunas veces con 25%, posteriormente nunca con 17%, siempre 15% y para casi siempre 13%. Según los datos que se procesaron se puede deducir que la Asociación Trujillana de Fútbol, no está aplicando el empowerment como herramienta gerencial en sus procesos y actividades ya que no se delega autoridad a los trabajadores para actuar en la empresa para llevar el control, sobre los sistemas y métodos de trabajo sin considerar el compromiso de los empleados para lograr las metas.

En relación a la situación actual del empowerment, se puede inferir el desconocimiento de la Asociación Trujillana de Fútbol de la RAE (2021), la cual considera que a los trabajadores de una empresa les corresponde el desempeño de sus tareas para cumplir con los objetivos planteados por esta empresa y la responsabilidad de tratar de posesionarse de las diferentes actividades que realiza ya sea por iniciativa propia, o por acciones del trabajo que desempeña.

Tabla 3:

Dimensiones del empowerment

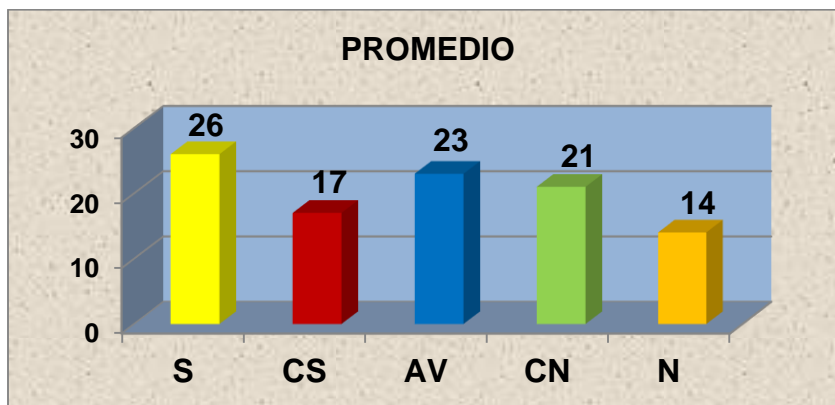
INDICADOR	ítem	CATEGORIAS									
		S		CS		AV		CN		N	
		f	%	f	%	f	%	f	%	f	%
Poder	5	7	32	5	23	4	18	4	18	2	9
	6	3	14	2	9	5	23	7	31	5	23
	7	7	32	4	18	6	27	3	14	2	9
PROMEDIO		26		17		23		21		14	

Nota. Datos tomados de Cuestionario para el Indicador Poder (2024)

Fuente: Elaboración propia (2024)

Figura 3: Dimensiones del empowerment

Indicador Poder



Fuente: Elaboración propia (2024)

Con respecto al ítem 5, en el escalamiento aplicado al personal que labora en la Asociación Trujillana de Fútbol, se observó que el 32% consideran que siempre, el 23% que casi siempre, el 18% que algunas veces y casi nunca y el 9% consideran que nunca el uso del poder en la Asociación Trujillana de Fútbol, obliga a los trabajadores a que realicen una actividad. Según los datos obtenidos del ítem 5, se puede deducir que el

personal que labora la Asociación Trujillana de Fútbol tiene conocimiento de lo establecido por Chiavenato (2017), que el poder es coercitivo ya que los encargados de ejercer funciones gerenciales obligan a la fuerza a los trabajadores a realizar una actividad, o una orden que se le ha enmendado.

En relación al ítem 6, se puede observar que el 31% de los trabajadores de la Asociación Trujillana de Fútbol consideran que casi nunca se emplea el mecanismo de recompensa como elemento de poder en la asociación trujillana de fútbol, el 23% manifestaron que algunas veces y nunca, el 14% consideran que siempre y el 9% que casi siempre se implementa este mecanismo de recompensa.

De este resultado se puede inferir que el personal que labora en la Asociación Trujillana de Fútbol, conocen lo señalado por Chiavenato (2017), que la recompensa es una especie de imposición, es decir, se lleva a cabo una acción que es innecesaria, solo si hay de por medio una recompensa por la acción misma.

Para el ítem 7 se puede observar que el 32% de los trabajadores de la Asociación Trujillana de Fútbol consideran que casi nunca, el 27% expresaron que nunca, el 23% manifestaron que algunas veces y el 9% consideran que siempre y casi siempre la asociación trujillana de fútbol brinda capacitación a sus trabajadores para crecer profesionalmente. De este resultado se puede inferir que el personal que labora en la Asociación Trujillana de Fútbol, desconocen lo señalado por Chiavenato (2017), que el desarrollo es fundamental las empresas las cuales deben crecer profesionalmente en todos los ámbitos por tal motivo es necesario la capacitación eficiente, de los trabajadores, mediante la implementación del departamento de recursos humanos

Al realizar el total de los promedios de poder, se puede observar que existe una preferencia para la alternativa siempre con un 26%, seguidamente algunas 4 veces con 23%, posteriormente casi nunca con 21%, 18% casi siempre y 17% nunca. De este resultado se puede inferir que el poder de la Asociación Trujillana de Fútbol depende exclusivamente del organigrama existente y utiliza las sanciones como elemento de poder sin delegar poder a sus trabajadores. Además, conocen lo señalado por Chiavenato (2017), que los jefes de la Asociación Trujillana de Fútbol tienen unas tácticas de poder, las cuales son utilizadas por los gerentes a los empleados o trabajadores para poder influenciar de forma directa en ellos, como la amabilidad, la coalición, la afirmación, la negociación, la jerarquización, y las sanciones.

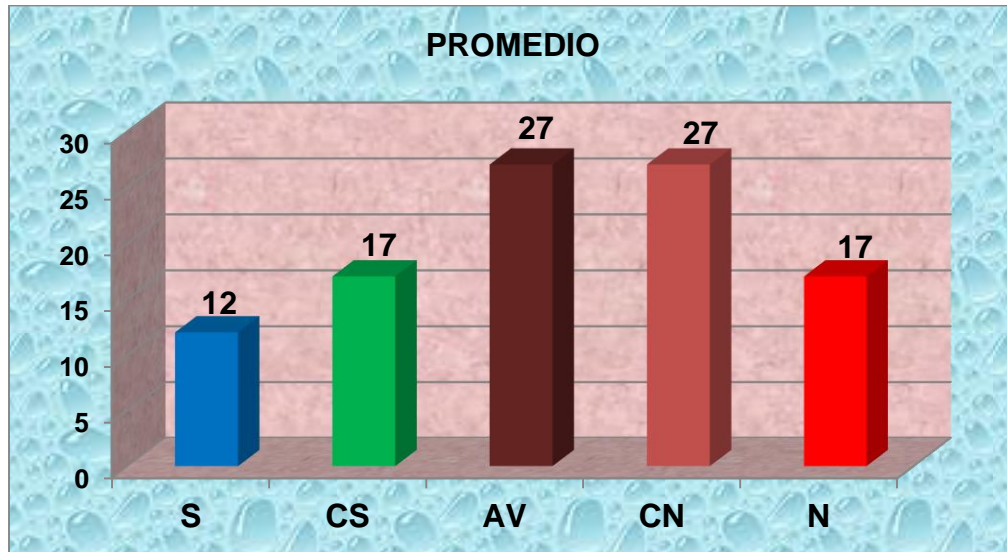
Tabla 4:  
Dimensiones del empowerment

INDICADOR	ítem	CATEGORIAS									
		S		CS		AV		CN		N	
		f	%	f	%	f	%	f	%	f	%
<b>Desarrollo</b>	8	2	9	5	23	6	27	6	27	3	14
	9	4	18	5	23	6	27	4	18	3	14
	10	1	5	1	5	6	27	8	36	6	23
PROMEDIO		12		17		27		27		17	

Nota. Datos tomados de Cuestionario para el Indicador Desarrollo (2024)

Fuente: Elaboración propia (2024)

Figura 4: Dimensiones del empowerment  
Indicador Desarrollo



Fuente: Elaboración propia (2024)

Según los resultados encontrados en relación al ítem 8, en el escalamiento aplicado al personal que labora en la Asociación Trujillana de Fútbol, se observó que el 27% consideran que casi nunca y algunas veces, el 23% que casi siempre, 18% que siempre y el 14% consideran que nunca la asociación trujillana de fútbol se adapta de manera inmediata a los cambios organizacionales para lograr las metas y propósitos de la empresa

De los datos obtenidos se puede deducir que el personal que labora la Asociación Trujillana de Fútbol tiene poco conocimiento de lo establecido por Chiavenato (2017), que el perfeccionamiento organizacional engloba un vínculo de operaciones de transformaciones basados en principios humanos, que intenta optimizar la eficacia de la asociación y la prosperidad de los empleados de la asociación

Con relación al ítem 9, se puede observar que el 27% de los empleados que laboran en la Asociación Trujillana de Fútbol consideran que algunas veces la Asociación Trujillana de Fútbol considera que el desarrollo de sus trabajadores está basado en valores humanísticos y democráticos, que pretende mejorar la eficacia en la organización, el 23% manifestaron que casi siempre, el 18% expresaron que siempre y casi nunca y el 14% consideran que nunca el desarrollo de sus trabajadores está basado en valores humanísticos y democráticos. De los valores obtenidos se puede deducir que el personal que labora la Asociación Trujillana de Fútbol tiene poco conocimiento de lo establecido por Chiavenato (2017), que las empresas deben estar consciente al cambio y de ser posible adelantarse a dichas innovaciones con el propósito de ser una organización productiva y eficiente y arrojando resultados positivos tanto internos como externos.

En el ítem 10 se puede observar que el 45% de los empleados que laboran en la Asociación Trujillana de Fútbol consideran que casi nunca, 27% expresaron que nunca, el 14% manifestaron algunas veces, el 9% que siempre y el 5% que casi siempre la asociación trujillana de fútbol confía en sus trabajadores, delegando actividades a los mismos, con alto sentido de responsabilidad.

Al procesar los valores obtenidos se puede deducir que el personal que labora la Asociación Trujillana de Fútbol desconoce lo establecido por Newstrom (2011), que el liderazgo según como se actúe en determinados momentos resulta crucial, por tal motivo hoy en día, en las empresas, se debe lograr que todos los trabajadores se sienten cómodos al realizar sus actividades

Al realizar el total de los promedios de desarrollo, se puede observar que existe una preferencia para la opción algunas veces y casi nunca con un 27%, seguidamente nunca y casi siempre con 17%, y posteriormente siempre con 12%. De este resultado se puede inferir que la Asociación Trujillana de Fútbol no les brinda capacitación a sus trabajadores basado en valores humanísticos y democráticos, para crecer profesionalmente para adaptarse de manera inmediata a los cambios organizacionales con el propósito de lograr las metas de la empresa.

Además, desconocen lo señalado por Chiavenato (2017), que el progreso organizacional, está relacionado a la diversidad de factores que establecen cambio planeado con principios y valores para poder optimizar la eficiencia de la organización y el bienestar de los trabajadores, y que el desarrollo está concebida con el fin de mejorar a la empresa, y por ende ser competitivos, además de adecuarse a los cambios, y con principios para respetar a los trabajadores que necesitan el apoyo total y la confianza en los procesos y actividades que desempeña.

Tabla 5:  
Dimensiones del empowerment

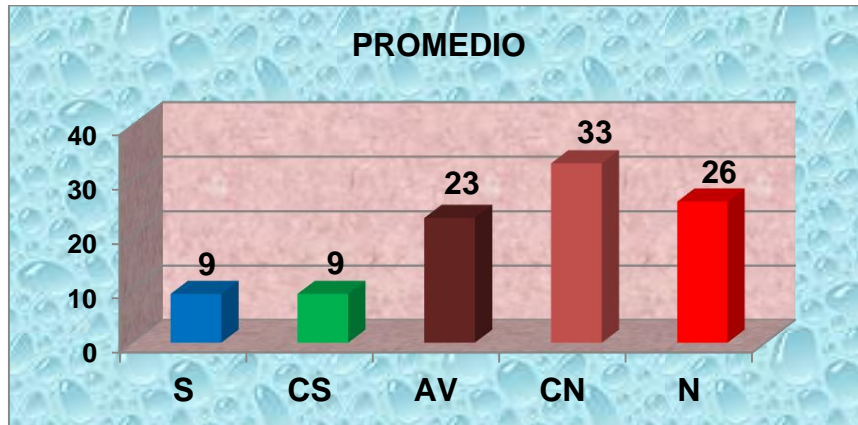
INDICADOR	ítem	CATEGORIAS									
		S		CS		AV		CN		N	
		f	%	f	%	f	%	f	%	f	%
<b>Liderazgo</b>	11	3	14	3	14	7	32	6	26	3	14
	12	1	5	2	9	4	18	9	41	6	27
	13	2	9	1	5	4	18	7	32	8	36
<b>PROMEDIO</b>		9		9		23		33		26	

Nota. Datos tomados de Cuestionario para el Indicador Liderazgo (2024)

Fuente: Elaboración propia (2024)

Figura 5: Dimensiones del empowerment.

*Indicador Liderazgo*



Fuente: Elaboración propia (2024)

Según los datos que se procesaron se puede deducir que en el ítem 11, en el escalamiento aplicado al personal que labora en la Asociación Trujillana de Fútbol, se observó que el 32% consideran que algunas veces, el 26% que casi nunca y el 14% que siempre, casi siempre y nunca en la Asociación Trujillana de Fútbol el liderazgo es compartido. Al procesar los datos obtenidos se puede deducir que el personal que labora la Asociación Trujillana de Fútbol tienen poco conocimiento de lo establecido por Newstrom (2011), que el liderazgo debe ser compartido, lo que significa que el líder confía en su trabajador y le coloca tareas que él sabe las va a cumplir según sus capacidades intelectuales

En el ítem 12, se puede observar que el 41% de los individuos que laboran en la Asociación Trujillana de Fútbol consideran que casi nunca se media con los trabajadores al momento de tomar decisiones, el 27% manifestaron que nunca, el 18% expresaron que algunas veces, el 9% que casi siempre y el 5% que siempre se media con los trabajadores. De este resultado se puede inferir que el personal que labora en la

Asociación Trujillana de Fútbol, tienen muy pocos conocimientos de lo señalado por Newstrom (2011), que es importante conversar con los trabajadores para generar confianza para el desarrollo de las obligaciones ejecutadas.

Según los resultados obtenidos para el ítem 13, en el escalamiento aplicado al personal que labora en la Asociación Trujillana de Fútbol, se observó que el 32% consideran que algunas veces y casi nunca, el 18% que nunca y el 9% consideran que siempre y casi siempre la Asociación Trujillana de Fútbol motiva a sus trabajadores para que persigan y alcancen sus metas. sDe los resultados obtenidos se puede deducir que el personal que laboran en la Asociación Trujillana de Fútbol desconocen lo establecido por Robbins (1999), un trabajador motivado, siempre será una base fuerte para las organizaciones, debido a que la motivación puede resultar en trabajo eficiente, productividad, y satisfacción laboral.

Al realizar el total de los promedios de desarrollo, se puede observar que existe una preferencia para la alternativa casi nunca con un 33%, seguidamente nunca con 26%, posteriormente algunas veces con 23%, y siempre y casi siempre con 9%. De este resultado se puede inferir que la Asociación Trujillana de Fútbol no confía en sus trabajadores ya que no le delega actividades con alto sentido de responsabilidad, debido a que no existe un liderazgo compartido y no se llega a una conciliación entre los trabajadores al momento de tomar decisiones. Además, desconocen lo señalado por Newstrom (2011), que en las empresas se habla de gerente-líder, es decir, aquel que solo ordena mediante el poder, lo cual ya está desfasado en la actualidad se busca un gerente que tengan la habilidad para poder influir en los trabajadores de la empresa de manera efectiva, ya que mediante el liderazgo puedan tener seguidores o adeptos a las

ideas u objetivos planteados, por tanto, el gerente de hoy en día debe involucrarse de forma total en los procesos y en las actividades a desarrollar para poder ejecutar las diversas actividades conjuntamente con los trabajadores buscando todos el objetivo de la organización.

Tabla 6:  
Dimensiones del empowerment.

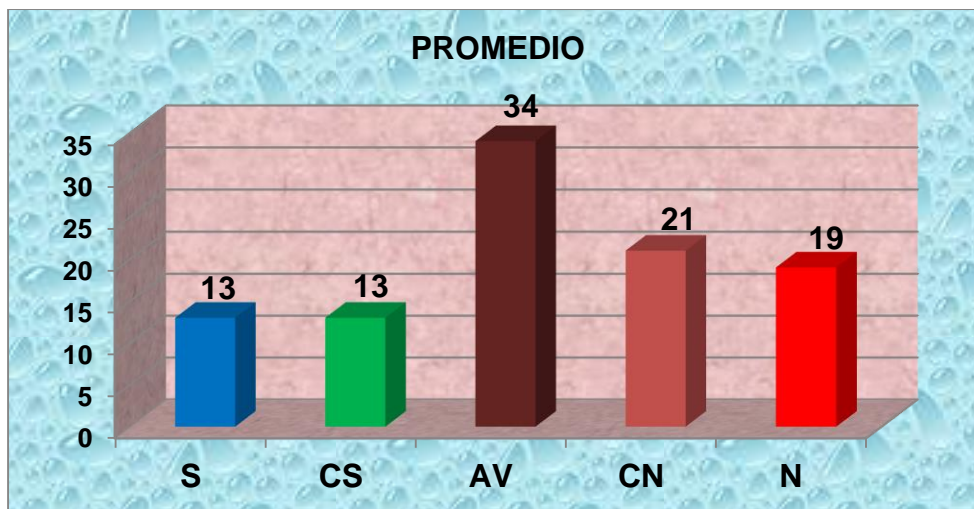
INDICADOR	ítem	CATEGORIAS									
		S		CS		AV		CN		N	
		f	%	f	%	f	%	f	%	f	%
	14	2	9	2	9	7	32	6	27	5	23
	15	4	18	4	18	8	36	3	14	3	14
PROMEDIO		13		13		34		21		19	

Nota. Datos tomados de Cuestionario para el Indicador Motivación (2024)

Fuente: Elaboración propia (2024)

Figura 6:

*Indicador Motivación*



Fuente: Elaboración propia (2024)

En relación al ítem 14, se puede inferir que el 32% del personal que labora Asociación Trujillana de Fútbol consideran que algunas veces las actividades que desempeña en la empresa, cumplen con sus perspectivas y necesidades, el 27% manifestaron que casi nunca, el 23% expresaron que nunca y el 9% manifestaron que siempre y casi siempre las actividades cumplen con sus expectativas. De los resultados obtenidos se puede deducir que el personal que labora la Asociación Trujillana de Fútbol tienen poco conocimiento de lo establecido por Robbins (1999), que los gerentes deben conocer las necesidades y expectativas, de sus empleados para buscar la manera eficaz para lograr el ambiente de trabajo adecuado para lograr objetivos de manera eficiente y sobre todo ser productivos en todo momento

En cuanto al ítem 15, se deduce, que el 32% del personal que labora Asociación Trujillana de Fútbol consideran que algunas veces, el 23% expresaron que siempre y casi siempre, el 14% manifestaron que casi nunca y el 8% que nunca en la Asociación Trujillana de Fútbol existen las críticas destructivas, falsas promesas en remuneraciones, o la distribución no equitativa de las remuneraciones. De este resultado se puede inferir que el personal que labora en la Asociación Trujillana de Fútbol, tienen muy pocos conocimientos de lo señalado Newstrom (2011), que la desmotivación de los trabajadores muchas veces, viene creada por las críticas destructivas, falsas promesas en remuneraciones, o por la distribución no equitativa de las remuneraciones

Al realizar el total de los promedios de motivación, se puede observar que existe una preferencia para la alternativa algunas veces con un 34%, seguidamente casi nunca con 21%, posteriormente nunca con 19% y siempre y casi siempre con 13%. De este resultado se puede inferir que la Asociación Trujillana de Fútbol no motiva a sus

trabajadores para que persigan y alcancen sus metas y cumplan con sus expectativas y necesidades ya que existen las críticas destructivas, falsas promesas en remuneraciones, o la distribución no equitativa de las remuneraciones. Además, desconocen lo señalado por Newstrom (2011), que la motivación estimula en algunas personas para que persigan y alcancen sus metas; ya que un trabajador motivado ha satisfecho su necesidad, lo que conlleva a alcanzar el éxito, pero, en caso contrario, puede generar en el trabajador un proceso de desmotivación que causa frustración y estrés, lo cual, generaría un trabajador descontento, un mal clima laboral, y de seguro una baja en la productividad.

Tabla 7:

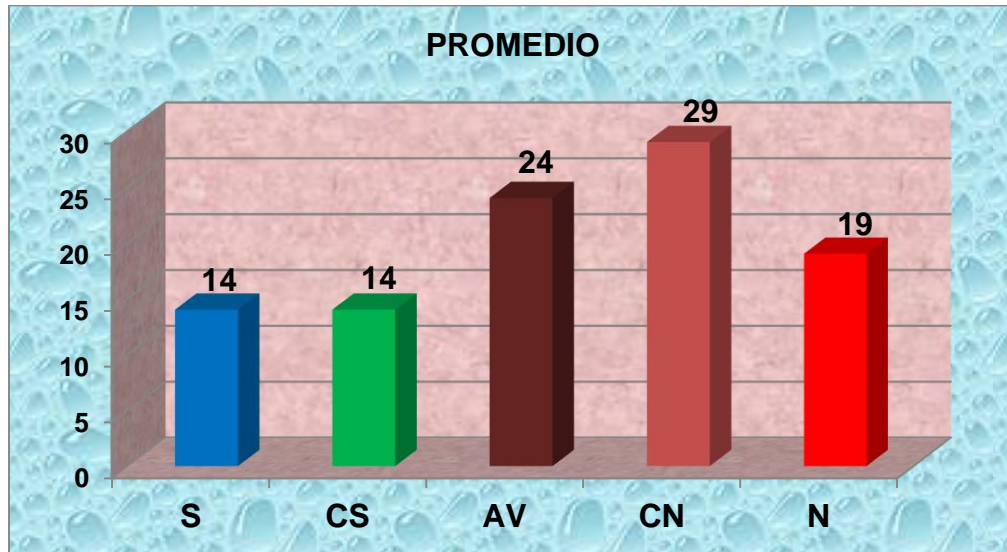
Dimensión: Dimensiones del Empowerment.

INDICADOR	CATEGORIAS				
	S	CS	AV	CN	N
	%	%	%	%	%
Poder	26	17	23	21	14
Desarrollo	12	17	27	27	17
Liderazgo	9	9	23	33	26
Motivación	13	13	34	21	19
Promedio	14	14	24	29	19

Nota. Datos tomados de Cuestionario (2024)

Fuente: Elaboración propia (2024)

Figura 7:  
*Toma de Decisiones,*



Fuente: Elaboración propia (2024)

Al realizar el total de los promedios de toma de decisiones, se visualiza que existe una preferencia para la alternativa casi nunca con un 29%, seguidamente algunas veces con 24%, posteriormente nunca con 19% y siempre y casi siempre con 15%. De este resultado se puede inferir que la Asociación Trujillana de Fútbol tienen poco concomimiento de lo señalado por Chiavenato (2017), que el poder puede generar ciertas tácticas como la razón, la amabilidad, la coalición, la afirmación, la negociación, la jerarquización la cual puede ser implementada por los gerentes a los trabajadores con la finalidad de influir de manera directa en ellos. Así mismo se puede inferir que el desarrollo de la empresa es fundamental para el logro de los propósitos de la institución, de tal manera poder competir en un mundo tan cambiante y exigente, y ese desarrollo le permita a la empresa crecer profesionalmente en todos los aspectos. Además, se puede deducir que la Asociación Trujillana de Fútbol tienen muy poco conocimiento de lo

señalado por Newstrom (2011), que las instituciones deben constar con un líder que les permita desarrollar las habilidades necesarias y adecuada para poder alcanzar los objetivos deseados por la organización de manera eficiente, además que motiven a los trabajadores para que alcancen sus metas, mediante la cooperación y la relación laboral

## CAPITULO V

### CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

#### Conclusiones

Posteriormente a la aplicación del instrumento a los trabajadores Asociación Trujillana de Fútbol, se obtienen las siguientes conclusiones:

Para el Primer Objetivo Especifico diagnosticar el contexto presente del empowerment en la asociación trujillana de fútbol, no existe un facilitador que oriente a los trabajadores en el cumplimiento de sus actividades además los trabajadores no actúan con autonomía para cumplir con los objetivos trazados ya que los jefes no llevan el control del desarrollo de los compromisos adquiridos por los empleados y no existe un liderazgo democrático y participativo ya que sobresale la autoridad en la realización de las asignaciones en la asociación.

En relación al segundo objetivo específico analizar las dimensiones del empowerment en la Asociación Trujillana de Fútbol se concluye que los jefes no están utilizando el poder como medio coercitivo para que los trabajadores realicen las actividades en lugar de utilizarlo para implementarlo como recompensa para influir en las decisiones de los trabajadores

En relación al desarrollo se puede concluir que las autoridades de la Asociación Trujillana de Fútbol están implementando muy poco el desarrollo de la empresa ya que no se adaptan de manera inmediata a los cambios organizacionales para lograr los objetivos de la empresa, además no permiten que sus trabajadores crezcan

profesionalmente en todos los factores, basados en valores humanísticos y democráticos, que pretende mejorar la eficacia de la asociación

En cuanto el liderazgo a las autoridades de la asociación Trujillana de Fútbol no cumplen con las ocupaciones de un liderazgo que pueda intervenir en el desempeño y cumplimiento de las obligaciones de los trabajadores debido a que no confían ni comparten el rol de líder y poder motivar a sus trabajadores para que persigan y alcancen sus metas

### **Recomendaciones**

Al observar los datos obtenidos, en la ejecución del trabajo de investigación, se proponen varias sugerencias de carácter generalizado:

1. Realizar un plan de empowerment como herramienta gerencial para la toma de decisiones en los compromisos de la Asociación Trujillana de Fútbol.
2. A los trabajadores de la Asociación Trujillana de Fútbol deben capacitarse continuamente en las técnicas de empowerment para ser aplicados en el desarrollo de sus actividades diarias
3. Se exhorta a la Asociación Trujillana de Fútbol fomentar el uso de las técnicas de empowerment para seleccionar de manera adecuadas las estrategias que fortalezcan el bien de la institución
4. Se invita al personal directivo de la Asociación Trujillana de Fútbol a capacitarse en el uso de las estrategias y técnicas del Empowerment con el propósito de fortalecer la empresa y de esta manera pueda proyectarse como una organización innovadora en el mercado.

5. Se exhorta a los directivos de la Asociación Trujillana de Fútbol mantener informados a sus empleados del desarrollo de las actividades

6. Se invita a los directivos de la Asociación Trujillana de Fútbol mantenerse siempre actualizado al personal en cuanto al uso y manejo de las nuevas herramientas gerenciales.

## **CAPÍTULO VI**

### **LA PROPUESTA**

Plan de empowerment como herramienta gerencial para la toma de decisiones en el desarrollo de las obligaciones de la Asociación Trujillana de Fútbol

La presente propuesta se sustenta en el diagnóstico realizado a los trabajadores que laboran en la Asociación Trujillana de Fútbol, que forman la población en estudio con el fin de diagnosticar la situación actual del empowerment y a la vez analizar las dimensiones del empowerment en la Asociación Trujillana de Fútbol, pero que sirve de ayuda a la organización para mejorar lo concerniente a la disciplina, toma de decisiones, liderazgo en los trabajadores.

Se debe destacar la importancia que tienen las estrategias de empowerment en las empresas, ya que estas les permiten a los trabajadores aprovechar en el máximo sus talentos y experiencias en un medio de trabajo que fomente la colaboración, la participación en las disposiciones para obtener resultados eficientes y sobre todo el crecimiento profesional de los trabajadores. Además, mediante el empowerment se pretende fomentar la creación de un equipo de trabajo cohesionado y comprometido al otorgar el poder de tomar decisiones y participar activamente en el progreso de la empresa

Es importante destacar que la propuesta del desarrollo de las actividades se base en la realización de unos talleres que se fundamentan en los aspectos básicos como la distribución de sitio, período y recursos, estableciendo que su intervención y duración no se pueden considerar como estándar, por el contrario que cada una se adecuará al

instante en que se puedan desarrollar, cumpliéndose así con la apertura de flexibilización propia de los conocimientos de formación.

## **JUSTIFICACIÓN.**

En los actuales momentos las asociaciones y todas las empresas se ven en la obligación de utilizar nuevas herramientas que les permiten seguir compitiendo en un mundo cambiante. Sin duda alguna el empowerment, se ha convertido en una herramienta fundamental para poder realizar los trabajos en equipos de alta eficiencia donde se comparte la información con el personal y se unifican los criterios para que los trabajadores tengan la oportunidad de dar lo mejor de sí.

El desarrollo del plan de empowerment como herramienta gerencial para la toma de decisiones en el desarrollo de las obligaciones de la Asociación Trujillana de Fútbol, permitirá mejorar el ambiente de trabajo en esta asociación ya que integrará los recursos humanos y tecnológicas, utilizando la comunicación como canal esencial para alcanzar los objetivos de la asociación.

### **Factibilidad del Plan de empowerment como herramienta gerencial**

#### **Factibilidad Social**

En relación a la factibilidad social del plan de empowerment como herramienta gerencial para la toma de decisiones al cumplir con las obligaciones de la Asociación Trujillana de Fútbol, será beneficioso para los trabajadores de la Asociación trujillana de futbol debido ya que esto les permitirá una mayor interacción como integrantes de la asociación, los cuales les permitirá interactuar en el ámbito social

## **Factibilidad Económica**

En consideración a la factibilidad financiera para la aplicación del plan de empowerment como herramienta gerencial para la toma de decisiones cuando se ejecutan las obligaciones de la Asociación Trujillana de Fútbol, el autor cuenta con el respaldo del Ingeniero Industrial Yoan Pérez, para aplicar los talleres de formación en las instalaciones de la sede de la Asociación Trujillana de Fútbol, con los equipos de computación necesarios y adecuado para tal fin y la tramitación del permiso correspondiente para que los trabajadores puedan participar

## **Objetivos del plan de actividades**

### **Objetivo General**

Fomentar un espacio de trabajo colaborativo y participativo, donde cada trabajador se sienta motivado, valorado y capacitado para la toma de decisiones y contribuir al éxito de la asociación.

### **Objetivos específicos**

Promover la participación activa de los empleados en las decisiones de los trabajos realizados

Proporcionar a los trabajadores las habilidades y el conocimiento necesario para asumir mayores responsabilidades

Fomentar una comunicación abierta y transparente en toda la organización.

Establecer un sistema de reconocimiento y recompensas que valore los logros y contribuciones de los trabajadores

## **Dimensiones del Empowerment**

El empowerment, tienes algunas dimensiones importantes para ser consideradas en las empresas:

Autonomía, la cual significa dar al personal que labora en la asociación trujillana de futbol, la facultad para poder desarrollar las actividades pertinentes en forma independiente, permitiéndoles tener la suficiente confianza en el desarrollo de sus actividades de forma autónoma

El competir está vinculado a la habilidad y destreza que tienen los trabajadores para capacitarse y ejecutar eficazmente sus roles y responsabilidades para alcanzar el éxito.

Participación, factor fundamental en las empresas debido a que admite que a los trabajadores sean escuchados y considerados a la hora de realizar la planificación y poder decidir en el desarrollo de las diversas funciones que se realizan en la institución.

Impacto, el cual hace referencia a la capacidad que son propias de las personas para generar cambios significativos y positivos en su entorno laboral y contribuir a la mejoría del bienestar colectivo.

Responsabilidad: implica en asumir responsabilidades de las diversas acciones realizadas y sus resultados, así como promover la rendición de cuentas entre los trabajadores

## **Metodología de la propuesta**

La ejecución de las obligaciones que se concibieron considerando los elementos derivados de la recolección de las evidencias se realizarán en un 10% presencial y un

80% virtuales. Es importante señalar, que lo se desea mostrar es una indicación, ya que cada situación permitirá adaptarse a las exigencias de asociación.

Tabla 8  
Autonomía y Poder

---

Primera Actividad: Autonomía y Poder	
Objetivo	Reconocer la autoridad y sobre la autonomía que se ejerce en el interior de la asociación.
Criterios	Establecer los conceptos de Autonomía y Poder. Intuir las diferencias entre Autonomía y poder
Estrategia	Lectura dirigida
Tiempo	10 minutos presenciales para orientar como se ejecutarán las tareas a desarrollar. Virtual 96 horas (4 días)
Colaboradores	Fecha por establecer Ing. Yohan Pérez, Actividad Presencial Br: Jean Carlos Pérez, Actividad Virtual

---

Nota: Se aborda lo referido a la Autonomía y Poder.

Fuente: Elaboración propia (2024)

Al ejecutar los criterios se pretende que las personas involucradas con la asociación Trujillana de Fútbol, puedan generar la realimentación de los conceptos básicos de autonomía y poder. y que después de la intervención presencial y del desarrollo de la actividad presencial ellos puedan establecer la diferencia entre autonomía y poder

Tabla 9  
Competencia y desarrollo

---

Segunda Actividad: Competencia y Desarrollo	
Objetivo	Incentivar a los trabajadores a la formación y capacitación para la realización de actividades especiales
Criterios	Establecer las definiciones sobre la Competencia y Desarrollo. Resaltar la relevancia que tiene la preparación del personal que labora en la asociación Establecer el término competencia como sinónimo de preparación
Estrategia	Lectura dirigida

---

Tiempo	10 minutos presenciales para orientar el cumplimiento de las obligaciones Virtual 96 horas (4 días) Fecha por establecer
Colaboradores	Ing. Yohan Pérez, Actividad Presencial Br: Jean Carlos Pérez, Actividad Virtual

Nota: Se aborda lo referido a Competencia y Desarrollo.

Fuente: Elaboración propia (2024)

Tabla 10  
Responsabilidad y Motivación

Tercera Actividad: Responsabilidad y Motivación	
Objetivo	Incentivar a los trabajadores a realizar sus actividades de manera efectiva y coherente
Criterios	Establecer las definiciones de los términos de Responsabilidad y Motivación Resaltar la relevancia que tiene la motivación del personal que labora en la asociación Realizar las obligaciones de manera eficiente
Estrategia	Lectura dirigida
Tiempo	10 minutos presenciales para orientar como se realizarán los criterios establecidos Virtual 96 horas (4 días) Fecha por establecer
Colaboradores	Ing. Yohan Pérez, Actividad Presencial Br: Jean Carlos Pérez, Actividad Virtual

Nota: Se aborda lo referido a Responsabilidad y Motivación.

Fuente: Elaboración propia (2024)

Tabla 11  
Liderazgo y Participación

Cuarta Actividad: Liderazgo y Participación	
Objetivo	Incentivar a los trabajadores a participar de manera activa a la realización de todas las obligaciones con la asociación
Criterios	Establecer las definiciones de los términos Liderazgo y Participación Resaltar la relevancia que tiene el liderazgo en el cumplimiento de las obligaciones del personal que labora en la asociación

---

	Ejercer la función de líder para lograr que los trabajadores cumplan con las obligaciones de manera eficiente
Estrategia	Lectura dirigida
Tiempo	10 minutos presenciales para orientar como se cumplen con los criterios señalados Virtual 96 horas (4 días)
	Fecha por establecer
Colaboradores	Ing. Yohan Pérez, Actividad Presencial Br: Jean Carlos Pérez, Actividad Virtual

---

Nota: Se aborda lo referido Liderazgo y Participación.

Fuente: Elaboración propia (2024)

## REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Aporte a la discusión sobre la toma de decisiones. (2014, 20 noviembre). Blogger.  
<https://herramientasdetomadecisiones.blogspot.com/#:~:text=Herramientas%20Cualitativas%3A%201%20Lluvia%20de%20Ideas%3A%20Tambi%C3%A9n%20denominada,miembros%20pero%20la%20decisi%C3%B3n%20..%20Mas%20cosas...%20>
- Arias, F. (2006). El proceso de la Investigación. Caracas: Oriol Ediciones. Editorial E.E.
- Arribas, M. (2004). Diseñar y validar los instrumentos. Matronas profesión
- Balestrini, M. (2006). Cómo se elabora el proyecto de investigación. Caracas. Publicaciones de la Universidad Central de Venezuela.
- Chávez, N (2007), Introducción a la Investigación Educativa. Talleres Gráficas Gonzalez, S.A Venezuela. Maracaibo, Venezuela
- Chiavenato, I (2011) PLANEACIÓN ESTRATÉGICA FUNDAMENTOS Y APLICACIONES España Editorial: Mc Graw Hill
- Chiavenato, I (2017) Planeación Estratégica, España Editorial: McGraw-Hill Interamericana de España
- Goetz, J. P. y LeCompte, M. D. (1988). Etnografía y diseño cualitativo en la investigación cualitativa. Editor Morata S.L. Madrid
- Guevara Alban, G. P., Verdesoto Arguello, A. E., & Castro Molina, N. E. (2020). Metodologías de investigación educativa (descriptivas, experimentales, participativas, y de investigación-acción). *RECIMUNDO*, 4(3), 163-173.  
[https://doi.org/10.26820/recimundo/4.\(3\).julio.2020.163-173](https://doi.org/10.26820/recimundo/4.(3).julio.2020.163-173)
- Hart, R. A. (1993). *La participación de los niños: de la participación simbólica a la participación auténtica*. Bogotá. UNICEF. Oficina Regional para América Latina y el Caribe
- Harrington, H. James. (1993). Como Mejorar los procesos de la organización (Primera Edición.). México: McGraw Hill.
- Hernández, Sampieri y otros, (2010). Metodología de la investigación (Cuarta Edición). Editorial Mc Graw Hill. México
- Hurtado de Barrera, J. (2007). El proyecto de investigación: Caracas: Ediciones Quirón.

- Jones G., George J. 2010. Administración Contemporánea. (Primera Edición). Interamericana Editores, S.A Editorial McGraw-Hill. México
- Kerlinger (2002), Investigación del comportamiento. Editorial McGraw-Hill. Interamericana Editores, S.A. México
- KOONTZ, H. y WEIHRICH, H. (2004). Administración-Una Perspectiva Global. 11<sup>o</sup> Edición. México.
- Marx, Carlos (1975): El Capital, Tomo I, Cap. VI. Fondo de Cultura Económica. México.
- Newstrom, John W. (2011) Comportamiento humano en el trabajo. *Editorial: McGraw-Hill Interamericana de España, México D.F.. México*
- Pintado, E. A. (2014). Comportamiento Organizacional: Fundación LIBUN Editorial: AUTORES NACIONALES Lima: Dennis Morzán.
- Porret, M. (2012). Gestión de personas (Quinta Edición): ESIC Editorial. Madrid
- REAL ACADEMIA DE LA LENGUA ESPAÑOLA (RAE), 23.<sup>a</sup> ed., [versión 23.6 en línea]. <<https://dle.rae.es>> [15/03/2022].
- Robbins, S. (2004). Comportamiento Organizacional. (10ma ed.). México: Editorial Pearson Educación-Prentice Hall.
- Robbins y Judge, (2013) Comportamiento organizacional. *Editorial: Pearson Educación. D.F. México*
- Tamayo y Tamayo, M. (2008). La investigación científica. Argentina: Editorial Limusa.
- Wilson, T. (1997). *Manual del empowerment: Ediciones Gestión 2000.com* Barcelona. España

## **ANEXOS**

**ANEXO A**  
**INSTRUMENTO DE RECOLECCIÓN DE DATOS PARA EL**  
**TRABAJADOR DE LA ASOCIACIÓN TRUJILLANA DE FÚTBOL**

**UNIVERSIDAD VALLE DEL MOMBOY**  
**FACULTAD DE INGENIERÍA**  
**ESCUELA DE INGENIERÍA INDUSTRIAL**



**Apreciado Trabajador:**

Usted como trabajador de la Asociación Trujillana de Fútbol ha sido seleccionado, para realizar el llenado de este instrumento de recolección de información, llamado cuestionario, con el deseo de cumplir con los requisitos del proyecto de investigación titulado: **PLAN DE EMPOWERMENT PARA LA ASOCIACIÓN TRUJILLANA DE FÚTBOL**, para optar al título de Ingeniero Industrial en la Universidad Valle del Momboy.

Su información es de ayuda primordial en la investigación, debido que, la misma, se puede analizar y generar estrategias para un plan de empowerment, por tal motivo, se le solicita que sus respuestas sean de manera responsable, y el investigador se compromete a mantener en secreto su integridad como encuestado. Este instrumento consta de 15 ítems, con cinco (5) opciones, las cuales serán descritas a continuación

(S) Siempre; (CS) Casi Siempre; (AV) Algunas Veces; (CN) Casi Nunca; (N)

Nunca

**Instrucciones:**

- Cada pregunta debe ser leída y analizada con sumo cuidado.
- Se le pide responder con sinceridad, responsabilidad
- En caso de tener dudas, consulte al investigador, él se encargará de responder de forma inmediata a su inquietud, y su respuesta sea la mejor.

**Autora:** Br. Jean Carlos Pérez

**Tutor:** Ing. Rosmary Mora

Ítem	Premisas del empowerment	Opciones				
		S	CS	AV	CN	N
1	Los trabajadores son los responsables de llevar el control, sobre los procedimientos y métodos de trabajo.					
2	En la Asociación Trujillana de Fútbol se delega autoridad a los trabajadores para actuar en la asociación					
3	En la Asociación Trujillana de Fútbol el puesto de trabajo va conjuntamente con los trabajadores					
Ítem	Poder	Opciones				
		S	CS	AV	CN	N
4	Considera que Asociación Trujillana de Fútbol utiliza el poder para influir en las decisiones de los trabajadores.					
5	Considera que la implementación del poder en la Asociación Trujillana de Fútbol, obliga a los trabajadores a que realicen una actividad					
6	Se utiliza la recompensa como elemento de poder en la Asociación Trujillana de Fútbol.					
Ítem	Desarrollo	Opciones				
		S	CS	AV	CN	N
7	La Asociación Trujillana de Fútbol brinda capacitación a sus trabajadores para crecer profesionalmente.					
8	La Asociación Trujillana de Fútbol se adapta rápidamente a a los cambios organizacionales para lograr los objetivos de la empresa					
9	La Asociación Trujillana de Fútbol considera que el desarrollo de sus trabajadores está basado en valores humanísticos y democráticos, que pretende mejorar la eficacia de la organización					
Ítem	Liderazgo	Alternativas				
		S	CS	AV	CN	N
10	La Asociación Trujillana de Fútbol confía en sus trabajadores, delegando actividades a los mismos, con alto sentido de responsabilidad.					
11	El liderazgo es compartido en la Asociación Trujillana de Fútbol.					
12	Se media con los trabajadores al momento de tomar decisiones					
Ítem	Motivación	Alternativas				
		S	CS	AV	CN	N
13	Considera que la Asociación Trujillana de Fútbol motiva a sus trabajadores para que persigan y alcancen sus metas					

14	Las actividades que desempeña en la organización, cumplen con sus expectativas y necesidades.					
15	En la Asociación Trujillana de Fútbol existen las críticas destructivas, falsas promesas en remuneraciones, o la distribución no equitativa de las remuneraciones.					

## ANEXO B

UNIVERSIDAD VALLE DEL MOMBOY  
VICERRECTORADO ACADÉMICO  
FACULTAD DE INGENIERÍA  
ESCUELA DE INGENIERÍA INDUSTRIAL



### CONSTANCIA DE VALIDACIÓN DEL INSTRUMENTO

Quien Suscribe: Marilyn Briceño, titular de la cedula de identidad No 13.205.436 de profesión Ingeniero de Sistemas, certifica, luego de haber leído, analizado e interpretado dicho instrumento mostrado por el investigador, que su utilidad es obtener datos, para dar cumplimiento con los objetivos del trabajo de investigación titulada: **PLAN DE EMPOWERMENT PARA LA ASOCIACIÓN TRUJILLANA DE FÚTBOL**, que presenta el Bachiller: Jean Carlos Pérez González, titular de la cedula de identidad N.º **23.781.184**, el cual como experto considero que reúne las mínimas condiciones para dar cumplimiento a la variable estudiada. Por tal motivo, se aprueba la validez del mismo, para los fines que se han establecido.

Constancia que se expide en la ciudad de Valera, a los 13 días del mes junio de del año 2023.

Firma:  
C.I.13.205.436

UNIVERSIDAD VALLE DEL MOMBOY  
VICERRECTORADO ACADÉMICO  
FACULTAD DE INGENIERÍA  
ESCUELA DE INGENIERÍA INDUSTRIAL



CONSTANCIA DE VALIDACIÓN DEL INSTRUMENTO

Quien Suscribe: Liliana Rivera, titular de la cedula de identidad No: 13.048.877 de profesión Ingeniera de Petróleo, certifica, luego de haber leído, analizado e interpretado dicho instrumento mostrado por el investigador, que su utilidad es obtener datos, para dar cumplimiento con los objetivos del trabajo de investigación titulada: **PLAN DE EMPOWERMENT PARA LA ASOCIACIÓN TRUJILLANA DE FÚTBOL**, que presenta el Bachiller: Jean Carlos Pérez González, titular de la cedula de identidad N.º 23.781.184, el cual como experto considero que reúne las mínimas condiciones para dar cumplimiento a la variable estudiada. Por tal motivo, se aprueba la validez del mismo, para los fines que se han establecido.

Constancia que se expide en la ciudad de Valera, a los 24 días del mes enero del año 2024.

Firma:  
C.I.13.048.877

UNIVERSIDAD VALLE DEL MOMBOY  
VICERRECTORADO ACADÉMICO  
FACULTAD DE INGENIERÍA  
ESCUELA DE INGENIERÍA INDUSTRIAL



CONSTANCIA DE VALIDACIÓN DEL INSTRUMENTO

Quien Suscribe

: Yumary Valecillos, titular de la cedula de identidad

No: 14.151.309 de profesión Ingeniero Químico, certifica, luego de haber leído, analizado e interpretado dicho instrumento mostrado por el investigador, que su utilidad es obtener datos, para dar cumplimiento con los objetivos del trabajo de investigación titulada: **PLAN DE EMPOWERMENT PARA LA ASOCIACIÓN TRUJILLANA DE FÚTBOL**, que presenta el Bachiller: Jean Carlos Pérez González, titular de la cedula de identidad N.º 23.781.184, el cual como experto considero que reúne las mínimas condiciones para dar cumplimiento a la variable estudiada. Por tal motivo, se aprueba la validez del mismo, para los fines que se han establecido.

Constancia que se expide en la ciudad de Valera, a los \_\_\_\_\_ días del mes \_\_\_\_\_ de del año 2023.

Firma.  
C.I.14.151.309

## ANEXO C

### Confiabilidad del Instrumento

	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15		
1	4	3	4	3	3	3	4	1	3	1	4	4	1	4	4	46	
2	2	2	2	2	2	1	2	2	1	2	3	2	2	3	1	29	
3	3	1	3	2	2	2	2	2	1	2	3	3	2	1	3	32	
4	2	1	3	3	3	2	2	2	1	2	3	2	3	3	3	35	
5	3	2	3	4	4	4	3	3	2	2	2	2	4	4	5	47	
6	3	2	2	1	1	2	3	2	1	1	1	1	2	2	2	26	
7	3	3	4	4	3	4	4	4	2	4	4	4	4	4	4	55	
$\Sigma$	20	14	21	19	18	18	20	16	11	14	20	18	18	21	22		
Promedio	2,9	2	3	2,71	2,57	2,6	2,9	2,3	1,57	2	2,9	2,5714286	2,6	3	3,14		
Varianza	0,5	0,7	0,67	1,24	0,95	1,3	0,8	0,9	0,62	1	1,1	1,2857143	1,3	1,3333333	1,81		15,4762
																	116,952
									rtt =	0,9296475							