



República Bolivariana De Venezuela
Universidad Valle Del Momboy
Facultad Decanato de Investigación y Postgrado
Maestría En Administración De Empresas

EMPOWERMENT COMO HERRAMIENTA EN LA OPTIMIZACIÓN DE LA GESTIÓN ADMINISTRATIVA

Caso de estudio: División de Recaudación Tributaria adscrita a la Dirección de
Administración y Finanzas de la Gobernación del Estado Táchira 2020.

Autor: Lcda. María Alexa Rangel Rincón

Tutor: MSc. Dimairys Castellanos

TÁCHIRA, 2021



República Bolivariana De Venezuela
Universidad Valle Del Mombuy
Facultad Decanato de Investigación y Postgrado
Maestría En Administración De Empresas

**EMPOWERMENT COMO HERRAMIENTA EN LA OPTIMIZACIÓN DE LA
GESTIÓN ADMINISTRATIVA**

Caso de estudio: División de Recaudación Tributaria adscrita a la Dirección de
Administración y Finanzas de la Gobernación del Estado Táchira 2020.

Trabajo de Grado presentado como requisito para optar al Título de Magister en
Administración de Empresas

Autor: Lcda. María Alexa Rangel Rincón

Tutor: MSc. Dimairys Castellanos

TÁCHIRA, 2021

Dedicatoria

❖ A **DIOS Todo Poderoso** y la **Virgen Santísima**, que representan mi fortaleza y refugio, que me iluminan cada día en este largo camino del aprender, fortaleciéndome cada día más para enfrentarlos con aplomo y sabiduría a fin de alcanzar el éxito.

❖ A mis padres **José Alexander Rangel** y **Nancy Elena Rincón de Rangel** quienes en todo momento han confiado en mí, brindándome apoyo, comprensión y mucho amor. Esto se los debo a ustedes. Gracias a mis dos seres queridos soy lo que soy en la vida.

❖ A mi hermana **Naymar Alexandra Rangel Rincón** por ser una amiga más, espero siga mi ejemplo de alcanzar sus sueños y ser una profesional.

❖ A mi tía **Ysabel Rincón** por el apoyo y esa motivación a superarme cada día, por ser ejemplo a seguir.

❖ A mi pareja **Rubén Osorio** por el apoyo, ayuda y comprensión en la realización de este trabajo.

GRACIAS A TODOS.

Agradecimiento

- ❖ Al convenio **IUFRO-VALLE DE MOMBOY** por darnos la oportunidad de realizar este Postgrado.
- ❖ A cada profesor de este convenio que de una a otra manera formaron parte de este logro.
- ❖ A mi compañera de clases, **Yesica Molina** la causante de esta aventura, Gracias por anotarme en esta maestría ¡Éxitos y Bendiciones!
- ❖ A mis amigas **Andreina Villamarin y Claudia Cáceres** por ayudarme y apoyarme siempre.
- ❖ A mi querida veci **Yoselyn Montilva** brindarme el apoyo en momentos difíciles, por ser una mujer humilde, ejemplar y dedicada. Gracias por apoyarme.
- ❖ A la Gobernación del Estado Táchira, por ser mi lugar de trabajo y referencia en mi investigación.
- ❖ A mi tutora, una gran mujer, guerrera y luchadora **MSc. Dimairys Castellanos**, gracias por la ayuda, asesoría y apoyo en este gran camino, una persona generosa y entregada a su trabajo, una mujer modelo a seguir ¡Muchas Gracias!

INDICE GENERAL

Dedicatoria.....	iii
Agradecimientos.....	iv
Índice de tablas.....	viii
Índice de graficas.....	x
Resumen.....	xiii
Introducción.....	1
CAPITULO 1. PROBLEMA DE LA INVESTIGACIÓN.....	4
1.1 Planteamiento del problema.....	4
1.1.1 Descripción, Síntomas, Causas, Pronostico y Control del Pronóstico.....	7
1.1.2 Formulación del Problema o Pregunta de la Investigación.....	8
1.1.3 Sistematización del Problema.....	9
1.2 Objetivos de la Investigación.....	10
1.2.1 General.....	10
1.2.2 Específicos.....	10
1.3 Justificación de la Investigación.....	11
1.3.1 Motivación, Intereses y Valores.....	14
1.3.1.1 Motivación Personal y Colectiva.....	14
1.3.1.2 Motivación Metodológica.....	15
1.3.1.3 Motivación Teórica.....	15
1.3.1.4 Motivación Práctica.....	16
1.3.2 Aportes.....	16
1.3.2.1 Ciencia pura.....	16
1.3.2.2 Ciencia Aplicada, En Consecuencia A La Tecnología.....	17
1.3.2.3 Ecología Global.....	17
1.3.3 Impacto Social.....	18
1.3.3.1 Comunidades a beneficiar, personas beneficiadas.....	18
1.3.4 Factibilidad y Viabilidad.....	19

1.3.4.1 Económica.....	19
1.3.4.2 Financiera.....	20
1.3.4.3 Operativa.....	20
1.3.4.4 Técnica.....	20
1.3.4.5 Ambiental.....	21
1.4 Alcance y Limitaciones.....	21

CAPITULO 2. MARCO TEORICO REFERENCIAL

2.1 Marco Referencial-Antecedente.....	23
2.2 Marco Teórico Bases Teóricas (Teorías y Ubicación del Objeto de Conocimiento).....	29
2.3 Marco Conceptual o Definición de Términos (Definiciones).....	56
2.3.1 Glosario o Definición de Términos.....	56
2.3.2 Definición de Variables.....	58
2.3.3 Operacionalización de las Variables.....	63
2.3.4 Planteamiento de Hipótesis.....	65
2.4 Marco Legal o Jurídico.....	66
2.5 Marco Contextual.....	74
2.6 Marco Temporal.....	75

CAPITULO 3. MARCO METODOLÓGICO

3.1 Modelo Epistémico.....	76
3.2 Naturaleza de la Investigación.....	78
3.3 Tipo de Investigación.....	78
3.4 Diseño de la Investigación.....	81
3.5 Metodología.....	83
3.5.1 Metodología General.....	84
3.5.2 Metodología Especifica de Análisis.....	84
3.6 Fuentes de Datos o Información.....	86

3.7 Técnicas e Instrumentos.....	87
3.8 Población y Muestra.....	88
3.9 Validez y Confiabilidad.....	90
CAPITULO 4. PROCESAMIENTO Y ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS.....	93
CAPITULO 5. DISCUSIÓN E INTERPRETACIÓN DE LOS RESULTADOS....	130
CAPITULO 6. CONCLUSIÓN Y RECOMENDACIONES.....	134
Referencias Bibliográficas.....	142
Anexos.....	146
-Instrumento de Recolección de Información.....	147
-Validación de Expertos.....	151
-Cálculo de Cronbach.....	157
- Validación del Instrumento.....	159
-Marco administrativo.....	160
-Cronograma.....	161
-Diagrama de Gantt.....	162

Índice de Tablas

1	Tabulación Alpha De Cronbach.....	157
2	Frecuencia Absoluta Y Porcentual.....	159
3	Distribución de la variable. Estrategia Gerencial. Dimensión: Organización. Indicador. Gerencia.....	94
4	Distribución de la variable. Estrategia Gerencial. Dimensión: organización. Indicador. Entorno.	96
5	Distribución de la variable: Estrategia Gerencial. Dimensión: organización. Indicador. Innovación.	98
6	Distribución de la variable: Estrategia Gerencial. Dimensión: Efectividad. Indicador. Comunicación.	100
7	Distribución de la variable: Estrategia Gerencial. Dimensión: Efectividad. Indicador. Tolerancia.	102
8	Distribución de la variable: Estrategia Gerencial. Dimensión: Efectividad. Indicador. Participación.	104
9	Distribución de la variable: Estrategia Gerencial. Dimensión: Toma de Decisiones Indicador. Autoridad.	106
10	Distribución de la variable: Estrategia Gerencial. Dimensión: Toma de Decisiones Indicador. Recurso humano.	108
11	Distribución de la variable: Estrategia Gerencial. Dimensión: Toma de Decisiones. Indicador. Diagnostico Empresarial.	110
12	Distribución de la variable: Estrategia Gerencial. Dimensión: Motivación. Indicador. Dialogo.	112
13	Distribución de la variable: Estrategia Gerencial. Dimensión: Motivación. Indicador. Cooperación.	114
14	Distribución de la variable: Estrategia Gerencial. Dimensión: Motivación. Indicador. Incentivos.	116

15	Distribución de la variable: Estrategia Gerencial. Dimensión: Eficiencia. Indicador. Puntualidad.....	118
16	Distribución de la variable: Estrategia Gerencial. Dimensión: Eficiencia. Indicador. Ausentismo.	120
17	Distribución de la variable: Estrategia Gerencial. Dimensión: Eficiencia. Indicador. Asertividad.	122
18	Distribución de la variable: Estrategia Gerencial. Dimensión: Satisfacción Laboral. Indicador. Equidad.	124
19	Distribución de la variable: Estrategia Gerencial. Dimensión: Satisfacción Laboral. Indicador. Pertenencia.	126
20	Distribución de la variable: Estrategia Gerencial. Dimensión: Satisfacción Laboral. Indicador. Reconocimiento.	128

Índice de Graficas

Representación de la distribución del indicador: Gerencia.	94
Representación de la distribución del indicador: Entorno.	96
Representación de la distribución del indicador: Innovación.	98
Representación de la distribución del indicador: Comunicación.	100
Representación de la distribución del indicador: Tolerancia.	102
Representación de la distribución del indicador: Participación.	104
Representación de la distribución del indicador: Autoridad.	106
Representación de la distribución del indicador: Recurso humano.	108
Representación de la distribución del indicador: Diagnostico Empresarial.....	110
Representación de la distribución del indicador: Dialogo.	112
Representación de la distribución del indicador: Cooperación.	114
Representación de la distribución del indicador: incentivos.	116
Representación de la distribución del indicador: Puntualidad.	118
Representación de la distribución del indicador: Ausentismo.	120
Representación de la distribución del indicador: Asertividad.	122
Representación de la distribución del indicador: Equidad.	124
Representación de la distribución del indicador: Pertenencia.	126
Representación de la distribución del indicador: Reconocimiento.	128



Instituto Universitario de la Frontera
Convenio Universidad Valle del Momboy
Facultad de Ciencias Económicas Administrativas y Gerenciales
Maestría en Administración de Empresas




AUTORIZACIÓN DEL TUTOR

Yo, **DIMAIRYS CASTELLANOS** titular de la cedula de identidad: 19.349.715, hago constar que he leído la tesis titulada: **EMPOWERMENT COMO HERRAMIENTA EN LA OPTIMIZACIÓN DE LA GESTION ADMINISTRATIVA (Caso de Estudio: Dirección de Administración y Finanzas del Ejecutivo Regional del Estado Táchira 2020)**. Presentado por la ciudadana **MARIA ALEXA RANGEL** de C.I: 24.776.173, para optar al grado de Magister Scientiarum en Administración de Empresas.

Considero que dicho trabajo reúne los requisitos y meritos suficientes para ser sometido a la presentación pública por parte del jurado examinador que se designe.

En Táchira a los 03 días del mes de Marzo 2021.



MSc. Ing. Dimairys Castellanos
C.I: 19.349.715

Acta de firma de los jurados

UNIVERSIDAD VALLE DEL MOMBOY

FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS ADMINISTRATIVAS Y
GERENCIALES
MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

**EMPOWERMENT COMO HERRAMIENTA EN LA OPTIMIZACIÓN DE LA
GESTION ADMINISTRATIVA**

Caso de Estudio: Dirección de Administración y Finanzas del Ejecutivo Regional
del Estado Táchira 2020.

Autor: Lcda. María Alexa Rangel
Tutora: MSc. Dimairys Castellanos
Fecha: 2020

Resumen

La investigación tuvo como propósito analizar la estrategia gerencial empowerment como herramienta en la optimización de la gestión administrativa de la División de Recaudación Tributaria adscrita a la Dirección de Administración y Finanzas con la finalidad de mejorar las posibles debilidades que se encuentren presentes en el departamento. El trabajo se orientó en un modelo epistémico de paradigma ontológico de enmarcado en el modelo positivista de naturaleza cuantitativa, a su vez posee el tipo de investigación descriptiva-correlacional, con un diseño de investigación observacional o de campo; para recabar la información necesaria apoyada de revisión documental, en base a ello se aplicó un instrumento compuesto por dieciocho (18) ítems utilizando la escala Likert, la cual permitió dar paso al análisis de los datos obtenidos dando paso a la representación en cuadros y gráficos que permitieron visualizar la situación actual de la División; buscando cumplir con los objetivos de la investigación como lo son: evaluar las estrategias gerenciales presentes en la gestión administrativa que se desarrolla actualmente en la División de Recaudación Tributaria. El ajustar en base a nuevas estrategias gerenciales los objetivos organizacionales establecidos por la gerencia en la División, en cuanto a los agentes intervinientes examinarlos y a su vez determinar el nivel de eficacia en la aplicación de empowerment para el logro de una gestión administrativa efectiva dentro de la organización. Todo ello permite inferir que existen ciertas debilidades en cuanto a los factores analizados; por tal motivo se recomienda que el gerente de la División implemente estrategias gerenciales eficaces y efectivas que permitan reforzar el clima organizacional y la motivación hacia sus colaboradores logrando que cada uno de ellos den lo mejor de sus capacidades conformando equipos de trabajo para cumplir con los objetivos y metas propuestas.

Palabras Claves: Empowerment, Gestión Administrativa, Gerencia.

Introducción

Las empresas u organizaciones privadas como públicas, presenta en el mundo laboral una evolución constantemente, donde no dejan de aparecer nuevas tendencias que emplear. Sin lugar a dudas, cada día existen nuevos métodos o herramientas con la principal razón de mejorar y optimizar la gestión administrativa, por ello apostar por la herramienta del empowerment, es hacer que los trabajadores de la organización se sientan a gusto y vean que la empresa confía en ellos. Ya que un empoderamiento verdadero implica una confianza de ambas partes, gerente empleado, empleado gerente.

El empowerment busca ampliar la toma de decisiones del personal para la disminución de cometer errores. A ello permite reforzar el mejoramiento continuo de la gestión administrativa de las organizaciones ya que esta presta el servicio al Estado y por ello a los contribuyentes o usuarios, esta herramienta nos permite implantar parámetros de control a fin de evaluar el desarrollo de los objetivos de la empresa, así como también la aplicación de un proceso organizado, planificado y sustentado en los enfoques más actuales de la administración, en este caso el empowerment.

El cual se convierte en la herramienta estratégica que fortalece el liderazgo tanto de parte del gerente como de sus empleados, la cual ayuda al crecimiento motivacional y ocupacional en la División, para obtener la satisfacción profesional y personal de los colaboradores en el área de trabajo, para poseer un ambiente cómodo y satisfactorio, de esta manera poner en práctica los conocimientos y habilidades desarrolladas con el propósito de lograr una mejor efectividad y eficacia en el desempeño de la organización a su cargo, Por consiguiente, contar un sistema vigoroso y objetivo de gerencia que verifique la evaluación del desempeño de los líderes de la organización constituye una necesidad del desarrollo actual del sector empresarial.

Ante este reto presente en la División de Recaudación Tributaria, en cuanto la evolución de las herramientas administrativas, este enfoque surge como alternativa a

la necesidad de estudiar la herramienta del empowerment en la optimización de la gestión administrativa en este estudio, específicamente en la División de Recaudación Tributaria adscrita a la Dirección de administración y Finanzas de la Gobernación del estado Táchira, con el fin de conocer la realidad de sus trabajadores, dando respuesta a las debilidades y fortalezas existentes en la división. En este caso, esta evaluación permitirá ayudar en el mejor funcionamiento del área tanto interno como externo, además ayudará a incrementar la capacidad de respuesta de la unidad en estudio, en consecuencia, beneficiará a la división en sus objetivos planteados.

Por esta razón, los beneficios que conlleva la implementación de este enfoque han de estar en el área de la selección, desarrollo y evaluación, teniendo como fuente principal, el liderazgo, la motivación y la participación en relación a la optimización de la gestión administrativa. En efecto, la presente investigación se enmarca bajo la modalidad de investigación descriptiva, apoyada en una investigación observacional o de campo, debido a que la información extraída para dicho estudio se obtuvo directamente de los veintidós (22) integrantes que conforman la División de Recaudación Tributaria adscrita a la Dirección de Administración y Finanzas de la Gobernación del Estado Táchira. Este estudio estará conformado por seis (6) capítulos distribuidos de la siguiente manera:

El capítulo I, contiene todo lo referente al planteamiento del problema (descripción, síntomas, causas, pronóstico y control del pronóstico, formulación del problema o pregunta de investigación. sistematización del problema. objetivos generales y específicos. justificación y alcance (motivación, intereses y valores. motivación personal y colectiva, motivación metodológica, motivación teórica y motivación práctica); aportes (ciencia pura, ciencia aplicada, en consecuencia, a la tecnología y ecología global); factibilidad y viabilidad (económica, financiera, operativa, técnica y ambiental).

En el capítulo II, encontramos el marco teórico referencial-antecedentes. El marco teórico o bases teóricas donde se fundamenta el estudio y a su vez encontramos la ubicación del objeto de conocimiento. Marco conceptual o definición

de términos (definiciones) con el glosario o definición de términos, de esta manera también nos encontramos con las definiciones de variables, operacionalización de las variables y el Planteamiento de Hipótesis. También se muestra los aspectos del Marco legal o jurídico y marco contextual, marco temporal.

Capítulo III, en este capítulo se hace referencia al marco metodológico, el cual especifica los aspectos principales y fundamentales de la metodología a aplicar, con referencia a la selección para desarrollar la investigación. Como es el modelo epistémico, tipo de investigación, fuentes de datos o información, técnicas de recolección de datos e información, validación y confiabilidad, población y muestra, el procedimiento en el análisis de los datos

El capítulo IV, se muestra el procesamiento y análisis de los resultados de la investigación aplicada en el área de estudio. El capítulo V, Es el capítulo donde se presenta la discusión e interpretación de los resultados lo que quiere decir, que es el capítulo donde mostrará si los datos obtenidos apoyan o no la investigación por último el.

Capítulo VI, se establecen las conclusiones en las que se muestran los hallazgos fundamentales para la solución del caso de estudio y a su vez se plantean las limitaciones y recomendaciones para futuras investigaciones. Posteriormente, se encuentran las referencias bibliográficas que sustentan la investigación, así como los anexos para sintetizar los resultados y resaltar los aspectos más importantes del estudio.

Capítulo 1. Problema de la Investigación

1.1 Planteamiento del Problema

En la actualidad, el mundo ha evolucionado progresivamente pues la globalización y la aceleración de las nuevas tecnologías han impulsado un cambio substancial en la administración de las organizaciones dando un giro a la forma de enfrentar el mercado, no solo en el préstamo de servicio sino también en la toma de decisiones y organización del talento humano para el logro de los objetivos. Es así como todos estos aspectos evolutivos son los constantes avances tecnológicos y gestiones empresariales que han conducido a la sociedad hacia una nueva era económica que produce una gran incertidumbre, por la falta de conocimiento de las herramientas modernas de la administración, las cuales sirven como ayuda para prevenir, corregir errores y conducir con éxito la organización.

La carencia de información o conocimiento conlleva a dilapidar energías que no dan resultados ni menos están a la vanguardia dentro de un ambiente globalizado que impone todo tipo de exigencias a las organizaciones y al recurso humano dentro de ellas; estas realidades han hecho más confuso su proceso de gestión debido a que son muchas las organizaciones que continúan utilizando sistemas tradicionales en donde el trabajo repetitivo y el poco reconocimiento de las habilidades de sus colaboradores es evidente; la carencia en la capacitación y el adiestramiento del personal es notorio a la hora de balances de desempeño.

En este sentido, los colaboradores ya no deben estar en manos de la disposición de un jefe para realizar sus labores, ahora estos son responsables de sus propias acciones, trabajar en equipo y fungir como piezas importantes en los nuevos modelos estratégicos. Asimismo, deben ser considerados en las organizaciones su capital más

importante, ya que en ellos se encuentran inmersos los conocimientos y acciones que requieren las organizaciones para su avance progresivo.

Es evidente, que todo comportamiento de gerente que quiera responder y aprovechar oportunidades del cambio mundial debe hacer énfasis en renovar los conocimientos para obtener resultados empresariales favorables. Dentro de esta perspectiva, la gerencia actual en Latinoamérica se encuentra en la obligación de tomar decisiones enmarcadas en aprender a descubrir y analizar los conflictos, así como las causas que los originan para poseer herramientas y utilizar estrategias que contribuyan a conocer, enfrentar y resolver las situaciones en las cuales se vea inmersa.

En Venezuela, la postura que adoptan las organizaciones en la búsqueda de soluciones es de vital importancia para el logro de las metas establecidas; puesto que consiste en abrir horizonte a nuevos estilos o herramientas de trabajo, ya que lo único que permanece es el cambio. Existen nuevos estilos como el “Empowerment”, que se encarga de reconocer al trabajador como individuo mismo y con esto mejorar su calidad de vida. Todo ello con la finalidad de coadyuvar en el fortalecimiento y desenvolvimiento organizacional que tienen las personas sobre sus propias acciones, y de qué manera puede expandir sus posibilidades para tener mayores niveles de logro y satisfacción personal.

Ante la situación plantada, el empowerment resulta atractivo para las organizaciones y sus colaboradores debido a que encaja fácilmente en la filosofía actual de las organizaciones, de sus directivos y de la motivación de los trabajadores; por ello se considera un medio para eliminar las burocracias y liberar a los trabajadores de las históricas negociaciones controladas por los sindicatos y jefes represores, obteniendo así una mayor flexibilidad y la posibilidad de recompensar a sus colaboradores por sus esfuerzos. Con referencia a lo anterior, Boglander (2008) considera que el empowerment “es atribuir a los empleados la facultad de iniciar el cambio animándolos a hacerse cargo de lo que hacen o son responsables” (p. 12).

Por estos motivos, la idea de una organización es que se logre una coordinación de los intercambios, una gestión estratégica eficaz y transacciones entre los individuos independientes y autónomos para obtener resultados favorables en las metas comunes propuestas desde las particularidades de cada individuo presente en una organización. Además, significa creer en la capacidad de los individuos dentro de la organización para agregar valor a través de la innovación en cualquiera de sus formas. En tal sentido Daft (2007) define que:

“Las organizaciones son una entidad social orientada a una meta e intencionalmente estructurada, quiere decir que consta de dos o más personas...que fue diseñada para lograr algún resultado, donde las tareas están divididas y la responsabilidad de su ejecución se asigna a los miembros de la organización” (p.9).

A nivel Regional, específicamente en el Estado Táchira las instituciones públicas tienen como objetivo principal el prestar servicio a la colectividad, ofreciendo beneficios y resguardando el uso adecuado de las herramientas para prestar tal servicio. Asimismo, las organizaciones son entes reguladores de la normativa del Estado convirtiéndolas en una unidad organizativa de carácter operativo que tiene como meta principal planificar, coordinar, dirigir, ejecutar y controlar las políticas administrativas y financieras del Ejecutivo Regional del Estado, para ello cuenta con planes estratégicos que satisfagan las necesidades de las comunidades y lograr el beneficio de ellas. Al no desarrollarse una adecuada gestión administrativa se corre el riesgo de perjudicar y a la vez demorar los beneficios del colectivo, interrumpiendo de esta manera, el desarrollo y bienestar social del Estado.

Por lo tanto, es propicio mencionar que en la Dirección de Administración y Finanzas de la Gobernación del Estado Táchira la cual se encarga de regular las tasas e impuestos a cobrar, así como de crear, modificar y suprimir contribuciones, tasas, mediante resoluciones y reformas de ley, aprobadas por el Consejo Legislativo según lo establece nuestra Carta Magna; se ha visto envuelta en un entorno represivo por carencia de los recursos necesarios para su evolución como lo son: los recursos materiales y humanos. Los recursos materiales adoptados por las organizaciones

deben facilitar el trabajo según la actividad que realice, para dar respuesta a sus necesidades y exigencias.

Por otro lado, el recurso humano aporta talento, creatividad, iniciativa y dinamismo entre otras características, para la consecución y el logro de los objetivos establecidos; la falta de los mismos ha generado una deserción en los puestos de trabajo, falta de comunicación y motivación a la hora de contribuir en los resultados necesarios lograr una estabilidad laboral. Es importante resaltar que la gestión administrativa dentro del contexto de la División de Recaudación Tributaria debe involucrar la planificación de la manera de evaluar, verificar y regular todas las actividades que son realizadas por el departamento, estableciéndolas en un orden que se basaría de acuerdo a las prioridades generadas en un momento determinado para luego dirigir sus procesos y concretarlos de forma de aplicarlos, lo que significa que una gestión proactiva está fundamentada en la calidad y no como unidad administrativa.

Por consiguiente, se prevé abordar a través de este estudio determinar las causas que afectan el desempeño de la Dirección de Administración y Finanzas de la Gobernación del Estado Táchira donde se analizará, identificará y determinará las causas-consecuencias, así como las probables soluciones a las debilidades gerenciales y la puesta en marcha de estrategias innovadoras como lo es el empowerment y su impulso en la optimización de la gestión administrativa en dicho departamento.

1.1.1 Descripción, Síntomas, Causas, Pronóstico y Control del Pronóstico

En los últimos tiempos las organizaciones se encuentran enfocadas en las conductas laborales y personales en el talento humano como pieza fundamental en las empresas. Citando a Chiavenato (2002) “Es seguro que las organizaciones jamás existirían sin las personas que les dan vida, dinámica, impulso, creatividad y racionalidad” (p. 4). El motor de las organizaciones es el capital humano que en ellas existen, ya que sin un personal capacitado las empresas no tendrían éxito. Con el

tiempo los gerentes de organizaciones tanto privadas como públicas se han percatado que sus colaboradores necesitan de apoyo y motivación para dar lo mejor de sí en su entorno laboral, así como también a nivel personal.

Con referencia a lo anterior, la División de Recaudación Tributaria, adscrita a la Dirección de Administración y finanzas de la Gobernación del Estado Táchira se presenta una serie de síntomas en el entorno laboral como el desánimo de cada uno de los colaboradores debido a que la poca remuneración económica, fluctuación en el entorno económico y laboral presentes en el Estado Venezolano actualmente y el bajo incentivo motivacional para continuar laborando día a día, lo que conlleva al ausentismo laboral y la deserción de los sitios de trabajo obstaculizando el logro de las metas propuestas. Por su parte, la División no examina alternativas para controlar la situación existente teniendo como pronóstico el desvanecimiento de la organización.

Sin embargo, los colaboradores demuestran el interés en seguir adelante si y solo si la gerencia extiende horarios flexibles y remuneraciones acordes a la situación país, con el control de la comunicación gerencia-empleado debido a que en ocasiones el gerente no está al tanto de lo que ocurre en su ausencia donde varios incidentes se han presentado conflictos entre empleados por no tener información concreta de las actividades y acciones del día. De tal manera se puede inferir que la situación existente en la División de Recaudación Tributaria, adscrita a la Dirección de Administración y finanzas de la Gobernación del Estado Táchira se puede controlar mediante estrategias gerenciales aplicadas de manera eficaz influyendo directamente en las personas que laboran en dicha organización impulsando las metas a corto y largo plazo en el área administrativa.

1.1.2 Formulación del Problema o Pregunta de Investigación

La División de Recaudación Tributaria, adscrita a la Dirección de Administración y finanzas de la Gobernación del Estado Táchira se caracteriza por la

sostenibilidad para actos administrativos mediante el suministro del timbre fiscal “estampilla” el mismo es útil para los trámites pertinentes en cuanto a los tramites de registros SENIAT notarias y demás actos que se utilice el cobro del impuesto del Estado. Posteriormente, la División tiene a su cargo personal como: coordinadores fiscales, administrador, abogado, fiscales y asistentes administrativos por ello la presencia de conflictos y la solución de los mismos, en ocasiones muestra muchas aristas se complica, si la toma de decisiones no se presenta clara y descentralizada.

En consecuencia, dentro de la organización se presenta un ambiente laboral de apatía y desinterés, además se observa la poca importancia que le brindan los patronos a la fuerza laboral. Así mismo, se evidencia la falta de percepción en el desempeño del rol como líderes ante la toma de decisiones que beneficien a dicha organización. Bajo este contexto, se pretende ahondar y generar estrategias gerenciales que beneficien de una u otra manera a la organización lo que conlleva a la siguiente interrogante: ¿Es la estrategia gerencial empowerment una herramienta asequible en la optimización de la gestión administrativa de la División de Recaudación Tributaria adscrita a la Dirección de Administración y Finanzas de la Gobernación del Estado Táchira, Venezuela (2020)?

1.1.3 Sistematización del Problema

En el mundo organizacional el empowerment es utilizado como una herramienta gerencial que permite al capital humano de la organización establecer habilidades de liderazgo, permitiéndole desarrollarse tanto en el ámbito personal como profesional, logrando que su contribución a la institución sea provechosa. En este caso, se presenta la categorización de la investigación desarrollándose como: Empowerment como herramienta en la optimización de la gestión administrativa de la División de Recaudación Tributaria adscrita a la Dirección de Administración y Finanzas (2020). Partiendo de ello se presentan las siguientes interrogantes:

- ¿Cómo se perciben las estrategias gerenciales presentes en la gestión administrativa actual de la División de Recaudación Tributaria?

- ¿Las estrategias gerenciales implementadas actualmente por la gerencia de la División de Recaudación Tributaria cumplen con los objetivos organizacionales?

- ¿Cuál es el nivel de eficacia al aplicar empowerment dentro de la División de Recaudación Tributaria adscrita a la Dirección de Administración y Finanzas para obtener una gestión administrativa adecuada?

1.2 Objetivos de la Investigación

1.2.1 General

Analizar la estrategia gerencial empowerment como herramienta en la optimización de la gestión administrativa de la División de Recaudación Tributaria adscrita a la Dirección de Administración y Finanzas de la Gobernación del Estado Táchira, Venezuela (2020).

1.2.2 Específicos

- Evaluar las estrategias gerenciales presentes en la gestión administrativa que se desarrolla actualmente en la División de Recaudación Tributaria adscrita a la Dirección de Administración y Finanzas.

- Ajustar las nuevas estrategias gerenciales en base a los objetivos organizacionales establecidos por la gerencia de la División de Recaudación Tributaria.

- Determinar el nivel de eficacia en la aplicación de empowerment para el logro de una gestión administrativa efectiva dentro de la División de Recaudación Tributaria.

1.3 Justificación de la Investigación

Actualmente las organizaciones presentan constantes cambios e innovaciones institucionales y empresariales en un mundo donde se piensa globalmente y se actúa localmente, es por ello que los criterios de productividad, competitividad y rentabilidad son los resultados esperados del desarrollo empresarial que obliga a tener un concepto actualizado del entorno donde se desenvuelven; este sistema de modernización depende en gran medida del manejo eficiente del talento humano que hace vida dentro de la organización.

En este sentido, se hace determinante el ampliar e innovar las técnicas, estrategias de gestión, principios y motivación por todos aquellos que integran la organización, sin evadir la forma en cómo están estructuradas y organizadas las relaciones laborales dentro del departamento que la conforma. Por consiguiente, se fundamenta en controlar y medir la gestión a través de la autogestión, el control e implantación de indicadores de utilidad constante y de criterios administrativos. Así como también, el medir y controlar el clima laboral en el que se desenvuelve el personal de las organizaciones, teniendo como fundamentos principales la coordinación específica y sistematizada de todos sus integrantes.

Por tal motivo, la necesidad de cambios estructurales y estrategias de gerencia en las organizaciones es evidente. Sin embargo, esta carencia es más sentida en las organizaciones públicas gubernamentales, el acostumbrado de que los gerentes trabajen de manera improvisada hace que ocurran situaciones precipitadas que alteran y enlodan el clima organizacional y preside posibles fluctuaciones en la gestión dentro del departamento que lidera el gerente.

Para hacer frente a esta situación y a las necesidades de mejoramiento de los escenarios por los cuales tienen que desenvolverse las organizaciones, se hace ineludible fortalecer la gerencia administrativa llevando a cabo la aplicación de estrategias dirigidas a lograr el cumplimiento de los objetivos y metas organizacionales. Es importante mencionar que no todos los responsables de la conducción de las organizaciones están suficientemente preparados para desarrollar una gestión administrativa de alto desempeño; de hecho, en las instituciones públicas las formas de gerencia descansan en la imprevisión más que en la formulación y planificación de los objetivos y la asignación de recursos, por eso la administración pública refleja permanente improvisación.

La gerencia se caracteriza por el intento de responder a los acontecimientos o estímulos exteriores sobre la marcha, con un carácter reactivo e inmedatista, ignorando las situaciones complejas y medulares, dejando al azar, en algunos casos, el futuro de la organización. En este sentido, se manifiesta la necesidad de una estrategia gerencial eficaz y efectiva; luego de haber medido las características en este caso particular de la organización en estudio como lo es: la División de Recaudación Tributaria adscrita a la Dirección de Administración y Finanzas una estrategia ventajosa es el Empowerment.

Con referencia a lo anterior, el cuestionamiento a la atribución de un gerente en el comportamiento de los trabajadores de la organización en el que estos se desenvuelven tiene un peso determinante a la hora de lograr los objetivos planteados y de enfrentar los cambios en las organizaciones, todo ello se encuentra intrínsecamente relacionado con la gestión de las personas que supervisan y toman decisiones; se demuestra el uso del método operativo como el mejor para la solución de los problemas, cuyo carácter reactivo y efectista convulsionan en forma permanente en las instituciones públicas.

Las organizaciones que fracasan al tratar de implantar la estrategia de empowerment en pro de gestión administrativa se deben generalmente a que no le prestan la atención requerida a la comunicación concreta y detallada a todo el

personal. Esto se puede evitar visualizando y expresando cuales son los objetivos que se buscan al aplicar nuevas estrategias y por supuesto incorporando al colaborador en toda actividad a realizar. A la hora de aplicar empowerment el gerente debe ser claro y comunicativo al especificar a cada uno del personal que compone la organización cuáles son los nuevos deberes, responsabilidades, limitaciones, autoridad y campo de acción que se espera que aporte cada individuo dentro de la organización.

En virtud de los planteamientos realizados es importante destacar el grado de importancia que tiene la investigación y a su vez los cambios positivos que generará dentro de la organización en estudio, asimismo se encuentra enmarcado bajo la línea de investigación del Instituto Universitario de la Frontera Convenio Universidad Valle del Momboy orientada hacia la organización empresarial y gestión de capacidades competitivas los cuales son procesos determinantes en la gestión administrativa de cualquier organización, al respecto se analiza y valora los factores internos que constituyen la base para desarrollar las capacidades competitivas fundamentales de la empresa venezolana.

Puede inferirse que el empowerment resulta atractivo para la organización en estudio y sus trabajadores individuos debido a que se ajusta a la filosofía actual de las organizaciones, de sus directivos y de motivación de los trabajadores. De igual manera, favorece el desarrollo y el uso de los talentos ocultos que existen en los colaboradores que día a día hacen vida en la División de Recaudación Tributaria esto hará un antes y un después en el personal sintiendo libertad laboral y desenvolviéndose en un entorno profesional que les posibilite una capacidad de decisión, aunado a una la posibilidad de ser creativos e innovadores.

Cuando el gerente aplica el empowerment puede disponer de mayor tiempo para otras tareas de dirección tales como evaluar y tomar en cuenta las causas y consecuencias del ausentismo laboral que está siendo uno de los casos más sentidos dentro de nuestras organizaciones, de esta planificar los cambios del entorno para responder rápidamente a las nuevas necesidades y expectativas de la colectividad a la cual se le presta el servicio en el ámbito tributario. Todo ello, debe realizarse

tomando en cuenta que las estrategias gerenciales se fundamentan en la continuidad de las mismas, la realimentación que posee cada una de sus fases, lo dinámico y flexible que conjuga todas las funciones administrativas y las hace interdependientes, realizando el estudio de manera sistemática abordando la globalidad.

Por otro lado, cada fase en la aplicación de las estrategias a nivel gerencial es interdependiente y la gestión administrativa no responden a estrategias de planificación gerencial tradicional, lo que hace la propuesta atractiva para ser aplicada a una institución gubernamental debido a que hasta ahora no se ha realizado, teniendo como premisa en este estudio el introducir la motivación y el liderazgo en la toma de decisiones, desde lo más alto hasta los niveles inferiores de la organización. Entendiendo la filosofía del empowerment, el gerente comprenderá que la responsabilidad en el trabajo es de todos los integrantes de la organización, y que los sentimientos de la gente requieren especial atención, especialmente en el tema del reconocimiento.

1.3.1 Motivación, Intereses y Valores

Un aspecto de una organización con estrategias gerenciales efectivas es la capacidad para usar las diferentes formas para motivar la conducta de sus colaboradores. Es por ello, que esta investigación cuenta como principal móvil motivante el darle un impacto positivo a la División de Recaudación Tributaria adscrita a la Dirección de Administración y Finanzas, formulando y ejecutando acciones gerenciales que permitan consolidar el trabajo en equipo con todos los miembros de la organización, con la finalidad de unir esfuerzos para resolver los problemas de una manera mancomunada y efectiva. Por otra parte, tomar en cuenta las nuevas tendencias y cambios tecnológicos que puedan ser útiles y necesarios para proyectar la organización y el servicio que preste.

1.3.1.1 Motivación Personal y Colectiva.

Una vez que los objetivos han sido determinados, los medios necesarios para lograr estos objetivos son presentados como planes. Los planes personales y colectivos determinan su curso y proveen una base para estimar el grado de éxito probable en el cumplimiento de sus objetivos. Sin embargo, la motivación personal durante el proceso de investigación surge a raíz de los conocimientos adquiridos durante a lo largo del proceso de formación, lo que conlleva a implementar lo aprendido en el área laboral en este caso en la División de Recaudación Tributaria. Por su parte, la motivación colectiva nace de la intención del investigador en mejorar el entorno laboral dándole un giro positivo en la eficacia y efectividad de los procesos administrativos que se realizan dentro de la organización incluyendo a los colaboradores quienes son los protagonistas de toda la investigación.

1.3.1.2 Motivación Metodológica

Para el desarrollo de la investigación se ejecuta un plan de trabajo teniendo en cuenta la secuencia de las actividades por realizar a fin de lograr los objetivos propuestos. En consecuencia, el empowerment como herramienta en la optimización de la gestión administrativa en la División de Recaudación Tributaria adscrita a la Dirección de Administración y Finanzas de la Gobernación del Estado Táchira 2020, se centra en cinco (5) capítulos cada uno de ellos sujeto a un proceso investigativo exhaustivo que permite desarrollar y dar cumplimiento a las actividades enmarcadas en el cronograma establecido.

1.3.1.3 Motivación Teórica

La motivación teórica incentiva a las relaciones teóricas existentes que ayudan al sustento de este nuevo proyecto, basando el proceso investigativo en teorías relativas y específicas, el cual dirige la investigación en un trabajo completo y

sustentado, siempre tomando en cuenta que sin ella no se puede analizar los hallazgos obtenidos.

1.3.1.4 Motivación Práctica

Se hace necesario introducir un enfoque que integre las técnicas modernas de motivación práctica es por ello que está relacionada a la motivación intrínseca que atrae al individuo por lo que recibe a cambio de la actividad realizada. De esta manera, la motivación práctica es la forma que la División de Recaudación Tributaria adscrita a la Dirección de Administración y Finanzas de la Gobernación del Estado Táchira obtenga de sus empleados el desempeño de sus roles con pasión y logren los objetivos planteados dentro de ella.

1.3.2 Aportes

El proceso investigativo posee diversas fases las cuales serán fundamentales para obtener los aportes esperados, es así como se busca conseguir el desarrollo administrativo y humano, es decir aquel que está centrado en los objetivos organizacionales y el de las personas que hacen vida dentro de la empresa, esto tiene como beneficiario principal a las personas y en el cual las personas sean los protagonistas y por esto tiene que ser un proceso participativo y concertado con la gerencia y las estrategias acertadas. Conviene destacar que la investigación posee diversas interrogantes que son la base del proceso indagatorio las cuales serán desarrolladas a medida se desenvuelva la misma, sabiendo que todo ello se realiza para alcanzar la eficiencia, eficacia y calidad que exige la División de Recaudación Tributaria adscrita a la Dirección de Administración y Finanzas de la Gobernación del Estado Táchira 2020 y cada uno de sus colaboradores.

1.3.2.1 Ciencia Pura

Es bien conocido que la ciencia es un saber que busca leyes mediante las cuales poder explicar la realidad. En este sentido, la ciencia pura es la encargada de realizar investigaciones científicas en las que se busca obtener conocimiento de un determinado sector de la realidad. Se dice que se califica como “pura” porque solo tiene como objetivo la búsqueda del conocimiento excluyendo intereses prácticos. Dicho esto, se puede inferir que la presente investigación tiene como finalidad obtener conocimientos específicos en el área de la gerencia enfocado en las nuevas estrategias aplicadas en las organizaciones actuales como es el caso del empowerment (potenciación o empoderamiento), el cual será aplicado en la División de Recaudación Tributaria adscrita a Dirección de Administración y Finanzas de la Gobernación del Estado Táchira (2020) mediante métodos científicos y procesos investigativos para la obtención de resultados.

1.3.2.2 Ciencia Aplicada, en consecuencia a la tecnología

La ciencia aplicada según el autor Sabino (1996): “Busca la obtención de un nuevo conocimiento técnico con aplicación inmediata a un problema determinado” (p.21), lo que conlleva a que la misma se fundamente en ampliar los conocimientos mediante procesos investigativos, siendo los resultados aportes a la ciencia aplicada estando sujeto a una necesidad social por resolver. En este caso, la investigación está dada por la búsqueda de soluciones en el área de la gerencia específicamente en las estrategias gerenciales aplicadas en la División de Recaudación Tributaria adscrita a la Dirección de Administración y Finanzas de la Gobernación del Estado Táchira (2020), siendo la herramienta empowerment la estrategia analizada con el fin de optimizar la gestión administrativa fortaleciendo los procesos que lleva a cabo la organización y a su adecuado desarrollo.

1.3.2.3 Ecología Global

La interacción que tiene el ser humano con su entorno, así como otros seres vivos con el medio ambiente que los rodea se conoce como ecología global. En cuanto a la División de Recaudación Tributaria y la implementación de la herramienta empowerment no realiza ningún impacto directo sobre la misma, debido a que sus factores ecológicos y climáticos no intervienen dentro del área a impactar con los resultados.

1.3.3 Impacto Social

El estudio planteado representa una herramienta en la calidad total de la organización pero también influye positivamente en la sociedad en general, debido a que al optimizar la gestión administrativa en la División de Recaudación Tributaria adscrita a la Dirección de Administración y Finanzas de la Gobernación del Estado Táchira 2020 beneficia a toda la población del Estado Táchira al agilizar y facilitar tramites en el área tributaria, pagos de tasas y contribuciones tanto naturales como jurídicas puesto que cada proceso debe realizarse en el sitio en estudio. Es así como al lograr evitar trámites burocráticos los cuales reinan actualmente en este tipo de organización el desenvolvimiento administrativo y la agilidad en la que se realice permitirá a los tachirenses eficiencia y efectividad en cada trámite que realice.

1.3.3.1 Comunidades a Beneficiar, Personas Beneficiadas

La investigación que se llevará a cabo tiene una particular relevancia, debido a que es móvil de mejora en los procesos y funciones en la División de Recaudación Tributaria adscrita a la Dirección de Administración y Finanzas de la Gobernación del Estado Táchira. De igual modo, cada una de las comunidades del Estado Táchira se benefician al implementar una estrategia gerencial adecuada para el desarrollo de sus actividades en este caso el empowerment como herramienta en la optimización de la gestión administrativa; es beneficio para cada contribuyente del Estado sin

exceptuar raza, sexo, política o creencia religiosa cada persona que desee gestionar trámites directos en la organización ya sean registros mercantiles, registros civiles o notarias serán beneficiadas de esta investigación.

1.3.4 Factibilidad y Viabilidad

La División de Recaudación Tributaria adscrita a la Dirección de Administración y Finanzas de la Gobernación del Estado Táchira es una institución de gobierno local, tiene como finalidad el de brindar bienestar a la colectividad Tachirense en el ámbito tributario, como orientada hacia una concepción de servicio y fundamentada en los valores que corresponden a la naturaleza de la institución, lo cual permite la elaboración de instrumentos de gestión con el fin de lograr que todos los esfuerzos realizados en la misma sean efectivos para producir los cambios esperados.

En otro orden de ideas, se dice que todo proyecto viable es factible, pero no todo proyecto factible es viable, partiendo de ello es importante mencionar que un proyecto factible es aquel que es posible de realizar, entre tanto un proyecto viable, es aquel que puede ser sostenible y rentable económicamente. En este caso específicamente la investigación es tanto viable como factible, debido a que permitirá a la organización realizar tareas administrativas que poseen facultades para evaluar, mejorar la calidad del desempeño y el proceso de información, además de proporcionar ideas para las estrategias organizacionales.

1.3.4.1 Económica

Es evidente que en cada estudio el área económica es de vital importancia por lo tanto para esta investigación: “Empowerment como herramienta en la optimización de la gestión administrativa en la División de Recaudación Tributaria adscrita a la Dirección de Administración y Finanzas de la Gobernación del Estado Táchira 2020”,

resulta accesible para el/los patronos puesto que no requiere de la compra de material especializado, documentación especial, contratación de personal o gastos en mobiliario ya que dentro de la organización se encuentra el personal especializado y acceso fácil a la información directa.

1.3.4.2 Financiera

El ámbito financiero consiste en determinar la existencia y procedencia de los recursos económicos-financieros necesarios para llevar adelante un proyecto, por ello la investigación: “Empowerment como herramienta en la optimización de la gestión administrativa en la División de Recaudación Tributaria adscrita a la Dirección de Administración y Finanzas de la Gobernación del Estado Táchira 2020” cuenta con recursos propios y no exagerados puesto que es un proyecto accesible en todos los ámbitos.

1.3.4.3 Operativa

La operatividad de esta investigación está basada en el conjunto de estudios y análisis que brindan información sobre el grado de viabilidad derivado de las aptitudes técnico-operativas de una organización dan cuenta de su importancia. De esta manera, la operatividad es vista desde el ámbito propio, las acciones y actividades realizadas en la División de Recaudación Tributaria son perspectivas inducidas por el investigador.

1.3.4.4 Técnica

La aplicación técnica dentro de la investigación es de gran importancia puesto que determina si se dispone de los conocimientos, habilidades, equipos o herramientas necesarios para llevar a cabo los procedimientos, funciones o métodos

involucrados en un proyecto. De esta forma, permite conocer si es realizable la implementación del empowerment como herramienta en la optimización de la gestión administrativa en la División de Recaudación Tributaria adscrita a la Dirección de Administración y Finanzas de la Gobernación del Estado Táchira 2020.

1.3.4.5 Ambiental

En el aspecto ambiental es preciso mencionar que hace referencia a los resultados del estudio realizado y como afecta o beneficia el ambiente. En este sentido, todo ello con el fin de cuantificar y cualificar la injerencia que el proyecto causará al insertarlo en un medio biótico y abiótico dando como resultado un impacto positivo o negativo. Sin embargo, en este estudio particularmente no existe inferencia entre ellos, es decir, no afecta ni beneficia el aspecto ambiental puesto que todo se realiza en el entorno laboral (persona-persona).

1.4 Alcances y Limitaciones

La presente investigación nace de la necesidad real existente en la Gobernación del Estado Táchira buscando obtener un diagnóstico que permita implementar acciones en las debilidades en pro de lograr una gerencia de calidad para el desempeño laboral. A su vez, esta investigación también permite analizar las fallas en los niveles de recaudación en la División de Recaudación Tributaria adscrita a la Dirección de Administración y Finanzas puesto que resultan insuficientes debido a la falta de organización que presenta en el ámbito gerencial ya que con lo recaudado no es posible el cubrir los costos propios de funcionamiento de una organización tan importante como esta.

Es importante destacar que la investigación tendrá un alcance dentro de la gerencia del departamento antes mencionado, involucrando directamente a las personas que laboran dentro de él. El mismo servirá de estímulo en aras de alcanzar

una mejor formación profesional para el desempeño de las actividades correspondiente al éxito organizacional. Como parte de este proceso investigativo permitirá la aplicación de las técnicas suministradas durante el plan de formación de la Maestría en Gerencia en Empresas en el Instituto Universitario de la Frontera Convenio Universidad Valle del Momboy, llevando a la práctica los métodos de recolección, análisis y selección de datos para realizar una investigación sustentable y equilibrada.

De igual manera es importante mencionar, que en la realización de trabajos de investigación pueden surgir diversas limitaciones que impidan el desarrollo y evolución del estudio, en esta oportunidad no existió dificultad para la búsqueda de información excepto la participación por parte de los entrevistados al momento de aplicar el instrumento de recolección de datos, y la filtración de la información para adaptar la más adecuada al contexto investigativo. Por esta razón, las limitaciones encontradas son prácticamente inexistentes. Lo que conlleva a la realización de la investigación sin mayores contratiempos generando un resultado satisfactorio a todo el personal, a nivel gerencial y por supuesto a la colectividad tachirense que es el principal enfoque de esta investigación.

Capítulo2. Marco Teórico Referencial

En este capítulo se desarrollará el marco teórico, la revisión documental y bibliográfica; el cual es la fase de la investigación donde se expresan las proposiciones teóricas generales, las teorías específicas, los postulados, los supuestos, categorías y conceptos que han de servir de referencia para ordenar la masa de los hechos concernientes al problema o problemas que son motivo de estudio e investigación. Según Sabino (1997) expresa: “Dar a la investigación un sistema coordinado y coherente de conceptos y proposiciones que permitan abordar el problema” (p.44).

El marco teórico es la parte del cuerpo de la investigación que tiene las bases teóricas, que le van a dar sentido al trabajo y que le permitirá al investigador buscar alternativas para la solución del problema de estudio. Tomando en cuenta que el marco teórico es el conjunto de principios teóricos que guían la investigación estableciendo unidades relevantes para cada problema. Según lo expresado por Hernández, Fernández y Baptista el marco referencial (2010): “consiste en el desarrollo de dos etapas propiamente dichas; la revisión de la literatura correspondiente a la adopción de una teoría o desarrollo de una perspectiva teórica” (p.42). El primer proceso la revisión de la literatura consiste en buscar, analizar y extraer la información necesaria para sustentar la investigación. De igual manera, la búsqueda de estudios previos asociados al problema planteado.

2.1 Marco Referencial-Antecedentes

Es importante destacar que toda investigación debe ir sustentada en una serie de trabajos previos que den la antesala al estudio que se está realizando, para ubicarla dentro de los antecedentes investigativos, que permitan conocer más a fondo el tema y nutrirlo de bases transcendentales. De acuerdo a esto, Arias (2012) plantea que:

“Se refiere a los estudios previos y tesis de grado relacionadas con el problema planteado, es decir, investigaciones realizadas anteriormente y que guardan alguna vinculación con el problema en estudio. Debe evitarse confundir los antecedentes de la investigación con la historia del objeto de estudio en cuestión” (p.14).

De igual manera se relacionan los estudios previos y trabajos de grado relacionado con el problema planteado, y que guarden alguna vinculación con el problema en estudio, pueden ser (nacionales y/o internacionales), con títulos similares o relacionados al de la investigación que se esté desarrollando; es decir, información documental de primera mano. En este punto se deben señalar, además de los autores y el año en que se realizaron los estudios, los objetivos y principales hallazgos de los mismos. Con relación a lo expuesto se citarán las siguientes investigaciones:

Alonzo J.: **“Propuesta de Aplicación de las Nuevas Tendencias de Empowerment y Liderazgo Situacional en el Departamento de Contrataciones de una Empresa Petrolera Venezolana”** (2016), Trabajo de Maestría de la Universidad Católica Andrés Bello, Caracas. Venezuela. El objetivo general de esta investigación es analizar la aplicación de las nuevas tendencias de empowerment y liderazgo situacional en el departamento de contrataciones de la empresa petrolera venezolana, empleando una investigación metodológica de campo, no experimental, apoyada en una revisión documental con una población de doce (12) sujetos.

El contexto que nos establece la investigación viene dado por el panorama actual en el ámbito organizacional y su cambio notable donde nace el empowerment como nuevo paradigma de gestión del talento humano, procurando insertar como miembros activos, con capacidad de decisión, a todos y cada uno de los individuos que laboran en una organización, descentralizando el poder y fomentando la comunicación en todas las direcciones, a la vez que iguala la estructura jerárquica haciéndola más eficiente.

Es así como la incidencia de la poca participación del personal, la toma de decisiones en el Departamento de Contrataciones de una Empresa Petrolera Venezolana se ve deteriorada, por lo que al implementar el empowerment como

herramienta es de gran beneficio para la acción de los empleados en la misma debido a que las nuevas tendencias son innovadoras y ejecutan un nivel propio a las empresas; siendo este trabajo un apoyo en las bases teóricas de la investigación en desarrollo y a su vez con la parte investigativa ya que tiene similitud con la División de Recaudación Tributaria en aspectos como la cantidad de personal y las actuaciones de los mismos en cuanto a la eficiencia y eficacia en el área empleada comunicación y participación del gerente con los empleados y viceversa siendo la herramienta gerencial a ejecutar para obtener los cambios deseados en el entorno organizacional.

Otro de los trabajos relevantes que se pueden mencionar dentro de dicho contexto es el de Duran A.: **“Empowerment, Estrategia para Beneficiar a la Organización Formal y a sus Empleados”** (2017), Trabajo de Maestría de la Universidad Militar Nueva Granada. Bogotá. Colombia. La investigación muestra como objetivo general dar a conocer el empowerment como estrategia para beneficiar a la organización formal y sus empleados, el estudio se basa en la búsqueda de información mediante las opiniones de varios autores con respecto al tema del empowerment, la cual es muy amplia y se especifica dando contextos importantes para tener en cuenta.

Continuando con lo expresado según el autor la investigación basada en que los gerentes en la actualidad deben marcar una diferencia notable en el progreso de la institución para el beneficio de todo el personal. En este caso esta investigación fue de ámbito descriptivo de carácter de campo ya que cuenta con una relevancia social ante la situación que diariamente se denota en el contexto actual que se vive en diversas instituciones. Para la recolección de información se utilizó la técnica de la encuesta utilizando como instrumento el cuestionario, la validez del mismo se realizó mediante el juicio de expertos. Como conclusión se evaluó la necesidad de una propuesta en función a la optimización del clima organizacional.

Esta investigación es de gran ayuda en las bases teóricas ya que nos especifican una serie de significados y aplicaciones del empowerment en distintas áreas y nos especifica que el rol del gerente actual es buscar implementar herramientas o

estrategias que permita unificar al personal sin importar el área en el que se desempeñe, dejando de lado la escala jerárquica ambigua y teniendo en cuenta el valor agregado que cada colaborador le suma a la organización siendo esto una característica que puede servir a favor de la organización a la hora de enfrentar las diversas áreas de mercado y el surgimiento de nuevos retos empresariales.

En el mismo orden de ideas, Cruz P.: **“El Uso del Empowerment en el Mejoramiento del Sector Financiero Colombiano”** (2015), Tesis de Maestría de la Universidad Militar Nueva Granada. Bogotá, Cundinamarca. Colombia. El objetivo de esta investigación es evaluar el uso del empowerment como herramienta potenciadora en el mejoramiento del sector financiero colombiano, siendo sector de gran importancia y muy conocido el cual requiere una amplia y eficaz labor por partes de los trabajadores para las actividades realizadas a diario.

Esta investigación es considerada de gran importancia por su nivel de aplicabilidad puesto que está basada en una investigación con metodología cualitativa que demuestra a través de su teorías, efectividad y relevancia con el tema del empowerment en las áreas de funcionabilidad de dicha empresa, mencionado que el nivel de exigencia es más grande ya que se debe atender al público y juega un papel fundamental en la vida de los colombianos. El empowerment como herramienta nos muestra que todo gerente debe dar cabida a sugerencias y aceptar comentarios para favorecer la atención de los clientes ello solo se logra a través de los empleados, tomando en cuenta que se lleva una gestión proactiva la cual está fundamentada en la calidad y el progreso del empleado.

Todo ello se encuentra vinculado con el desempeño laboral para el éxito total de las empresas, las habilidades emocionales contribuyen al logro integral de los objetivos, las personas con más éxito en sus vidas, son aquellas que tienen una alta inteligencia emocional por ende el objetivo del investigador. La metodología utilizada fue un estudio descriptivo, la validez y confiabilidad del instrumento se determinó a través del coeficiente Alfa de Cronbach. Es por ello, que esta investigación se relaciona en sí, dado que contiene elementos teóricos-prácticos el cual permiten

sustentar la naturaleza y direccionalidad de las competencias del empowerment que logra superar las metas y beneficios que debe tener cualquier organización en este caso particular la organización en estudio como lo es la Gobernación del Estado Táchira.

En consecuencia, es importante señalar el trabajo de investigación realizado por: Gutiérrez S.: **“Manejo Efectivo del Empowerment en los Gerentes de las Multinacionales en Colombia”** (2015), Trabajo de Maestría de la Universidad Militar Nueva Granada. Bogotá, Cundinamarca. Colombia. La investigación tiene como objetivo general analizar como los gerentes de las multinacionales en Colombia enfocan el empowerment en sus empresas a partir de un estudio detallado y con su gestión impacta de una manera significativa en el entorno personal de sus empleados, mediante una investigación basada en una metodología cualitativa mediante bases teóricas, con efectividad y relevancia con el tema.

Partiendo de estos conocimientos y sobre la recopilación de información se considera que adoptar o implementar el empowerment va en un sentido más amplio de la mejora continua en diversas áreas de las empresas, lo que conlleva que el trabajo en equipo tenga más importancia y significado en el entorno laboral y la satisfacción del mismo. En relación con la técnica de recolección de datos se aplicó una encuesta diseñada bajo un cuestionario, la validez y confiabilidad del instrumento en esta investigación fue diseñada a través del método de Kuder- Richardson.

De igual manera, el análisis de los datos se ejecutó mediante la estadística descriptiva aplicando relación porcentual a través de gráficos, resaltando el proceso productivo en organizaciones integrales especialmente de campo. Con respecto a lo antes expuesto, esta investigación se toma en consideración debido a la necesidad de involucrar a todos los departamentos de la organización en el diseño, plantación y ejecución de políticas de calidad. Asimismo, contiene relación en los elementos teóricos que permiten sustentar la investigación realizada.

Otro de los trabajos relevantes que se pueden mencionar dentro de dicho contexto es el de: Castillo G.: **“Planeamiento Estratégico y Empowerment en el**

Clima Organizacional del Personal Administrativo de la Unidad De Gestión Educativa Local Tarma Junín” (2018), Trabajo de Doctorado de la Universidad Nacional de Educación Enrique Guzmán y Valle. Lima. Perú. Esta investigación tiene como propósito general determinar la relación del planteamiento estratégico y el empowerment en el clima organizacional del personal administrativo de la Unidad de Gestión Educativa Local “Tarmo”, basada en una investigación de metodología de enfoque cuantitativo de diseño no experimental dada las condiciones de esta investigación aplicada.

Se determina que el empowerment es una estrategia que significa que otorga poder y responsabilidad a las personas para que las actividades realizadas en distintas áreas serán activas y proactivas. Por ello, la función general del líder o supervisor inmediato es emplear estas fórmulas del empowerment para activar la toma de decisiones y se amplió el área de capacidad que tiene los empleados en las gestiones administrativas. Cabe destacar que la investigación fue de ámbito descriptivo de carácter de campo ya que contiene una relevancia social ante la situación que diariamente se denota en el contexto actual que se vive en diversas instituciones, para la recolección de información se utilizó la técnica de la encuesta utilizando como instrumento el cuestionario, la validez del mismo se realizó mediante el juicio de expertos.

Como conclusión se evaluó la necesidad de una propuesta en función a la optimización del clima organizacional, por tal motivo el aporte de esta investigación es el que toda empresa u organización centre esfuerzos en lograr que su productividad sea destacada, promoviendo nuevas herramientas en el área gerencial que son de gran utilidad para llevar a cabo el plan original de optimizar las áreas afectadas, por lo que se destaca la función del gerente y sus empleados para que toda actividad sea continua y posea beneficios a la empresa y renueve la satisfacción del personal en lo laboral.

2.2 Marco Teórico o Bases Teóricas

Toda investigación debe estar sustentada por una serie de conceptos que le den forma y fondo a la investigación, dichos conceptos deben partir de la mano con las variables que se utilizan en el objeto de estudio. Las bases teóricas son la plataforma sobre la cual se construye el análisis de los resultados obtenidos en el trabajo, sin ella no se puede analizar los hallazgos conseguidos. De esta manera, Arias (2012) establece que las bases teóricas “...comprenden un conjunto de conceptos y proposiciones que constituyen un punto de vista o enfoque determinado, dirigido a explicar el fenómeno o problema planteado” (p.14).

Organización

Una organización es un sistema socio-técnico abierto compuesto por tres pómulos principales: sistema del entorno, de la empresa y de la comunicación externa e interna, junto a sus subsistemas del comportamiento, estratégica, operativa u organizacional y de dirección o toma de decisiones, siguiendo mi visión del sistema empresarial. En este sistema se persiguen unos objetivos básicos a través de un plan de acción común. Se puede considerar a la organización como una entidad social orientada hacia objetivos específicos y estructurada de manera deliberada. La organización es una entidad social porque está diseñada para alcanzar resultados; asimismo está estructurada deliberadamente porque divide el trabajo, y su ejecución se asigna a los miembros de la organización.

En este sentido, la palabra organización significa cualquier empresa humana conformada intencionalmente para conseguir determinados objetivos. Esta definición se aplica a todos los tipos de organizaciones, aunque tengan o no ánimo de lucro, como empresas fabriles, bancos, empresas financieras, hospitales, clubes, iglesias, entes gubernamentales, etc. Autores como Chiavenato (2002) expresan que: “El

objetivo de una organización es maximizar los resultados que se obtienen de la colaboración, trabajo y relación de todos los integrantes de una empresa” (p.82).

Además, cabe destacar que la organización es una actividad básica de la gestión empresarial que sirve para agrupar y estructurar todos los recursos (humanos y no humanos), con el fin de alcanzar los objetivos predeterminados. De todos los recursos, el elemento humano es el más importante. Mediante la organización, las personas se agrupan para realizar mejor las tareas interrelacionadas y trabajar mejor en grupo. La organización existe porque el trabajo que debe realizarse es demasiado para una sola persona. De ahí la necesidad de contar con muchos auxiliares, lo cual conduce a un nuevo problema: lograr la coordinación entre las personas. El autor mencionado anteriormente especifica que:

“Una buena organización empresarial depende de procesos y procedimientos que unidos logran los objetivos que se desean alcanzar dentro de una empresa. La organización es el diseño y mantenimiento de un sistema de funcionamiento basado en la determinación de los roles que debe cumplir cada persona que integra la empresa, así como de las relaciones que se establecen entre ellas” (p.102).

En base a los planteamientos antes realizados, es importante acotar que la organización a fin de cuentas se refiere a estructurar lo planeado y llevarlo a la práctica de manera que las metas y objetivos planeados se lleven a cabo, también se refiere a cómo deben ser las funciones, jerárquicas y actividades a realizar, engloba lo que es el organigrama. Funciones y actividades que están por estructurarse, así mismo ve al futuro, inmediato y remoto, así mismo la organización constituye el dato final del aspecto estático o de mecánica. Expresa en concreto cómo y quién va hacer cada cosa, ver perfiles de puestos, el puesto adecuado para la persona adecuada.

Gerencia

El término gerencia cumple diversas definiciones en base a la actividad que se realice debido a que algunos lo identifican con funciones realizadas por empresarios,

gerentes o supervisores, otros lo refieren a un grupo particular de personas. Para los trabajadores; gerencia es sinónimo del ejercicio de autoridad sobre sus vidas de trabajo; para otros es simplemente un cargo que ocupa el director de una empresa que tiene dentro de sus múltiples funciones, representar a la sociedad frente a terceros y coordinar todos los recursos a través del proceso de planeamiento, organización, dirección y control a fin de lograr objetivos establecidos. Al respecto, Ruiz (1992) expresa que gerencia:

“Se refiere a las organizaciones que efectúan actividades de planificación, organización, dirección y control a objeto de utilizar sus recursos humanos, físicos y financieros con la finalidad de alcanzar objetivos comúnmente relacionados con beneficios económicos” (p. 27).

La gerencia cumple diversas funciones puesto que la persona que desempeña el rol de gerenciar tiene que desenvolverse como administrador, supervisor o delegado. Los gerentes se encuentran relacionados directamente con la operatoria de las acciones y son los principales responsables de que estas se cumplan. A su vez, el gerente debe buscar el mejor modo de utilizar los recursos con los que cuenta la empresa de la manera más eficientemente como sea posible. Debe buscar obtener el máximo beneficio de los recursos disponibles, tanto materiales como económicos. La postura de Torrealba (2010) en base a estos planteamientos es que:

“El rol del gerente se centra en quien requiere no sólo de una serie de conocimientos específicos en el área técnica donde va a desempeñar su actividad, sino también, de habilidades y destrezas que permitan enfrentar la realidad social en la que se desenvuelve, con el propósito de poder comprender el por qué suceden los hechos y de estar en capacidad de introducir nuevos correctivos o cambios que faciliten su gestión” (p.25).

Epistemológicamente, el objetivo central de la gerencia es explicar y predecir la problemática de la eficacia (lograr objetivos), la eficiencia (logro de los objetivos con la mejor utilización de los recursos) y la efectividad social (impacto) en las organizaciones. Además de esto, la gerencia se preocupa también por los procesos de calidad, productividad y competitividad. Según definición particular del investigador,

la gerencia es un arte de trabajar con seres humanos en la planeación, ejecución de hechos y administración de recursos de forma ordenada, sistematizada, motivante para lograr fines en común, más que saber dar órdenes se trata de saber trabajar en equipo, delegando funciones para un bien común.

Entorno

El entorno laboral viene determinado por el trabajo en equipo, refiriéndose a la mutua colaboración de personas a fin de alcanzar la consecución de un resultado determinado. Según Delgado (2005) “se convirtió en el eje fundamental de cualquier actividad laboral, siendo un proceso que se efectúa cara a cara a través del cual se organiza el trabajo, contribuye al ejercicio de las funciones del director” (p.44). De allí se deduce, que un entorno laboral se conforma con un número pequeño de personas con habilidades, comprometidas con una causa y metas comunes, por lo cual, aportan colaboración entre sí. De igual manera, Gordon (2006), señala que el entorno dentro de una organización debe considerarse como:

“Un proceso orientado a incidir sobre el clima organizacional en forma permanente, por cuanto, se requiere de una conducción asertiva del mismo, por ello, las relaciones interpersonales y la comunicación son aspectos necesarios para que se desarrolle con calidad representando una clase especial de grupo de tareas, en que dos o más individuos son responsables por los logros de una meta u objetivo” (p.90).

Por otra parte, Méndez (2006), expresa que el trabajo en equipo “es una estrategia que pueden utilizar los gerentes para lograr las metas propuestas dentro de la institución y así beneficiar el entorno en el que se desenvuelven” (p.202). Al respecto, se deduce que es una integración armónica de funciones y actividades desarrolladas. Sin embargo, para su implementación se requiere que las responsabilidades sean compartidas por todos los miembros de la escuela, es decir, las actividades desarrolladas se deben realizar en forma coordinada apuntando hacia un objetivo común.

De esta manera, el autor antes mencionado señala que aprender a trabajar de forma efectiva como equipo requiere su tiempo, dado que se han de adquirir habilidades y capacidades especiales necesarias para el desempeño armónico de las labores ejecutadas. Dentro de este marco de ideas, es importante mencionar que existen distintos aspectos necesarios para un adecuado entorno laboral dentro de las instituciones al emplear el mismo como estrategia, en este caso, para promover la práctica de valores humanos dentro de la organización, necesaria para lograr los objetivos planteados.

Innovación

La innovación empresarial es el motor que mueve el sector económico y permite el crecimiento de los negocios hasta límites insospechados. Sin innovación no hay mejora, y sin mejora no hay propósito de cambio en un ambiente tan competitivo como este, en el que la creación de nuevos negocios supone un extra de saturación para el mercado empresarial. La innovación empresarial debe ser una forma de vida para emprendedores y pymes que quieran triunfar en el mercado actual en el vivimos. Durante los últimos años, aquellos negocios que han deseado diferenciarse de la competencia han requerido de la creación de nuevas estrategias para reformular sus posibilidades a nivel de facturación y ventas.

Y es que, conseguir desarrollar un proceso innovador requiere de habilidades y capacidades no solo técnicas, sino también de creatividad e iniciativa por parte de los equipos que permiten adquirir una ventaja competitiva frente a la competencia. Por ello, es importante definir el término innovación empresarial el cual no es más que el proceso de hacer algo nuevo o bien, algo tradicional bajo un protocolo o una estrategia nueva. No obstante, cuando aplicamos el concepto de innovación a los negocios, no se debe perder de vista el atributo de mejora. Y es que, innovar en los negocios no es sólo hacer algo diferente, sino hacer algo mucho mejor.

La creatividad e innovación designa la habilidad del gerente para combinar o asociar ideas de manera única, para lograr un resultado nuevo y útil. El gerente creativo es capaz de captar y entender el problema de manera más amplia, aún de ver las consecuencias que otros pasan por alto. Sin embargo, el mayor valor de la creatividad está en el desarrollo de alternativas. Algunas de las virtudes principales que tienen las empresas que realizan innovaciones empresariales son: su adaptabilidad a los cambios en el mercado, este tipo de empresas u organizaciones son ágiles internamente para desarrollar nuevos productos y servicios, todo ello permite el logro eficiente de objetivos organizacionales de manera efectiva y eficaz.

Efectividad

La efectividad empresarial es un reto para alcanzar, y debe ser un objetivo en todas las organizaciones, ya que el resultado de esta práctica ayudaría a aumentar la productividad y a bajar los gastos de producción, debido a la alta sincronización y rendimiento de todas las partes involucradas en el proceso y obtención final de un producto o servicio. Cuando se habla de efectividad, se está haciendo referencia a la capacidad o habilidad que puede demostrar una persona, un animal, una máquina, un dispositivo o cualquier elemento para obtener determinado resultado a partir de una acción.

Se aplica la cualidad de efectiva o efectividad a aquellas personas que generan a través de acciones los resultados apropiados y esperados para cada situación. Efectiva puede ser también algún tipo de invención o fenómeno, siempre y cuando demuestre que el objetivo por el cual ha sido creada puede ser cumplido de manera adecuada. Asimismo, una organización es efectiva en la medida que cumple con los objetivos prefijados. De acuerdo con Mott (1997) “Efectividad es la habilidad de una organización para movilizar sus centros de poder para la acción de producción y adaptación” (p.5).

La base de una buena organización es la medida de la eficiencia y la eficacia que éste tenga para lograr las metas planteadas. Siendo la capacidad que tiene de reducir al mínimo los recursos usados para alcanzar los objetivos (hacer las cosas bien) y la capacidad para determinar los objetivos (hacer lo que se debe hacer) es el valor agregado a los cambios dentro de la organización. El gerente para poder lograr sus objetivos debe saber cómo usar las diferentes formas del poder para influir en la conducta de sus seguidores, en distintas formas, sin olvidar que es lo que se quiere lograr y hacia dónde va. Por ende, la efectividad empresarial significa una organización que produce el efecto deseado o que es productiva sin pérdidas.

Comunicación

La comunicación empresarial es un activo intangible; pero aporta uno de los mayores porcentajes de éxito a la empresa, debido a que permite que la organización se “comunique” interna y externamente para desarrollar su “objeto social”. La estructuración de la comunicación empresarial debe ser responsabilidad de un equipo de trabajo (departamento o unidad de comunicación) que lleve a cabo la integración de los factores y técnicas necesarias para su aplicación, dotándola de los medios y recursos adecuados en toda la empresa.

El éxito de la comunicación empresarial depende del correcto entendimiento entre las diferentes partes, generando una consecución de los objetivos definidos; por lo tanto, la excelencia en la comunicación, debería ser la meta de toda la empresa. En relación a esta temática, Martínez y Nosnik (2005), señalan que la comunicación “es un proceso por medio del cual una persona se coloca en contacto con otra a través de un mensaje, y espera que esta última de una respuesta, sea una opinión, actitud o conducta” (p.12). La comunicación busca establecer contacto con alguien por medio de ideas, hechos, pensamientos y conductas, buscando una reacción al comunicado que se ha enviado, para cerrar así el círculo.

Así, la comunicación implica un objetivo, que generalmente es el de cambiar, reforzar o enseñar el comportamiento, actitudes y conocimiento de quien recibe los mensajes. La comunicación empresarial se basa en establecer acciones que conlleven a disminuir la incertidumbre sobre la información que circula a nivel interno y externo; desarrollando flujos directos con cada uno de los públicos con que se relaciona. En este sentido, Baguley (1996) plantea que: “La naturaleza de la comunicación en la organización como dimensión deontológica se expresa en su esencia misma, es decir, la organización humana” (p.78). Para esto es necesario establecer canales y espacios específicos, utilizando diferentes tipos de comunicación que permitan integrar eficaz y eficientemente los equipos de trabajo.

Por lo tanto, cada organización debe preocuparse por analizar lo que sucede dentro de ella realizando periódicas evaluaciones del desempeño y actitud laboral de cada uno de sus trabajadores, y de este modo poder diagnosticar los aciertos y fallas objeto de estudio, para poder corregir lo que sea necesario para que el personal haga lo que le corresponde gustosamente, incrementando así la calidad total. La comunicación es un proceso en el cual participan varios elementos indispensables para que ésta se lleve a cabo con eficiencia.

Tolerancia

Es una realidad que en cualquier empresa convergen personas diferentes, poseedoras de rasgos y actitudes que las distinguen, pero que al interior de la organización requieren establecer vínculos armoniosos y laborar en equipo. Mucho más si la mayor parte de su tiempo la pasan en el lugar de trabajo, donde interactuar con sus colegas es tarea obligatoria. Para hacerlo posible, resulta fundamental aceptar las diferencias, evitar que las convicciones personales o los propios modos de expresión generen conflictos innecesarios.

En tal sentido, se trata de conducir con tolerancia un valor que se evoca a la relación con la aceptación de aquellas personas, situaciones o cosas que se alejan de

lo que cada persona posee o considera dentro de sus creencias. Se trata de un término que proviene de la palabra en latín “tolerare”, la que se traduce al español como “sostener”, o bien, “soportar”. Se puede considerar la tolerancia como la aceptación de la diversidad de opinión, social, étnica, cultural y religiosa. Asimismo, es la capacidad de saber escuchar y aceptar a los demás, valorando las distintas formas de entender y posicionarse en la vida, siempre que no atenten contra los derechos fundamentales de la persona.

La tolerancia si es entendida como respeto y consideración hacia la diferencia, como una disposición a admitir en los demás una manera de ser y de obrar distinta a la propia, es a todas luces una virtud de enorme importancia; es considerada como una cuestión de la moral y de la vida en sociedad. Es por ello, que es considerada una responsabilidad cívica, siendo para algunos uno de los pilares de una cultura democrática real, ya que esta posibilita una mayor integración y facilita la construcción de los cimientos de una verdadera identidad de las organizaciones. El secreto de la gerencia efectiva sería mantener el equilibrio en la diversidad de cada uno de las partes para el éxito de la empresa. Por ello, Arellano (2012) considera que:

“El gerente debe usar toda su capacidad para estar siempre renovándose física, mental y espiritualmente, es decir, mantener una visión holística permitiéndole establecer un balance entre todas las dimensiones que le permitan ser efectivo en los diferentes roles que desempeña en una sociedad, ejerciendo una gerencia participativa, donde todos trabajen en equipo” (p.56).

La tolerancia y la comunicación son garantes del respeto hacia las ideas, creencias, formas y maneras de pensar y de hacer las cosas, aun cuando éstas puedan ser muy diferentes a las nuestras, siendo precisamente esa diversidad en donde se crecen y se fortalecen las organizaciones, cuando reconocemos que enfrentamos diferencias que significan una preocupación común, pero que nos impulsan a la búsqueda de una zona de conveniencia mutua, con margen para el bien colectivo, el respeto y el entendimiento entre todos.

Participación

La palabra participación proviene en su etimología del vocablo latino “participatio”, que a su vez se originó en el verbo “participare” (participar) integrado por “partis” que puede traducirse como “parte” y por “capere” = “asir” o “tomar”. Es por ello que la participación importa ser parte integrante de algo, un proyecto, un cambio, una ideología, una empresa, un patrimonio, una revuelta, etcétera.

La participación empresarial es el grado de compromiso que tienen los empleados con la empresa para la que trabajan, lo que los lleva a realizar actividades en pro de ella, colaborando con sus gerentes y los demás empleados en el logro de los objetivos comunes. Participar es tomar parte, estar presente en la toma de decisiones, ser parte del éxito o del fracaso de esas mismas decisiones, gozar o sufrir los alcances finales, sentir la empresa como parte integral. La empresa debe querer la participación integral de sus colaboradores en todas las circunstancias y no solo en eventos en que deba llamarlos por ayuda adicional, en estado de desespero y casi por que la situación no da para menos.

Los colaboradores de la empresa, sin importar su nivel, son eslabones que conforman la gran cadena de la organización. Todos los eslabones son importantes y no debemos de hecho considerar, que existan eslabones sin importancia, e incluso ignorarlos como tales. La participación debe ser un acto consciente, aunque no sea voluntario. Para algunos autores, como Monedi (1997) establecen que: “a la participación hay que exigirle dos características indivisibles: el carácter voluntario y el tomar parte en los resultados suplementarios que se obtengan como consecuencia de la misma” (p. 23).

Las ventajas de obtener la participación de los miembros de un equipo en las decisiones son la calidad de la decisión será mayor pues contará con los conocimientos y experiencia de mayor número de participantes, la decisión será mejor aceptada pues al ser considerada su opinión la tomarán como propia, mayor motivación del equipo al ser considerados como elementos importantes en la toma de

decisiones. El liderazgo participativo es especialmente útil en aquellas situaciones en las que las consecuencias de las decisiones son importantes y el líder carece de toda la información necesaria ante una cuestión compleja.

Toma de Decisiones

La toma de decisiones es una parte importante del comportamiento organizacional, pero al igual que los individuos en las organizaciones toman decisiones, la calidad de sus elecciones finales se ven influenciadas en gran medida por sus percepciones. Es por ello, que Drucker (2005), define la toma de decisiones como "una decisión para cumplir con la característica de ser efectiva debe ser el resultado de un proceso sistemático, con elementos definidos que se manejan en una secuencia de pasos precisos" (p.145); manteniendo una posición sistemática para que la toma de decisiones sea lo más efectiva, consciente y adaptada a la realidad.

Esta secuencia de pasos se basa en la clasificación del problema, su definición y delimitación de las condiciones que debe cumplir las posibles soluciones, llevarla a la realidad, controlar su ejecución y retroalimentar la información obtenida. La toma de decisiones debe operar en el futuro, lo que implica tener una percepción amplia y cierto grado de incertidumbre. Elegir aquella alternativa que resulte la mejor bajo ciertas circunstancias. Cada decisión requiere de la interpretación y evaluación de información, los datos requieren ser filtrados, procesados e interpretados. Por ello, las percepciones de quienes toman la decisión responderán a las preguntas que se planteen, evaluando las fortalezas y debilidades para luego desarrollar las alternativas viables para la resolución del problema. Es por ello, que Robbins (2004) expresa que la toma de decisiones:

“Es el proceso mediante el cual se realiza una elección entre las alternativas o formas para resolver diferentes situaciones de la vida, estas se pueden presentar en diferentes contextos: a nivel laboral, familiar, sentimental, empresarial, etc., es decir, en todo momento se toman

decisiones, la diferencia entre cada una de estas es el proceso o la forma en la cual se llega a ellas. La toma de decisiones consiste, básicamente, en elegir una alternativa entre las disponibles, a los efectos de resolver un problema actual o potencial” (p.131).

En la toma de decisiones es necesario conocer, comprender, analizar un problema, para así poder darle solución. En algunos casos, por ser tan simples y cotidianos, este proceso se realiza de forma implícita y se soluciona muy rápidamente, pero existen otros casos en los cuales las consecuencias de una mala o buena elección pueden repercutir en la vida y si es en un contexto laboral en el éxito o fracaso de la organización, para los cuales es necesario realizar un proceso más estructurado que puede dar más seguridad e información para resolver el problema, evaluándolas de un modo diferente al de otro gerente con una personalidad más conservadora y menos propenso a aceptar riesgos.

Autoridad

Se puede definir la autoridad en una empresa como "la facultad de mandar y la obligación correlativa de ser obedecido por otros". Una definición más completa sería "la facultad para tomar decisiones que produzcan efectos". La autoridad se define como una potestad o facultad para realizar algo. Dentro una empresa se mide desde el punto de vista del rango o título que poseen dentro de la organización. En este sentido, es importante distinguir que la autoridad se relaciona con el título o cargo que la persona tiene dentro de la empresa y no con sus características o atributos personales, la mayoría de las veces este “cargo” es adquirido por los gerentes en sus diversos niveles jerárquicos.

La actuación del gerente no es más que el desempeño de sus funciones dentro y fuera de la institución u organización. De allí, Saldaña (2007) indica que “el gerente actúa como representante legal de la institución, planifica las políticas operativas,

administrativas y de calidad en base a los parámetros fijados por la gerencia” (p.23). Además, Es responsable ante su personal por los resultados de las operaciones y el desempeño organizacional, junto con los demás gerentes funcionales planea, dirige y controla las actividades de la institución.

También, es preciso resaltar que Hampton (2003), define la actuación del gerente como “la suma total de actividades que direcciona el gerente, destacando el comportamiento que adopta, la metodología que propicia, las habilidades y el diseño de estrategias en relaciones directas con los subordinados” (p.28). De allí se infiere, que el director dentro de su gestión gerencial conduce hacia el cambio la organización, la cual requiere de un liderazgo efectivo con habilidades, motivación y que promueve el trabajo en equipo.

Por otra parte, ejerce autoridad funcional sobre el resto de los cargos; es la imagen de la institución en el ámbito externo, provee de contactos y relaciones en función a la imagen de la misma, cumpliendo con los propósitos establecidos. Por todo ello, la gerencia institucional debe manejar una cultura organizacional acorde con las necesidades de la institución, bajo políticas gerenciales precisas. Además, la autoridad es aceptada, no impuesta. Emanada de abajo hacia arriba. Son los subordinados quienes deciden voluntariamente que una persona la posea y la utilice para bien de todo el grupo para ello deben estar presentes algunos elementos como: actitud hacia el cambio, el consenso y el trabajo en equipo.

Talento Humano

Se denomina recursos humanos a las personas con las que una organización (con o sin fines de lucro, y de cualquier tipo de asociación) cuenta para desarrollar y ejecutar de manera correcta las acciones, actividades, labores y tareas que deben realizarse y que han sido solicitadas a dichas personas. En el ámbito empresarial para poder ejecutar la estrategia de la organización es fundamental la administración de los recursos humanos, para lo cual se deben considerar conceptos tales como la

comunicación organizacional, el liderazgo, el trabajo en equipo, la negociación y la cultura organizacional.

Por lo tanto, la administración de recursos humanos se refiere también a las políticas y prácticas que son imprescindibles para manejar las relaciones personales, así como las necesidades de éstos, la aplicación de programas de inducción, administración de sueldos, incentivos, prestaciones y la comunicación dentro de la empresa. Una verdadera gerencia de recursos materiales y humanos se trata de promover métodos de eficacia que cumplan con las demandas de desarrollo social que deben desprenderse para lograr un verdadero avance, para que el manejo de recursos, proyectos, estrategias y evaluación, todo en ello en la búsqueda del mejoramiento continuo en la organización.

Al referirse a la gerencia participativa Hernández (2012), la considera como: “un proceso que integra varios programas de acción dentro de la organización y que contribuyen a desarrollar un sentido de identidad en el personal” (p.59). Estos programas se refieren a la comunicación y concertación, trabajo en grupo, reuniones periódicas, evaluaciones, seguimientos, control, publicaciones de los resultados obtenidos, negociaciones y reflexiones compartidas, fijación de objetivos claros, coherencia entre estrategias y puesta en marcha, claridad de la filosofía de la empresa.

Diagnostico Empresarial

Cualquier organización que desee subsistir exitosamente en un ambiente altamente competitivo debe adoptar un enfoque estratégico para confrontar las cambiantes condiciones del medio ambiente en el cual desarrolla sus actividades. Para ser efectivo, este enfoque requiere ser diseñado, planificado, ejecutado y evaluado periódicamente, para ajustarlo y corregirlo cuando sea necesario. Sin embargo, no existe garantía de que el enfoque estratégico garantice por sí mismo el éxito de la organización, razón por la cual la evaluación de la estrategia es una necesidad importante. La adecuada evaluación del desempeño de la estrategia debe

realizarse en base a un trabajo diligente, al cual designamos como diagnóstico estratégico.

Cuando la gerencia es vista como un proceso, planeamiento es la primera función que se ejecuta. Una vez que los objetivos han sido determinados, los medios necesarios para lograr estos objetivos son presentados como planes. Los planes de una organización determinan su curso y proveen una base para estimar el grado de éxito probable en el cumplimiento de sus objetivos. Esto lleva a una direccionalidad, lo que envuelve los conceptos de motivación, guía, estímulo y actuación. A pesar de que cada uno de estos términos tiene una connotación diferente, todos ellos indican claramente que esta función gerencial tiene que ver con los factores humanos de una organización. Al respecto Camacho (2006) aclara:

“El enfoque humanista, básicamente, considera al ser humano como persona buena que ansía libertad y un entorno no solo economicista, sino también socialmente positivo. Los psicólogos humanistas insisten en que cada persona es única e inclasificable; rechazan que puedan generalizarse experimentos de estímulo- respuesta como se hace con los animales, pues cada persona es el resultado de un gran número de pensamientos, deseos y de sentimientos que le hacen irrepitable” (p. 53).

Llevando este consejo corporativo a la gerencia, no basta con un cumplimiento simple de tareas asignadas o con una relación laboral que garantice una entrada monetaria, sino una condición de eficacia y perfecto cumplimiento del deber. La última fase del proceso gerencial es la función de control. Su propósito, inmediato es medir, cualitativamente y cuantitativamente, la ejecución en relación con los patrones de actuación y, como resultado de esta comparación, determinar si es necesario tomar acción correctiva o remediar que encauce la ejecución en línea con las normas establecidas.

Motivación

En las organizaciones actualmente es importante la motivación, es un elemento fundamental, los colaboradores de todas las empresas tengan un buen desempeño laboral un factor primordial en el rendimiento de sus actividades para lograr los objetivos y así poder tener al personal para que realicen sus actividades con mayor productividad, la motivación se puede realizar de diferentes formas en una organización, esto con el fin de que ellos rindan y den al máximo su desempeño en el área de trabajo. La palabra motivación deriva del latín *motivus* o *motus*, que significa ‘causa del movimiento’.

La motivación puede definirse como el señalamiento o énfasis que se descubre en una persona hacia un determinado medio de satisfacer una necesidad, creando o aumentando con ello el impulso necesario para que ponga en obra ese medio o esa acción, o bien para que deje de hacerlo. Es importante destacar que cuando se trata de motivación laboral la empresa debe tener en cuenta las retribuciones por los resultados positivos para sus colaboradores, es decir solo se llegara a obtener un rendimiento laboral alto si los colaboradores se sientes motivados y se esfuerzan en cumplir los objetivos de esta manera los objetivos serán cumplidos. Otros autores como Newstrom (2011) definen la motivación como:

“La fuerza que tienen los colaboradores para lograr metas u objetivos, pero la motivación es provocada por diferentes factores tanto externos o en la organización. Los colaboradores tienen diferentes preferencias en tres elementos de la motivación los que son la dirección y enfoque de la conducta, el nivel del esfuerzo aportado y la persistencia de la conducta” (p. 31).

Actualmente, la motivación y satisfacción laboral de los colaboradores es un punto clave para todas las organizaciones, tanto públicas como privadas, ya que el personal es importante para alcanzar las metas en las organizaciones. Esto quiere decir que la motivación es un elemento para salir adelante día a día, una persona se siente motivada y realiza sus tareas laborales con mayor eficacia, tiene consecuencia en todos los aspectos de la vida y es fundamental en el trabajo para poder determinar

cómo actuar, cómo tratar a la gente y cómo desenvolverse; además, es fundamental para poder crecer, ascender y cumplir todas las metas.

Dialogo

El diálogo, en su concepto más básico, no es otra cosa que una conversación, un intercambio entre dos o más personas que se alternan para exponer sus ideas, con el fin de analizar un tema y llegar a alguna conclusión. Esta práctica nos resulta algo cotidiano en múltiples facetas de la vida, tanto íntima como pública. En todo caso, es el diálogo, a través del uso del lenguaje, lo que nos conecta, nos hace partícipes y nos compromete. El diálogo es indispensable en nuestras organizaciones para establecer elementos en común, lograr alinear y direccionar a nuestros equipos y sus acciones, y a establecer, a través de la exploración de los temas que impactan a nuestra organización, claras conclusiones, preferiblemente consensuadas, que permitan a la organización actuar de forma unísona y consistente.

Sin embargo, cada vez más pareciera que en lugar de promoverse un diálogo inclusivo, participativo y colaborativo, se propiciarán escenarios que son mucho más favorables a los monólogos. La mayoría de los diagnósticos del clima organizacional que se realizan en Venezuela y en general en América Latina tienen un denominador común: la variable relacionada con los procesos de comunicación interna o dialogo interno dentro de las organizaciones generalmente se ubica entre las que reciben menor calificación entre los encuestados, no es casual que así sea. Los colaboradores en las organizaciones tienen sed de orientación, información y motivación.

Muchas veces, cuando las organizaciones emprenden iniciativas para mejorar la comunicación interna, comienzan por entrenar a su personal en habilidades. Es un paso necesario, pero de nada vale iniciar por allí si previamente no se ha hecho un trabajo para despertar el interés entre sus ejecutivos y supervisores sobre la importancia crítica que tiene este proceso para el logro de los objetivos estratégicos y operativos. Un gerente, incluso, puede tener dotes comunicacionales que ha

desarrollado en su carrera, pero le saca un provecho parcial a esa ventaja cuando no está persuadido de la relevancia que tiene mantener una actitud comunicante consistente con los distintos actores que conviven con él en su empresa o institución.

Lo primero, para ese individuo es tener la convicción propia o incluso estimulada por el liderazgo de que debe incorporar la comunicación como un componente clave de su ADN gerencial. Eso pasa por comprender que la comunicación no es un proceso unidireccional, sino que se produce realmente cuando los actores que intercambian tienen todos un rol activo. Tan importante es escuchar como transmitir y requiere también tener claro que no todo el mundo percibe los hechos y los mensajes de la misma forma. Las experiencias y los aprendizajes hacen que cada quien comprenda las distintas circunstancias de una manera diferente, aunque puede haber coincidencia sobre determinados aspectos.

Una vez que el gerente está convencido sobre la importancia de comunicarse en la organización y comprende cómo se desarrollan los procesos comunicacionales, le es más fácil y estimulante desarrollar o fortalecer sus habilidades para lograr un diálogo efectivo con los distintos agentes con quienes se relaciona en la entidad donde trabaja. La retroalimentación constructiva grupal e individual también conocida como feedback es una herramienta indispensable, un área hasta ahora muy descuidada. Otras habilidades relevantes son la vocería, la conducción de reuniones productivas, la redacción apropiada, y el uso adecuado de medios como el correo electrónico o las redes sociales en la empresa.

Cooperación

La cooperación consiste en el trabajo en común llevado a cabo por parte de un grupo de personas o entidades mayores hacia un objetivo compartido. El trabajo cooperativo no compite, sino que suma fuerzas hacia el objetivo. Una cooperación empresarial es exitosa cuando se basa en la confianza mutua, en el equilibrio y en la reciprocidad entre las empresas participantes en la misma y cuando hay unos

objetivos definidos y, sobre todo, recursos profesionales (aunque sean mínimos) que lo gestionen en el día a día.

Cada integrante del equipo cooperativo debe poner lo mejor de sí mismo para el bien de todos. Nadie quiere ganar individualmente sino beneficiarse en conjunto. El integrante del grupo cooperativo siente afinidad por sus compañeros, y es parte de un plan de acción con el que se involucra y comparte sus valores. Sabe que solo siendo solidario permitiéndose ser ayudado y ayudar obtendrá la finalidad deseada. El hombre debe vencer su individualismo cada vez más creciente en este mundo postmoderno para entender la paradoja que cuanto más piense en sí mismo, sin considerar a sus semejantes, más se perjudicará. Debe ayudar, cooperar para ser más fuertes.

Incentivos

Los incentivos laborales son una de las mejores herramientas para que los colaboradores se encuentren a gusto en su trabajo y mejoren su productividad. Los incentivos ayudan a tener una plantilla motivada, eficaz y comprometida. Además, levantan el ánimo. Un simple “gracias” o “buen trabajo” por parte de un supervisor puede hacer que una persona se sienta segura y orgullosa en su trabajo. Los incentivos permiten mantener a los mejores trabajadores y atraer otros con talento. En relación a ello, Lorenzana (2015) indica que:

“La motivación extrínseca, son aquellas actividades en las cuales los motivos que impulsan la acción son ajenos a la misma, es decir, están determinados por las contingencias externas. Esto se refiere a incentivos o reforzadores negativos o positivos externos al propio sujeto y actividad. Por ejemplo: satisfacer expectativas en el trabajo, el propio salario del trabajo, cuando hacemos algo a cambio de un bien material etc.” (Blog en la web).

Los incentivos son el motivo por el que los mejores miembros de la organización deciden permanecer en ella. Asimismo, incrementan la productividad de

los miembros de la organización. Los colaboradores harán su mejor esfuerzo para ser productivos para permanecer en la organización; un programa de incentivos puede reducir el favoritismo real o percibido al recompensar por igual a los empleados por sus acciones o su antigüedad. Los celos y la envidia pueden ser muy perjudiciales para una organización y de seguro surgirán si los empleados son recompensados en forma desigual.

Eficacia

En el ámbito empresarial y la economía, eficacia es un término muy utilizado, y a lo largo del tiempo grandes personajes de estos ámbitos han plasmado sus propias aportaciones sobre un concepto para la palabra eficacia, donde muchos acuerdan que eficacia es la adquisición de los objetivos trazados previamente; por su lado otros manifiestan que el termino es simplemente la realización de las cosas correctamente, con el simple propósito de lograr o alcanzar las metas previstas. Nunca debe confundirse la noción de eficacia con la idea de “eficiencia”, que deriva de raíces latinas, aludiendo a la utilización racional de los recursos con los que se cuenta, para así lograr alcanzar un objetivo previamente propuesto.

En otras palabras, es consumir o efectuar las metas y objetivos con la menor cantidad de recursos disponibles y tiempo. En relación a ello, Robbins y Coulter expresan que eficacia se define como "hacer las cosas correctas", es decir; las actividades de trabajo con las que la organización alcanza sus objetivos. Sin embargo, a lo largo de la historia se ha demostrado que su definición está enmarcada por la consecución de los objetivos, es el hacer las cosas bien, fijar de los objetivos, utilizar el proceso gerencial conveniente, medir su ejecución involucrando activamente a superiores y subordinados para que el desempeño de los subordinados se aprecia o mide en término del grado de cumplimiento o logro de tales objetivos.

Puntualidad

Es una cualidad fundamental que le permitirá al colaborador llegar a la hora requerida para una actividad o sus labores cotidianas dentro de la empresa. La persona puntual es eficiente, se desempeña de gran manera ya que maneja muy bien su tiempo, ayudando siempre a buscar la mayor productividad en su espacio laboral y en la empresa. La puntualidad es probablemente un tema reiterativo. Para algunos incluso superfluo y hasta ocioso de analizar. Sin embargo, es de vital importancia convertir la puntualidad en una forma de vida que comunique deferencia hacia el prójimo de modo que incluyamos en el concepto de “respeto” la consideración al tiempo ajeno. En cuanto a lo expuesto, Holler (2004) expresa que:

“La puntualidad es considerada como hábito firme y seguro, no es producto de la casualidad, sino de una buena administración del tiempo disponible en las 24 horas de día. Significa saber distribuir estas maravillosas 24 horas de tal modo que alcancen holgadamente para desarrollar el trabajo y todas las demás ocupaciones cotidianas. Más que virtud de un solo individuo o de todo un pueblo, la puntualidad constituye un fiel reflejo del grado de civilización y cultura que puede alcanzar el género humano” (p. 52).

Una persona puntual inspira credibilidad y demuestra habilidad en su organización individual. Sin duda, es una buena “carta de presentación” en su imagen profesional. La puntualidad contribuye a dotar una personalidad de carácter y eficacia. Nos hace ser mejores en las actividades que desempeña y así ganar la confianza del entorno. Exhibe su disciplina, perseverancia y orden para establecer las prioridades de sus acciones. Tiene que ver con su fuerza de voluntad y sentido de responsabilidad.

Ausentismo

El ausentismo laboral es un factor que debe conocerse y tratar de reducirlo al mínimo en una empresa, ya que en elevados índices puede llegar a convertirse en una fuente de pérdida de productividad. Así pues, es uno de los principales problemas

que, en cualquier empresa, institución pública o privada con o sin fines de lucro, ya sean de servicios o de producción, influye negativamente para el cumplimiento de los objetivos y misión de la misma. Es por ello que Robbins (2002), dice:

"El ausentismo es un aspecto importante a considerar dentro de las empresas, es por ello que afirmamos que hay que planificar y desarrollar estrategias que controlen las causas que lo originan, tomando decisiones que permitan reducir la ausencia de los empleados al trabajo, creando una cultura que logre acoger las buenas iniciativas, así como desechar las malas" (p.14).

El origen del ausentismo coincide con la existencia de una etiología multifactorial en donde interactúan factores individuales que residen en la persona, tomando al trabajador como unidad básica de la empresa u organización de trabajo con inquietudes, expectativas, necesidades, valores, habilidades, conocimientos, etc., otros factores que interviene son los aspectos laborales que se relacionan con las condiciones y medio ambiente en el trabajo; y por último los factores ambientales o extra laborales determinado por el medio social en que operan dichas empresas u organizaciones.

El ausentismo se asocia a factores biográficos como edad avanzada, sexo femenino y familia grande; con características de organización en empresas grandes y con el contenido de trabajo hablando de alta responsabilidad, autonomía y bajo nivel de trabajo; además de otras correlaciones con alto desarrollo del trabajo y viajar distancias hacia el trabajo. Este fenómeno se ha estudiado e investigado ya en múltiples ocasiones, sobre todo en los países desarrollados altamente industrializados, dentro de los que podemos mencionar a: Japón, Alemania, Canadá y Estados Unidos.

Toda empresa u organización debe mantener bajo el ausentismo dentro de sus filas porque este factor modifica de gran manera los costos, no cabe duda que la empresa no podría llegar a sus metas si los empleados no van a laborar. El ausentismo es un gasto para la empresa, en el hecho de que el trabajo asignado a un cargo dado no lo está realizando la persona a quien se la paga por ello cuando está ausente. Se puede decir que alguien más hace el trabajo cuando una persona está ausente. Sin

embargo, eso no puede probarse, y las variaciones en cuanto a cómo las organizaciones lidian con el ausentismo son tan grandes que debemos tomar una posición consistente con el fin de tener una medición confiable.

Asertividad

La palabra asertividad viene del latín *assertus*, que denota una afirmación sobre la certeza de algo. La asertividad es una habilidad social que se trabaja desde el interior de la persona, se define como la habilidad para ser claros, francos y directos, diciendo lo que se quiere decir, sin herir los sentimientos de los demás, ni menospreciar la valía de los otros, sólo defendiendo sus derechos como persona. En el ámbito laboral, dicha aptitud permite a la persona comunicar su punto de vista desde el equilibrio entre un estilo agresivo y un estilo pasivo de comunicación. Sin embargo, según Morris (1997), especifica que:

“Las personas no se sienten motivadas para dar lo mejor de sí mismas a menos que sientan un cierto grado de satisfacción en el trabajo. Deben sentir que su trabajo es una cosa buena y que hacerlo le reporta felicidad” (p.13).

La asertividad tiene mucho que ver con la actitud y aptitud del trabajador y el gerente en su desempeño laboral. La actitud es un procedimiento que lleva a un comportamiento en particular. Es la realización de una intención o propósito, es decir es el comportamiento habitual que se da en diferentes circunstancias; las actitudes determinan la vida anímica del individuo y están dadas por las reacciones repetidas de una persona. Este término tiene una aplicación particular en el estudio del carácter, como indicación innata o adquirida, relativamente estable, para sentir y actuar de una manera determinada.

Satisfacción Laboral

La satisfacción en el trabajo es importante en cualquier tipo de profesión, no solo en términos del bienestar que desea la persona, sino también en términos de productividad y calidad. Koontz y Wehrich (2004), apuntan que “la satisfacción se refiere al gusto experimentado una vez cumplido un deseo o una meta, es un resultado ya experimentado” (p.27). Se puede considerar, por tanto, como el conjunto de actitudes generales de la persona hacia su trabajo. En este sentido, el trabajo puede ser causa de felicidad y bienestar en la persona, o, todo lo contrario. La satisfacción de los trabajadores puede estar relacionada con: la labor que desempeña, su dedicación, considerando esta como la parte central de su vida, la lealtad con la empresa, participando activamente en ella, estado de ánimo, este puede cambiar de negativo a positivo en espacios cortos de tiempo.

Los estudios sobre la satisfacción laboral se encuentran concentrados principalmente en las partes más importantes de la organización, ya que las actitudes relacionadas con el trabajo predisponen a que el trabajador se comporte de cierta manera. Dentro de los aspectos significativos que involucran al concepto satisfacción laboral, se encuentran: la remuneración, el superior inmediato, la naturaleza de las tareas realizadas, los compañeros o equipos de trabajo y las condiciones de trabajo inmediatas, sin pasar por alto, además, factores claves que giran alrededor de la edad, género, años de antigüedad, nivel ocupacional y el tamaño de la empresa.

En otras palabras, las personas necesitan a las organizaciones como importantes medios para alcanzar sus metas y a su vez estas entidades necesitan a las personas para lograr sus objetivos organizacionales; todo ello influye sobre las interrelaciones entre individuos y la organización; es evidente entonces que la satisfacción se relaciona estrechamente con el desempeño laboral es donde el individuo manifiesta las competencias laborales alcanzadas en las que se integran, como un sistema, conocimientos, habilidades, experiencias, sentimientos, actitudes, motivaciones, características personales y valores que contribuyen a alcanzar los resultados que se esperan.

Equidad

Se emplea en relación a la justicia, ya que implicará la imparcialidad a la hora de llevar a cabo un trato o un reparto. Inclusive muchas veces ambos conceptos, equidad y justicia se suelen utilizar como sinónimos. Así pues, es la representación del equilibrio entre la justicia natural y la ley positiva. Al tratarse de una disposición en el ánimo de los individuos, quien la posea tenderá a juzgar con imparcialidad en aquellos asuntos que le soliciten intervenir y a otorgar a cada individuo lo que le corresponda en el momento en el que lo solicite. De aquí, la importancia de ver que si se siente satisfecho con su trabajo lo más seguro es que su labor sea estimulante. Por otra parte, Martínez (2001) propone que:

“El método más simple de descubrir y medir las actitudes de cambio es levantar un "censo de opiniones" porque, si bien es cierto, que una actitud no es exactamente una opinión, las opiniones de un grupo o de un individuo proporcionan claras indicaciones sobre sus actitudes” (p.42).

Al respecto, este tipo de estudios se centra principalmente por descubrir si el estado general en la institución es eficaz o ineficaz, también es posible utilizar pruebas de actitud para descubrir las opiniones del personal sobre aspectos especiales, tales como cambios proyectados dentro de la institución objeto de estudio. El control basado en el temor y la disciplina autoritaria no es ya posible ni aconsejable, por razones bien sabidas y aun si lo fuese, es ineficiente y revela falta de respeto a la dignidad humana. Para que haya en efecto justicia deberá sí o sí existir un sentido de la proporcionalidad y justamente aquí aparece el concepto que nos ocupa, la equidad, que implica el otorgamiento de equilibrio.

Una posición será equitativa si propone una valoración proporcional a las partes intervinientes, es decir, si no inclina la balanza a favor de un lado o de otro, con la idea de obtener algún beneficio por hacerlo. La equidad es una cuestión relevante que sirve muchísimo para poder establecer un orden conforme en las relaciones que mantienen las personas. Y por supuesto por esa importancia que ostenta siempre

habrá que aspirar a conseguirla a como dé lugar, planteando canales de diálogo, proponiendo alternativas que converjan justamente en lograr un contexto más justo para todos los humanos, sin distinciones de ningún tipo.

Pertenencia

En un mundo tan competitivo y globalizado como el actual, donde la oferta de bienes y servicios desborda la orden del día y las descargas publicitarias son cada vez más fuertes, las empresas buscan valores agregados que constituyan un beneficio diferencial, para poder obtener cierto margen de distinción con relación a la competencia. Es el sentimiento de pertenencia a la organización el cual es un elemento importante y valioso dentro del grupo de trabajo. En general, la sensación de compartir los objetivos personales con los de la organización.

Para muchas empresas es un valor fundamental debido que genera en los empleados un compromiso en la organización, haciendo que estos se vinculen, se identifiquen y se comprometan, asimismo este sentimiento para con la compañía se genera por una buena comunicación que la organización proporciona, el cual se genera debido al clima organizacional que perciben y que les permite sentirse parte de la misma, y poder desempeñar efectivamente sus actividades. El sentimiento de que una persona pertenece a la organización de la cual forma parte y es un miembro valioso de un equipo de trabajo; la importancia que se atribuye a ese espíritu.

En general, la sensación de compartir los objetivos personales con los de la organización. También, se puede decir que el sentido de pertenencia es la satisfacción personal de cada individuo dentro de organización, implica que el reconocimiento, el respeto como ser humano, la remuneración equitativa, las oportunidades de desarrollo, el trabajo en equipo y la evaluación justa. Hablar de sentido de pertenencia equivale a brindarle importancia como una identidad corporativa que debe existir dentro de las organizaciones agregándole valor para el éxito de la misma.

Reconocimiento

El momento de hacer un reconocimiento a un trabajador es definitivo para que logre causar un efectivo impacto en la mente y actitudes del reconocido. El reconocimiento organizacional es la retroalimentación positiva que realiza un empleador o una empresa, para demostrar que el trabajo realizado por uno o varios de sus trabajadores ha sido recompensado en virtud del aporte que éste realizó a la compañía, con lo cual se lograron ciertos objetivos planteados en su plan de trabajo. Es así, como una persona puede ser condecorada por las labores efectuadas y su elevado desempeño en las funciones que ejerce dentro de un ámbito laboral.

Sin embargo, muchas veces se corre el peligro de hacerlo fuera del tiempo adecuado, los reconocimientos a destiempo permiten que el trabajador analice los efectos de sus buenos desempeños, así como la indiferencia o menosprecio por parte de la directiva de sus logros laborales. Es entonces, cuando la cultura gerencial previsiva y oportuna frente a los exitosos desempeños de los colaboradores deben considerar con anticipación, compartir con los equipos de trabajo metas y estímulos, cumplir lo prometido, puesto que ello puede acarrear un efecto negativo en el clima laboral que el incumplimiento de pactos y condiciones acordadas con el personal; y particularmente, el incumplimiento de los reconocimientos y motivaciones que ellos, mínimo, esperan de sus buenos resultados.

Inmediatamente se conozca el logro de un compañero, se debe hacer el reconocimiento, y no postergarlo por ningún motivo, la expresión del justo y proporcionado elogio de una tarea bien hecha o unas metas correctamente alcanzadas, esto lleva a un reforzamiento de las conductas esperadas y a que se esfuerce por mejorarla más cada vez, la oportunidad de hacer el reconocimiento a tiempo, impide que el esfuerzo se olvide y que el trabajador se desmotive. Nada hay más motivante que una felicitación a tiempo, en el momento preciso, sin dejar "enfriar" el tibio momento del éxito.

2.3 Marco Conceptual o Definición de Términos

En esta etapa de la investigación se reúne información documental para confeccionar el diseño metodológico de la investigación, es decir, el momento en que se establece cómo y qué información se recolectara, de qué manera se analizara y aproximadamente cuánto tiempo demorara. Es importante mencionar que el marco conceptual es un intento por caracterizar todos aquellos elementos que intervienen en el proceso de investigación a través de la revisión de publicaciones y teorías donde se puedan encontrar aquellas definiciones, conceptos y líneas para enmarcar la investigación. El Marco Conceptual está compuesto de referencias a sucesos y situaciones pertinentes y resultados de investigación. Todo ello, con la intención de dejar claro durante el proceso investigativo las necesidades de información en su conjunto y el proceso para llevar a cabo la búsqueda de estas.

2.3.1 Glosario o Definición de Términos

A continuación, se definen algunas de las terminologías empleadas en el desarrollo de la investigación:

Administración. Es la ciencia social que tiene por objeto el estudio de las organizaciones y la técnica encargada de la planificación, organización, dirección y control de los recursos.

Administración Tributaria. Es el órgano competente del Ejecutivo, sea éste Nacional, Estatal o Municipal, para ejercer las funciones de: control, recaudación, verificación, fiscalización, determinación y liquidación de las obligaciones tributarias, conforme lo establece el Ordenamiento Jurídico para cada nivel de gobierno.

Bienestar. Es un estado de satisfacción personal, de comodidad, que de forma separada o conjunta considera como positivos y/o adecuados aspectos tales como la salud o bienestar psico-biológico, el éxito social y económico y el éxito profesional.

Capacidad. Se refiere a la aptitud o suficiencia que se tiene para realizar alguna labor.

Desarrollo. Es la consecución de fines deseados, los cuales son logrados con el menor recurso posible, o bien, con unos recursos dados, el más alto efecto posible es obtenido.

Determinación Tributaria. Es el acto o conjunto de actos dirigidos a precisar en cada caso si existe una deuda tributaria, quién es el obligado a pagar el tributo y cuál es el importe de la deuda tributaria.

Efectividad. Es la relación entre los resultados logrados y los que se propusieron previamente, y da cuenta del grado de logro de los objetivos planificados.

Eficacia. Es la consecución de los objetos correctos en términos de la mejor interpretación posible de las circunstancias comerciales y de la rentabilidad potencial.

Eficiencia. Es la relación entre la cantidad de recursos utilizados y la cantidad de recursos que se había estimado o programado utilizar.

Equidad. Es la percepción de los trabajadores de que se les está tratando de manera justa.

Estrategias. Es el conjunto de decisiones que determinan la coherencia de las iniciativas y reacciones de la empresa frente a su entorno.

Fiscalización. Consiste en examinar una actividad para comprobar si cumple con las normativas vigentes.

Gerencia. Es el término que hace referencia al conjunto de personas que dentro de la organización tienen la labor de planificar, dirigir y administrar la empresa

Gestión. Es conjunto de trámites que se llevan a cabo para resolver un asunto o concretar un proyecto, también la dirección o administración de una compañía o de un negocio.

Investigación. Consiste en la realización de actividades intelectuales y experimentales de modo sistemático, con la intención de aumentar los conocimientos sobre una determinada materia.

Jerarquía. Es una estructura que se establece en orden a su criterio de subordinación entre personas, animales, valores y dignidades.

Organización. Son entidades legales formales porque deben acatar leyes y cuentan con reglas y procedimientos internos.

Proceso. Es una cadena de valor, por medio de su contribución a la creación de un producto o la entrega de un servicio. Cada paso de un proceso añade valor al paso anterior y así hasta el último paso del mismo, en el que el cliente externo o interno recibe el producto o servicio solicitado.

Recaudación. Consiste en la ejecución del cobro adeudado de los impuestos calculados, de tal forma que es la actividad desarrollada por la Administración Tributaria consistente en la percepción de las cantidades debidas por los contribuyentes, como consecuencia de la aplicación de las diferentes figuras impositivas vigentes en el país.

Timbre Fiscal. Es la forma de pago de tributos, principalmente de tasas por servicios prestados por la administración pública.

Tributo. Es la prestación pecuniaria que el Estado u otro ente público exigen en ejercicio de su poder de imperio a los contribuyentes con el fin de obtener recursos para financiar el gasto público. Se clasifican en impuestos, tasas y contribuciones

2.3.2 Definición de Variables

Empowerment

Actualmente, el término “empleado” ha pasado a convertirse en la figura de colaborador, indicando a esta persona siempre como un subordinado de su jefe, pero, ahora, desde una perspectiva enriquecedora tanto para la empresa como para el jefe y para sí mismo. En base a lo anterior, esta evolución del término obedece a que las organizaciones necesitan ser más flexibles para satisfacer la demanda y exigencias de los clientes en cuanto a tiempos de respuesta, calidad, atención, funcionalidad y

costos. Es por ello, que las empresas necesitan personal comprometido y facultado para dar respuesta a esta creciente competencia.

Por lo tanto, se necesita que la organización entre en un cambio en su forma de administración donde se integren recursos materiales y recursos humanos para el logro de los objetivos. Esta nueva forma de administración y de concebir al recurso humano, involucra adoptar una metodología organizacional: el empowerment. Así pues, la antigua jerarquía debe ser reemplazada por personas con la oportunidad y la responsabilidad de dar lo mejor de sí. El empowerment es entendido como un proceso por medio del cual se puede maximizar la utilización de las diversas capacidades del capital humano.

En este proceso se suele trabajar en grupos que comparten el liderazgo y las tareas administrativas que poseen facultades para evaluar, mejorar la calidad del desempeño y el proceso de información, además de proporcionar ideas para las estrategias del negocio. Asimismo, el empowerment se produce cuando la gerencia proporciona a los empleados toda la información, conocimientos y recursos requeridos para desempeñar las tareas asignadas, y además les permite ejecutarlas en la forma que sea necesaria para lograr los resultados deseados, siempre y cuando se ajusten a los valores, identidad, cultura organizacional y fines de la institución. Es así como Koontz y Weihrich (1998) expresan que:

“Empowerment significa crear un ambiente en el cual los empleados de todos los niveles sientan que tienen una influencia real sobre los estándares de calidad, servicios y eficiencia del negocio dentro de sus áreas de responsabilidad” (p.55).

En base a lo antes expuesto, se puede mencionar que el empowerment es una herramienta de la calidad total utilizada en los modelos de mejora continua y consiste en potenciar la motivación y los resultados de todos los colaboradores de una empresa a través de la delegación y la transmisión del poder. Debido a la dinámica en el área gerencial y la amplia gama de posibilidades que ofrece esta nueva herramienta, se hace necesario introducir un enfoque que integre las técnicas modernas de gestión

empresarial, la justificación de los costos, la utilización óptima de los escasos recursos disponibles y la generación de servicios y productos para obtener una satisfacción plena de las necesidades de información y de las expectativas de los usuarios. En tal sentido, Montero (2003) menciona que:

"El empowerment se denota por ser un proceso mediante el cual los miembros de una comunidad (individuos interesados y grupos organizados) desarrollan conjuntamente capacidades y recursos para controlar su situación de vida, actuando de manera comprometida, consciente y crítica, para lograr la transformación de su entorno según sus necesidades y aspiraciones, transformándose al mismo tiempo a sí mismos" (p.72).

Con referencia a lo anterior, resulta oportuno mencionar que para obtener el cambio deseado en pro de la organización y de los colaboradores es de gran importancia el reajuste de los procesos de trabajo, la readaptación de los servicios y productos de información que brinda la institución, así como la relevancia e incentivo personal. De esta manera, la efectividad de la gestión gerencial, ha pasado a ser una condición necesaria y la fuerza más importante en el éxito de la organización como nueva filosofía gerencial, intenta atenuar la diferencia entre lo que ofrece la organización y lo que espera el usuario de ella. Para lograr este objetivo, se requiere de la participación de todas las personas, así como de las herramientas de la capacitación y del adiestramiento como fundamento esencial en el logro de objetivos.

Gestión Administrativa

La administración empresarial es un hecho universal y por el dinamismo en el medio donde se desenvuelve, se torna cada vez más compleja como resultado de los avances tecnológicos, de las necesidades sociales y del comportamiento económico, entre otros factores; de ahí la importancia del término gestión administrativa en las empresas. Es así que se puede inferir, que la gestión administrativa es el conjunto de formas, acciones y mecanismos que permiten utilizar los recursos humanos,

materiales y financieros de una empresa a fin de alcanzar el objetivo propuesto. Se basa en la premisa que cada trabajador debe ocupar el puesto para el cual está capacitado.

Por lo tanto, la gestión administrativa tiene un carácter sistémico, al ser portadora de acciones coherentemente orientadas al logro de los objetivos a través del cumplimiento de las funciones clásicas de la gestión en el proceso administrativo: planear, organizar, dirigir y controlar. En dicha gestión, la innovación empresarial tiene un papel preponderante pues se considera una mejora en el modelo de negocio empresarial, resulta novedoso realizar cambios organizacionales, innovaciones productivas o tecnológicas en la propuesta de un negocio al mercado con el fin de ser más eficiente y alcanzar un mejor posicionamiento, o crear un mercado totalmente nuevo donde no existan competidores. El autor Anzola (2002) menciona que:

“La gestión administrativa consiste en todas las actividades que se emprenden para coordinar el esfuerzo de un grupo, es decir la manera en la cual se tratan de alcanzar las metas u objetivos con ayuda de las personas y las cosas mediante el desempeño de ciertas labores esenciales como son la planeación, organización, dirección y control” (p.70).

Al respecto, se considera de las actividades más importantes en una organización, debido a que mediante la misma se puede lograr el cumplimiento y el logro de los objetivos uniendo los esfuerzos de todo el personal. La gestión administrativa conforma las bases sobre las cuales se van a ejecutar las tareas propias del grupo, conformando además una red orientada a cumplir los objetivos empresariales. De aquí la importancia de este proceso en la empresa y para los administradores quienes son los líderes y el eje sobre el cual giran las determinaciones y el futuro de la organización. Por lo tanto, estos deben de concebir las soluciones más apropiadas, eficientes, efectivas y eficaces para el alcance de las metas organizacionales.

De esta manera, la gestión administrativa ha evolucionado e incorporado nuevos modelos detallando la situación actual en las diversas áreas donde se ve

afectado, con el motivo de conocer los procesos administrativos desarrollado en las instituciones, de acuerdo a esto. El autor Lino (2014) menciona que:

“Su importancia radica en la optimización en la ejecución de los procesos, con la finalidad de acrecentar la calidad y eficacia en la gestión de los servicios que prestan las entidades públicas” (p.32).

De ahí que lo citado por el autor, se llega a la conclusión que una buena gestión administrativa, hace que las instituciones gocen con buena calidad de servicio, por lo que la misma está relacionada con brindar el soporte necesario a todos aquellos procesos que se realizan diariamente en las diversas áreas de dichas instituciones. Y no solo eso, sino que el personal que labora dentro de ellas este cómodo en un excelente clima organizacional sin dejar de lado que cada uno de los individuos que laboran en una organización descentralizando el poder y fomentando la comunicación en todas direcciones a la vez que aplana la estructura jerárquica haciéndola más eficiente.

2.3.3 Operacionalización de Variables

Objetivo General. Analizar la estrategia gerencial empowerment como herramienta en la optimización de la gestión administrativa de la División de Recaudación Tributaria adscrita a la Dirección de Administración y Finanzas (2020).

VARIABLE	DEFINICIÓN CONCEPTUAL	DEFINICIÓN OPERACIONAL	DIMENSIONES	INDICADORES	ÍTEM S
Empowerment	<p>“Empowerment significa crear un ambiente en el cual los empleados de todos los niveles sientan que tienen una influencia real sobre los estándares de calidad, servicios y eficiencia del negocio dentro de sus áreas de responsabilidad” (p.55).</p> <p>Koontz y Weihrich(1998)</p>	<p>El empowerment es una estrategia gerencial la cual consiste en empoderar al colaborador, es decir, delegar a los trabajadores autonomía en la toma de decisiones, a fin de resolver los problemas y optimizar el rendimiento de la empresa.</p>	Organización	Gerencia	1
				Entorno	2
				Innovación	3
			Efectividad	Comunicación	4
				Tolerancia	5
				Participación	6
			Toma de Decisiones	Autoridad	7
				Talento humano	8
				Diagnostico Empresarial	9
Gestión Administrativa	<p>“La gestión administrativa es el proceso gerencial que se refiere a planear y organizar la estructura de órganos y cargos que componen la empresa, dirigir y controlar sus actividades” (p.22).</p> <p>Amador (2003)</p>	<p>La gestión administrativa es un proceso técnico que consiste en planear, organizar, direccionar y controlar los recursos económicos y humanos que conforman una organización, de manera que las actividades desarrolladas con lleven al alcance de las metas planteadas.</p>	Motivación	Dialogo	10
				Cooperación	11
				Incentivos	12
			Eficacia	Puntualidad	13
				Ausentismo	14
				Asertividad	15
			Satisfacción Laboral	Equidad	16
				Pertenencia	17
				Reconocimiento	18

Fuente: Rangel (2021)

2.3.4 Planteamiento de Hipótesis

Hipótesis Principal

Pregunta:

¿La estrategia gerencial empowerment como herramienta en la optimización de la gestión administrativa será de gran utilidad en la División de Recaudación Tributaria adscrita a la Dirección de Administración y Finanzas (2020)?

Hipótesis:

La estrategia gerencial empowerment va a ser de gran utilidad, garantizando el perfeccionamiento de las actividades realizadas dentro del entorno laboral para así cumplir eficazmente los objetivos y metas establecidos en la organización.

Hipótesis secundarias

Pregunta 1:

¿Cómo se perciben las estrategias gerenciales presentes en la gestión administrativa actual de la División de Recaudación Tributaria?

Hipótesis 1:

Durante el proceso de implementación del empowerment en organización cada uno de los colaboradores lo perciben como un recurso innovador y eficaz.

Pregunta 2:

¿Las estrategias gerenciales implementadas actualmente por la gerencia de la División de Recaudación Tributaria cumplen con los objetivos organizacionales?

Hipótesis 2:

Las estrategias gerenciales implementadas actualmente por la gerencia de la División de Recaudación Tributaria influyen de manera diferente en los objetivos organizacionales

Pregunta 3:

¿Cuál es el nivel de eficacia al aplicar empowement dentro de la División de Recaudación Tributaria adscrita a la Dirección de Administración y Finanzas para obtener una gestión administrativa adecuada?

Hipótesis 3:

Se espera que los niveles de eficacia al aplicar el empowement dentro de la División de Recaudación Tributaria adscrita a la Dirección de Administración y Finanzas se omnímodo para la gestión administrativa.

2.4 Marco Legal o Jurídico

Todos los países están regidos por leyes y estatutos legales que deben ser tomados en cuenta y respetados por todas las personas para su bienestar social y desarrollo integral. En relación a este tema, Villafranca (2002), expresa que las bases legales “no son más que leyes, reglamentos y normas que sustentan de forma legal el desarrollo del proyecto cuyo tema así lo amerite” (p. 125). En relación a lo planteado, la presente investigación apoya su estudio legal en: **La Constitución de la República Bolivariana de Venezuela (1999)**, específicamente en el *Artículo 117* el cual indica que:

“Todas las personas tendrán derecho a disponer de bienes y servicios de calidad, así como a una información adecuada y no engañosa sobre el contenido y características de los productos y servicios que consumen, a la libertad de elección y a un trato equitativo y digno. La ley establecerá los mecanismos necesarios para garantizar esos derechos, las normas de control de calidad y cantidad de bienes y servicios, los procedimientos de defensa del público consumidor, el resarcimiento de los daños

ocasionados y las sanciones correspondientes por la violación de estos derechos”.

Al respecto de lo mencionado en el artículo, el Estado tiene la obligación de velar por la calidad de bienes y servicios a través de políticas de cumplimiento como el control de calidad. El consumidor debe tener claro a que instancias acudir por la defensa de sus derechos de calidad y con la atención adecuada ante la adquisición del mismo, haciendo relevancia al ofrecimiento de su producto con una calidad superior a la que solicita ante los entes correspondientes. Siguiendo con **La Constitución de la República Bolivariana de Venezuela (1999)**, específicamente en el *Artículo 159* este nos dice:

“Son entidades autónomas e iguales en lo político, con personalidad jurídica plena, y quedan obligados a mantener la independencia, soberanía e integridad nacional, y a cumplir y hacer cumplir esta Constitución y las leyes de la República”.

En consecuencia, con dicho artículo debemos mencionar que el estado como entidad, se presenta bajo la figura de un administrador que en este caso es el gobernador o gobernadora la cual cumple como garante de la población del Táchira. La cual está encargada para En este sentido en cuanto a la División de Recaudación Tributaria encontramos en **La Constitución de la República Bolivariana de Venezuela (1999)**, el *Artículo 164*. Donde nos especifica la competencia exclusiva de los Estados:

1. Dictar su Constitución para organizar los poderes públicos, de conformidad con lo dispuesto en esta Constitución.
2. La organización de sus Municipios y demás entidades locales y su división político territorial, conforme a esta Constitución y a la ley.
3. La administración de sus bienes y la inversión y administración de sus recursos, incluso de los provenientes de transferencias, subvenciones o asignaciones especiales del Poder Nacional, así como de aquellos que se les asignen como participación en los tributos nacionales. Y por ende, los derechos y principios que rigen la actividad tributaria.
- 4. La organización, recaudación, control y administración de los ramos tributarios propios, según las disposiciones de las leyes nacionales y estatales.**

5. El régimen y aprovechamiento de minerales no metálicos, no reservados al Poder Nacional, las salinas y ostrales y la administración de las tierras baldías en su jurisdicción, de conformidad con la ley.

6. La organización de la policía y la determinación de las ramas de este servicio atribuidas a la competencia municipal, conforme a la legislación nacional aplicable.

7. La creación, organización, recaudación, control y administración de los ramos de papel sellado, timbres y estampillas.

8. La creación, régimen y organización de los servicios públicos estatales.

9. La ejecución, conservación, administración y aprovechamiento de las vías terrestres estatales.

10. La conservación, administración y aprovechamiento de carreteras y autopistas nacionales, así como de puertos y aeropuertos de uso comercial, en coordinación con el Ejecutivo Nacional.

11. Todo lo que no corresponda, de conformidad con esta Constitución, a la competencia nacional o municipal.

En este orden de ideas, las atribuciones que posee la División de Recaudación Tributaria adscrita a la Dirección de Administración y Finanzas de la Gobernación del Estado Táchira donde nos indica el mecanismo, acciones pecuniarias relevantes en el área para brindar sostenibilidad a los proyectos a realizar en la Gobernación mediante el ingreso de estos impuestos y tasas. En concordancia con lo antes mencionado, la División de Recaudación Tributaria también percibe ingresos como lo identifica el siguiente artículo de **La Constitución de la República Bolivariana de Venezuela (1999), Artículo 167:**

Son ingresos de los Estados:

1. Los procedentes de su patrimonio y de la administración de sus bienes.
2. Las tasas por el uso de sus bienes y servicios, multas y sanciones, y las que les sean atribuidas.

3. El producto de lo recaudado por concepto de venta de especies fiscales.

4. Los recursos que les correspondan por concepto de situado constitucional. El situado es una partida equivalente a un máximo del veinte por ciento del total de los ingresos ordinarios estimados anualmente por el Fisco Nacional, la cual se distribuirá entre los Estados y el Distrito Capital en la forma siguiente: un treinta por ciento de dicho

porcentaje por partes iguales, y el setenta por ciento restante en proporción a la población de cada una de dichas entidades.

En cada ejercicio fiscal, los Estados destinarán a la inversión un mínimo del cincuenta por ciento del monto que les corresponda por concepto de situado. A los Municipios de cada Estado les corresponderá, en cada ejercicio fiscal, una participación no menor del veinte por ciento del situado y de los demás ingresos ordinarios del respectivo Estado.

En caso de variaciones de los ingresos del Fisco Nacional que impongan una modificación del Presupuesto Nacional, se efectuará un reajuste proporcional del situado.

La ley establecerá los principios, normas y procedimientos que propendan a garantizar el uso correcto y eficiente de los recursos provenientes del situado constitucional y de la participación municipal en el mismo.

5. Los demás impuestos, tasas y contribuciones especiales que se les asignen por ley nacional, con el fin de promover el desarrollo de las haciendas públicas estatales.

Las leyes que creen o transfieran ramos tributarios a favor de los Estados podrán compensar dichas asignaciones con modificaciones de los ramos de ingresos señalados en este artículo, a fin de preservar la equidad interterritorial. El porcentaje del ingreso nacional ordinario estimado que se destine al situado constitucional, no será menor al quince por ciento del ingreso ordinario estimado, para lo cual se tendrá en cuenta la situación y sostenibilidad financiera de la Hacienda Pública Nacional, sin menoscabo de la capacidad de las administraciones estatales para atender adecuadamente los servicios de su competencia.

6. Los recursos provenientes del Fondo de Compensación Interterritorial y de cualquier otra transferencia, subvención o asignación especial, así como de aquellos que se les asignen como participación en los tributos nacionales, de conformidad con la respectiva ley.

En este sentido, la importancia que tiene el departamento de la División de Recaudación Tributaria en la población del Estado Táchira se caracteriza por la sostenibilidad para actos administrativos mediante el suministro del timbre fiscal “estampilla” el mismo es útil para los trámites pertinentes en cuanto a los tramites de registros SENIAT notarias y demás actos que se utilice el cobro del impuesto del estado. Es así como el *Artículo 316* de la carta magna establece que:

“El sistema tributario procurará la justa distribución de las cargas públicas según la capacidad económica del o la contribuyente, atendiendo al principio de progresividad, así como la protección de la economía

nacional y la elevación del nivel de vida de la población; para ello se sustentará en un sistema eficiente para la recaudación de los tributos.”

Todo ello se concede como un principio el cual tiene como fundamento la efectiva igualdad, al buscar que la carga tributaria se distribuya de manera proporcional y según la capacidad contributiva del sujeto pasivo, es decir, que exista una mejor distribución de su renta y patrimonio. Puede afirmarse que a mayor riqueza mayor será el impuesto, con lo cual revela su carácter de proporcionalidad para lograr el cumplimiento de las actividades a realizar en la división de recaudación tributaria con respecto a lo estipulado a recaudar en el año ante la Dirección de Administración y finanzas y la Dirección de Planificación. Por otra parte el **Código Orgánico Tributario COT 2020** desarrolla los aspectos relacionados con la obligación tributaria en este caso se confirma mediante este Código la estructura tripartita de los tributos al establecer que en correspondencia con el *Artículo 1* el cual especifica que:

“Las disposiciones de este Código Orgánico son aplicables a los tributos nacionales y a las relaciones jurídicas derivadas de esos tributos. Para los tributos aduaneros el Código Orgánico Tributario se aplicará en lo atinente a los medios de extinción de las obligaciones, a los recursos administrativos y judiciales, la determinación de intereses y en lo relativo a las normas para la administración de tales tributos que se indican en este Código; para los demás efectos se aplicará con carácter supletorio. **Las normas de este Código se aplicarán en forma supletoria a los tributos de los estados, municipios y demás entes de la división político territorial. El poder tributario de los estados y municipios para la creación, modificación, supresión o recaudación de los tributos que la Constitución y las leyes le atribuyan, incluyendo el establecimiento de exenciones, exoneraciones, beneficios y demás incentivos fiscales, será ejercido por dichos entes dentro del marco de la competencia y autonomía que le son otorgadas, de conformidad con la Constitución y las leyes dictadas en su ejecución.** Para los tributos y sus accesorios determinados por administraciones tributarias extranjeras, cuya recaudación sea solicitada a la República Bolivariana de Venezuela de conformidad con los respectivos tratados internacionales, este Código se aplicará en lo referente a las normas sobre cobro ejecutivo.”

En este caso, la obligación tributaria citada en el código surge entre el estado, en sus distintas ramas, en el mismo previsto por la ley y de ahí parte los elementos de la obligación tributaria a saber: el sujeto activo, el sujeto pasivo y el presupuesto. Por otro parte, es importante citar: el Código **Orgánico Tributario COT 2020** en el *Artículo 3* define que:

“Sólo a las leyes corresponde regular con sujeción a las normas generales de este Código, las siguientes materias:

1. Crear, modificar o suprimir tributos; definir el hecho imponible; fijar la alícuota del tributo, la base de su cálculo e indicar los sujetos pasivos del mismo.
2. Otorgar exenciones y rebajas de impuesto.
3. Autorizar al Poder Ejecutivo para conceder exoneraciones y otros beneficios o incentivos fiscales.
4. Las demás materias que les sean remitidas por este Código.”

En este sentido, es considerado por la doctrina como el principio de mayor relevancia en el sistema tributario, por ello que es una garantía constitucional de seguridad jurídica, mientras que da la convicción para los contribuyentes o responsables el cual descarta cualquier tipo de discrecionalidad por parte de la Administración Tributaria pues esta se encuentra absolutamente reglada o lo que es igual, sometida rigurosamente a la Ley.

En tercer lugar, como base legal se considera importante citar: la **Ley Orgánica del Sistema Venezolano para la Calidad**, en el cual el *Artículo 8* indica que: “Los órganos del Poder Público están obligados de proveer a las personas bienes y servicios de calidad y a tal efecto establecerán los mecanismos apropiados para la prestación de los mismos”. De ello, es importante mencionar que cada bien o servicio tiene su entidad correspondiente que regula la calidad del servicio ofrecido al usuario y la obligación de cumplimiento de la ley en este punto. El derecho del consumidor a recibir calidad es indiscutible y prioridad en la presente ley. Asimismo, en esta misma ley en este caso en el *Artículo 9* establece que:

“Es responsabilidad de la sociedad civil organizada, considerar y adoptar dentro de sus competencias y ámbito de acción, el desarrollo y difusión de

programas en materia de calidad, con el objeto de educar a la comunidad de sus deberes y derechos en esta materia”.

En el contexto social actual sobre la organización comunitaria y otras organizaciones, es de suma importancia mantener una difusión de calidad y productos de servicio, tomando en cuenta la eficiencia, la responsabilidad y la determinación hacia la persona o cliente que necesite en previo momento de un buen servicio y que los mismos conozcan sus deberes derechos y bienes prestados en el tema a exigir. Al respecto, es importante destacar que, en la **Ley Orgánica del Trabajo para los Trabajadores y Trabajadoras**, muy puntualmente en su *Artículo 24* expresa que:

La correcta aplicación de esta Ley tiene como esencia la concepción constitucional sobre el trabajo como proceso social fundamental para alcanzar los fines esenciales del Estado. En correspondencia con ello, debe interpretarse que la participación en el proceso social de trabajo está en función de la construcción de relaciones de trabajo justas e igualitarias, de la producción de bienes y la prestación de servicios que satisfagan las necesidades del pueblo, generar fuentes de trabajo, alto valor agregado nacional, elevar el nivel de vida de la población, consolidar la independencia y fortalecer la soberanía económica del país, con la finalidad de asegurar el desarrollo humano integral y una existencia digna y provechosa para la colectividad.

Es importante señalar que dentro de las leyes que hacen referencia a esta investigación se encuentra **La Ley de Timbre Fiscal del Estado Táchira, publicada en la Gaceta Oficial del Estado Táchira, N° Extraordinario 9891 del 27-12-2018** el *Artículo 1* establece que “El objeto es regular la creación, organización, recaudación, control, fiscalización, inspección, verificación, resguardo y administración de los ramos de timbre fiscal cuya competencia le corresponda al Poder Ejecutivo Estadal”. Donde el encargado de velar por estos objetivos con eficiencia y eficacia le corresponde a la División de Recaudación Tributaria adscrita a la Dirección de Administración Y Finanzas de la Gobernación del Estado Táchira, con el propósito de recaudar lo planeado y estipulado para el año y así utilizar los

recursos para las obras del ejecutivo regional. Otro aspecto importante a mencionar de la misma ley es el *Artículo 2* el cual establece:

“El timbre fiscal comprende los ramos de:

Estampillas, constituido por las contribuciones recaudables por timbres móviles previstos para los actos, documentos o solicitudes que se otorguen en la jurisdicción del Estado Táchira;

Papel sellado, constituido por las contribuciones recaudables por timbres fijos por los actos o escritos realizados en la jurisdicción del Estado Táchira;

Pago en efectivo, el cual debe realizarse directamente por ante las oficinas receptoras del Poder Ejecutivo Estadal o a través de depósitos ante oficinas bancarias recaudadoras;

Timbre sustitutivo, constituido por planillas de Recaudación fiscal bancarias o emitidas por la Gobernación del Estado Táchira, así como el timbre electrónico personalizado.

Expendedores de Timbres Fiscales, Son las personas naturales O jurídicas autorizadas por la Dirección de Administración y Finanzas de la Gobernación del Estado Táchira, para expender los timbres fiscales, en las condiciones y lineamientos establecidos por dicha Dirección. La licencia es la autorización para el expendio de las especies fiscal”

De las obligaciones tributarias que se derivan se establecen que los sujetos pasivos quienes realicen o formalicen actos, contratos y operaciones a que se refiere la misma y constituye el hecho imponible de dichos tributos la realización de actos, prestación de servicios y el otorgamiento, emisión y expedición de los documentos previstos en ella, como resultado de la actividad o servicios prestados por las dependencias públicas, así como también la realización o formalización de los actos, contratos y operaciones en ellas contenidos, siempre que se efectúen dentro del territorio del Estado Táchira.

Para finalizar, La Ley de Timbre Fiscal del Estado Táchira 2018 en su *Artículo 67* el cual establece: “los procedimientos administrativos a que se refiere la presente ley, son los establecidos en el Código Orgánico Tributario”. Por ende, es importante acotar que todo tramite y todo referente a la rama del timbre fiscal está sujeta a las disposiciones de las leyes que generalmente las rigen para su mejor y ágil cumplimiento.

2.5 Marco contextual

El marco contextual es el momento de la investigación que delimita el ámbito circunstancial y el ambiente físico dentro del cual se desarrolla el trabajo (ambos aspectos). De igual manera, aporta particularidades y argumentos cualitativos de las personas, ambiente o medio en el que se lleva a cabo la investigación, es decir, delimita física y circunstancialmente la investigación, aporta argumentos propios y permite diseñar y definir el alcance en la investigación. Según el autor Sampieri (2008) define el marco contextual como:

“Un proceso de inmersión en el conocimiento existente y disponible que puede estar vinculado con nuestro planteamiento del problema, y un producto que a su vez es parte de un producto mayor: el reporte de investigación” (p.35).

Puede afirmarse como la parte escrita de una investigación que describe los conceptos en los que está sustentada la misma, así como estados pasados y actuales, lo cual nos permite dar un valor al estudio realizado. Por ello, en la investigación: “Empowerment como herramienta en la optimización de la gestión administrativa en la División de Recaudación Tributaria adscrita a la Dirección de Administración y Finanzas de la Gobernación del Estado Táchira 2020”, es ineludible mencionar que dicha organización fue creada como unidad organizativa de carácter operativo la cual tiene como objetivo, la organización, recaudación, administración, control y fiscalización de la renta del timbre fiscal y demás tributos que se generen dentro del territorio tachirenses.

En base a lo anterior, la División de Recaudación Tributaria se encuentra apegada al ordenamiento jurídico correspondiente, además de fomentar los programas de divulgación y atención directa a los distintos contribuyentes con la finalidad de crear cultura tributaria en aras de incrementar los ingresos fiscales y que se puedan destinar al desarrollo social del Estado Táchira, la organización en estudio se

encuentra ubicada en la Carrera 11 con calle 4 y 5 edificio de la Gobernación (anexo al Palacio de los Leones) piso 4 dirección de administración y finanzas.

2.6 Marco temporal

Según los objetivos propuestos, el marco Temporal permite comprender la necesidad de definir el tiempo dentro del cual se enmarca dicha investigación: “Empowerment como herramienta en la optimización de la gestión administrativa en la División de Recaudación Tributaria adscrita a la Dirección de Administración y Finanzas de la Gobernación del Estado Táchira 2020”.En este sentido, se define el periodo año 2020-2021 correspondiente a la información que empleara en su análisis y sobre el cual se construirá las bases del conocimiento.

Capítulo 3. Marco Metodológico

En el presente capítulo se tomara como objetivo primordial describir las direcciones metodológicos que presenta la investigación realizada, el mismo se plantea con el fin de seguir instrucciones aplicadas en la División de Recaudación Tributaria Adscrita a la Dirección de Administración y Finanzas de la Gobernación del Estado Táchira, como lo es la Naturaleza de la investigación, Tipo de Investigación, Diseño de la Investigación, por ello según Arias (2012) especifica que la investigación científica “es un proceso metódico y sistemático dirigido a la solución de problemas o preguntas científicas, mediante la producción de nuevos conocimientos los cuales constituyen la solución o respuestas de tales interrogantes” (p.19).

En este aspecto, Tamayo y Tamayo (2003), señala que el marco metodológico es “un proceso que, mediante el método científico, procura obtener información relevante de entender, verificar, corregir o aplicar el conocimiento” (p.37). En referencia a lo señalado por el autor, el presente capítulo enfoca la investigación dentro de la gestión administrativa, en el caso de la División de Recaudación Tributaria. En tal sentido, el marco metodológico es el capítulo de mayor importancia de la investigación, ya que mediante el mismo se mostrará si se cumple el objetivo de estudio, aplicando las herramientas aprendidas durante la maestría de administración de empresas.

3.1 Modelo Epistémico

El entorno filosófico de esta investigación se fundamenta en un enfoque epistémico que tiene como basamento el paradigma ontológico enmarcado al modelo positivista; todo ello con la intención de comprender los fenómenos que ocurren en el entorno de la División de Recaudación Tributaria Adscrita a la Dirección de

Administración y Finanzas de la Gobernación del Estado Táchira a través de una descripción y análisis lo más riguroso posible. En base a esto, Hurtado (2000) puntualiza que:

“Los modelos epistémicos hacen referencia a una postura filosófica con respecto a la noción de conocimiento. Orientan acerca de qué es conocimiento, cuáles son las fuentes y cómo se valida ese conocimiento. Cada modelo tiene su método, sus técnicas, sus preferencias por ciertos tipos de investigación, así como los mecanismos para validar el conocimiento” (p.78).

Es importante señalar, que por medio de los modelos ejecutados dentro de la investigación no se busca enjuiciar de forma perjudicial las acciones de los individuos, sino tener la oportunidad de cuestionar, interpretar, justificar y de analizar de manera racional las actuaciones del individuo en el entorno en estudio, con el fin de hacer una transformación de la organización dando solución a los altercados que allí se puedan presentar.

En base a estos planteamientos y continuando con el paradigma positivista el cual busca afirmar la realidad de la situación presente en el departamento en estudio siendo absoluta y medible, todo ello manteniendo controlada la relación entre investigador-investigación para evitar influir o alterar el curso de la realización del estudio. Cabe destacar que los métodos estadísticos inferenciales y descriptivos son la base de este paradigma, es así como Hurtado (2000) especifica que:

“El paradigma positivista o empírico, se le ha denominado cuantitativo, empírico-analítico, racionalista. Surge de las ciencias naturales y se extrapola a las ciencias sociales. Sostiene que las predicciones son una explicación del hecho. Todo con la firme intención de exaltar los hechos por encima de las ideas, la cual se concentra en los problemas de la ciencia y del método científico” (p.80).

Esta combinación busca analizar una realidad social partiendo del polo epistemológico para el logro de los objetivos planteados, debido a que se fundamenta en el descubrimiento y aplicación de métodos científicos-estadísticos, tomando en

cuenta los aspectos sociales que se desarrollan mediante la investigación promoviendo la crítica constructiva a través de la búsqueda del conocimiento.

3.2 Naturaleza de la investigación

La investigación a desarrollarse es de naturaleza cuantitativa realizado bajo el nombre de: Empowerment como herramienta en la optimización de la gestión administrativa en la División de Recaudación Tributaria adscrita a la Dirección de Administración y Finanzas de la Gobernación del Estado Táchira 2020”se enmarca mediante este enfoque, la cual permite orientar el desarrollo de los objetivos planteados y a su vez sirve para el análisis de la información recolectada mediante instrumentos de recolección de datos. En cuanto al método cuantitativo es el encargado de analizar los datos estos se presentan de carácter numérico que a la hora de realizar los análisis poseen la propiedad cuantificable las que ayuda a tener mediciones más específicas.

Según Hernández, Fernández y Baptista (2010) el método cuantitativo “aplica el usar la recolección de datos para probar conjeturas, basados en la medición numérica y el análisis estadístico, para establecer estándares de comportamiento, acciones y probar teorías” (p.4). En tal sentido, se puede acotar que la naturaleza cuantitativa, puede ser aplicada mancomunadamente con el método científico, el mismo es adecuado a la hora de su aplicación ya que facilita la recolección y análisis de las preguntas empleadas, en el cual las respuestas tendrán su medición numérica esto resulta favorable en cuanto a la estadística aplicada para la obtención de los datos sean más precisos.

3.3 Tipo de Investigación

El estudio se desarrolla mediante una investigación de carácter descriptivo debido a que tiene como objetivo la descripción precisa del evento de estudio; este

tipo de investigación se asocia al diagnóstico puesto que utiliza métodos de patrones de frecuencia de la ocurrencia de los eventos, procesa datos observables agrupados en variables o características, organiza y presenta la información mediante la estadística descriptiva y en forma gráfica y por último dirigida a responder las preguntas que el investigador realiza al iniciar el proceso investigativo. Para Stracuzzi y Martins (2012) exponen que una investigación de tipo descriptivo: “consiste en la caracterización de un hecho, fenómeno, individuo o grupo, con el fin de establecer su estructura o comportamiento” (p.24).

Resulta oportuno mencionar que la investigación también se encuentra enmarcada en una investigación correlacional debido a que estudia el grado de asociación de variables mediante patrones predecibles para grupos o poblaciones este tipo de investigación resultan útiles para estudios de comportamientos de una variable conociendo el comportamiento de otra. Es así como “correlacionan” las variables entre sí para obtener predicciones rudimentarias, responder a preguntas de relaciones directas o inversas.

Dentro de esta misma idea, la investigación descriptiva-correlacional procura interpretar hechos directamente de la realidad, incluyendo la descripción, registro, análisis e interpretación de las variables y su naturaleza actual, lo que significa que durante el desarrollo de la investigación fue necesario describir las condiciones reales en las que se encuentra la División de Recaudación Tributaria por lo que el propósito es describir las variables y analizar su incidencia. En tal sentido, durante su aplicación se ejecutan procedimientos que permiten dar solución a los problemas que se presentan en el departamento en estudio.

Por otra parte, según el propósito de la investigación el presente estudio se caracteriza por ser una investigación aplicada o activa, la cual tiene como principal objetivo resolver problemas prácticos con un margen de generalización limitado. De este modo, genera pocos aportes al conocimiento científico desde un punto de vista teórico; es la aplicación de la ciencia en la solución de problemas que busca ampliar conocimientos en un área determinada mediante procesos investigativos.

Particularmente en la División de Recaudación Tributaria adscrita a la Dirección de Administración y Finanzas de la Gobernación del Estado Táchira (2020) se requiere desarrollar los conocimientos y la puesta en marcha de nuevas estrategias gerenciales específicamente la estrategia empowerment, asimismo los cambios que la misma proporcionara en el entorno laboral y en el desempeño de las funciones de cada uno de los colaboradores de la organización antes mencionada.

En concordancia con la antes expuesto es importante señalar el tipo de investigación según la temporalidad (en el tiempo en que se efectúan), en este caso se ejecuta en base a una investigación diacrónica que son aquellas que estudian fenómenos en un periodo largo (1 año en adelante) con el objetivo de verificar los cambios que se pueden producir. Es así como la investigación se realiza en el periodo 2020-2021, es decir, un año exactamente, pero se debe destacar que su análisis y aplicación conllevara poco más de un año debido a que el gerente actual del departamento en estudio debe capacitarse y colocar en práctica cada uno de los resultados y recomendaciones dadas, así como estar atento permanentemente de cualquier variación a la hora de la puesta en marcha de la estrategia empowerment y su incidencia en la gestión administrativa.

Sin embargo, la temporalidad de una investigación también viene dada por la cronología de los hechos, es decir, son aquellos estudios cuyo inicio es anterior a los hechos estudiados y los datos se recogen a medida que van sucediendo, este es muy similar a los diacrónicos en tiempo real. Este estudio empieza antes que los hechos estudiados (exposición al factor y efector) por lo que se observan a medida que suceden. En este caso, cada uno de los inconvenientes encontrados en el departamento en estudio fue observado directamente de la realidad, del entorno laboral y expresado por cada uno de los trabajadores que allí ejercen funciones a medida se iban presentando.

De igual modo, dentro del tipo de investigación se presenta el número de ocasiones en que se mide la variable u observaciones dentro del estudio, por ello se define como una investigación longitudinal puesto que son estudios donde transcurre

un intervalo de tiempo entre las distintas variables, que permita establecer una secuencia temporal entre ellas. En este estudio longitudinal se debe tener en cuenta que las observaciones se refieren a dos momentos en el tiempo aun cuando la información se recoja de forma simultánea se debe asumir una secuencia temporal entre ellas. Teniendo en cuenta que el propósito de este estudio consiste en analizar y realizar las variaciones oportunas en el área gerencial tomando en consideración un nuevo enfoque gerencial, que conlleve a cambios significativos en un lapso de tiempo pertinente en la División de Recaudación Tributaria se requiere de un escenario de constantes modernizaciones en el desempeño administrativo, personal y gerencial.

3.4 Diseño de la Investigación

Según Arias (2012) un diseño de investigación “es la estrategia general que adopta el investigador para responder al problema planteado” (p.32). Por ello, el estudio se apoyó en un diseño de investigación observacional o de campo apoyada en una revisión documental, por estar apoyada en conocimientos, integración y evaluación de la información teórica y empírica existente sobre el problema, localizando el progreso de la investigación actual y posibles vías para su solución, señalando su falla demostrando la superioridad de los análisis o aspectos de la investigación.

En base a lo expuesto anteriormente, la investigación es de campo ya que la recolección de datos se realizó de forma directa, en contacto con el personal que labora en la División de Recaudación Tributaria Adscrita a la Dirección de Administración y Finanzas de la Gobernación del Estado Táchira, esto permite abordar los hechos tal cual se presenta en la realidad y el tiempo en que ocurren. De esta manera, Arias (2012) especifica que:

“La investigación de campo es aquella que consiste en la recolección de datos directamente de los sujetos investigativos, o de la realidad donde ocurren los hechos (datos primarios), sin manipular o controlar variable alguna, es decir, el investigador obtiene la información pero no la altera

las condiciones existentes. Por lo que se considera una investigación no experimental.” (p.31).

De igual manera, este estudio se apoyará en una investigación documental, debido a que se obtendrá gran parte de la información de fuentes bibliográficas, relacionadas con el tema en estudio. Al respecto, Arias (2012), señala que la investigación documental “es un proceso basado en la búsqueda, recuperación, análisis, críticas e interpretación de datos secundarios, es decir, los obtenidos y registrados por otros investigadores en fuentes documentales: impresas, audiovisuales o electrónicas” (p.27). Es evidente entonces que la investigación se caracteriza en la utilización de habilidades metodológicas para la obtención de los resultados, es así como se también se define como una investigación experimental la cual es el proceso que, utilizando método científico permite estudiar una situación para diagnosticar necesidades y problemas a efectos de aplicar los conocimientos con fines prácticos. De acuerdo a todo ello, el propósito de este tipo de investigación es relevante por los diversos aportes al estudio en proceso.

Criterio de la Clasificación	Tipos de la Investigación	
Nivel o Profundidad (Objetivo general interno)	Descriptiva-Correlacional	
Diseño (Manera de recoger los datos o la información-control de las variables-rol del investigador)	Documental	Monografías-Jurídica (dogmática)
	Observacional o de campo	Expofacto-Correlacional o para datos primarios
	Experimental	Cuasi experimental y Experimentales
Propósitos (Utilidad-objetivos externos)	Aplicada o activa	Proyectos factibles-viables y especiales

Temporalidad (Tiempo en que se efectúan)	Diacrónicas	Estudian fenómenos en periodos largos (1año en adelante) con el objeto de verificar los cambios que se pueden producir
Temporalidad (Cronología de los hechos)	Prospectivos	Cuyo inicio es anterior a los hechos estudiados
Número de ocasiones en que se mide la variable u observaciones en la unidad experimental	Longitudinal	La (s) variable (s) se mide (n) más de una ocasión. Causa-Efecto.

3.5 Metodología

Considerando el procedimiento metodológico el principal aliado para obtener información relevante para entender, verificar, corregir o aplicar el conocimiento dentro del estudio, la metodología o método proporciona un mecanismo para sistematizar la construcción de teoría mediante la representación explícita de conceptos teóricos y empíricos. Su utilización para la validación de constructos permitió modelar esa relación entre praxis y teoría, hasta alcanzar a través de un cierto grado de abstracción, a la conceptualización del constructo que modifica la situación objeto de estudio, en este caso, el empowerment como herramienta en la optimización de la gestión administrativa en la División de Recaudación Tributaria adscrita a la Dirección de Administración y Finanzas de la Gobernación del Estado Táchira (2020).

3.5.1 Metodología General

La presente investigación estará enmarcada bajo un método Inductivo – Deductivo. Conviene destacar que se ejecutan ambos métodos debido a que en el caso del método inductivo permite al proceso de conocimiento que se inicia por la observación de los fenómenos particulares, con el objetivo de llegar a premisas y conclusiones generales, a partir del análisis de hechos empíricos, para obtener leyes y construir teorías aplicables a fenómenos similares. Es así, que dentro del estudio el investigador inicia el proceso de indagación dentro de la División de Recaudación Tributaria adscrita a la Dirección de Administración y Finanzas de la Gobernación del Estado Táchira el cual es su entorno laboral lo que permite el análisis de los hechos realizarlo de primera mano y con información sujeta a los basamentos reales.

Por otra parte, también se infiere el método deductivo ya que admite un proceso de conocimiento partiendo de premisas teóricas (inicia por la observación de los fenómenos generales) establecidas, llega a unas conclusiones, a través de un proceso de inferencia, para ello utiliza descompone esas premisas en sus partes, explícitamente contenida en la situación general. En relación a ello Hurtado y Toro (2004) “es un procedimiento que toma unas aseveraciones en calidad de hipótesis y comprueba tales hipótesis deduciendo de ella” (p.66). Si bien es cierto, se justifica la selección de este método, debido a que el investigador se planteará una serie de hipótesis con la finalidad de dar respuesta a las mismas durante el transcurso de la investigación.

3.5.2 Metodología Específica de Análisis

Tomando en cuenta los métodos generales presentes en la investigación es conveniente destacar que el método específico de análisis es el método hipotético deductivo, el cual aúna elementos de los métodos inductivos y deductivos, aunque con características y formas propias. Las fases del método hipotético-deductivo son:

-Observación: Lo primero que el investigador realiza es la observación del hecho sobre el que desea encontrar una explicación o elaborar una ley.

-Construcción de hipótesis: Realizada la observación del fenómeno y haber observado una regularidad, si no hay explicación, se plantea la hipótesis.

-Deducción de las consecuencias de la hipótesis: En esta fase se responde a la pregunta ¿si mi hipótesis fuera cierta qué ocurriría?

-Contrastación empírica de las consecuencias deducidas: Es aquí donde el investigador vuelve a la experiencia para analizar si sus predicciones sobre lo que debe ocurrir, según su teoría son ciertas o no.

-Conclusiones de la contrastación: Esencialmente hay dos posibilidades tras la contrastación empírica: que la experiencia concuerde con las predicciones de la hipótesis o que no concuerde. Si los datos empíricos están en acuerdo con las predicciones de la hipótesis esta queda momentáneamente corroborada. No obstante, sino concuerda se debe intentar realizar nuevos experimentos para volver a corroborar su hipótesis o, llegado el caso, refutarla.

Luego de lo expuesto anteriormente y según las bases de la investigación se señala el método hipotético-deductivo, cuyas características para son empírico-teórico, inductivo-deductivo el método con mayor factibilidad metodológica dentro de la investigación. Según Martínez (1989), lo define como:

El científico, por medio de las observaciones y reflexiones de muy variada naturaleza, llega a un conjunto de postulados (hipótesis) que supuestamente rigen el fenómeno en cuestión; de estos deduce consecuencias observables (deducción) que después verifica mediante experimentos para confirmar o refutar los postulados (inducción); en caso negativo los sustituye por otros y así sucesivamente hasta que puede probar el fenómeno y llegar a conclusiones que pasan a formar parte de la teoría inicial, bien sea para confirmarla o refutarla. (p.84)

En referencia a la clasificación anterior y siendo el método hipotético-deductivo la base de la metodología específica es importante definir también cual es el análisis de los datos e información, por ello bajo el enfoque en el que se centra la

investigación la estadística descriptiva es parte fundamental de este estudio debido a que en ella se incluyen el manejo, la recolección, la organización y la presentación de la información. La misma se presenta en dos formatos dentro de la investigación:

- a.) En forma tabular: tablas de distribución de frecuencia y porcentajes. (Ver Anexo C, Cuadro 2).
- b.) En forma gráfica: Diferentes tipos de gráficas, en este caso grafica de barras (Ver Figura 1-18).

Es evidente entonces que con el correcto proceso metodológico se podrán obtener resultados veraces y confiables teniendo como mayor benefactor a la División de Recaudación Tributaria adscrita a la Dirección de Administración y Finanzas de la Gobernación del Estado Táchira y a cada uno de los colaboradores los cuales comparten el entorno laboral día con día y son la principal fuente de motivación para obtener las metas propuestas no son dentro de la investigación sino también dentro de la propia organización.

3.6 Fuentes de Datos o Información

Los datos e información constituyen la materia prima por la cual puede llegar a explorar, describir y explicar hechos y fenómenos que definen un problema de investigación en este caso los colaboradores de la División de Recaudación Tributaria adscrita a la Dirección de Administración y Finanzas de la Gobernación del Estado Táchira (2020) juegan un papel importante debido a que son ellos los que presentan la información de primera mano y en momento exacto en el que está sucediendo. Al respecto, la fuente de información son hechos o documentos a los que acude el investigador y que le permiten tener información estas se clasifican en primarias y secundarias:

- a.) Fuentes primarias o de primera mano: es aquella información oral o escrita que es recopilada directamente por el investigador, a través de los relatos o escritos por los participantes en un suceso o acontecimiento. Como técnica

de recolección de información primaria se encuentran: la observación, censo, entrevista, test y encuesta entre otras.

- b.) Fuentes secundarias o de segunda mano: se presenta por medio de información escrita que ha sido recopilada y transcrita por personas que han recibido tal información a través de otras fuentes escritas o un participante en un suceso o acontecimiento. La misma contiene información primaria que ha sido infiltrada, sintetizada y reorganizada. La técnica de la fuente de información secundaria y sus fuentes principales son: el internet, las enciclopedias, las bibliotecas, organismos estatales y empresas, entre otras.

Lo anteriormente mencionado permite inferir que en la División de Recaudación Tributaria adscrita a la Dirección de Administración y Finanzas de la Gobernación del Estado Táchira sus colaboradores juegan un papel fundamental a la hora obtener información relevante en cuanto a los hechos suscitados en la organización, asimismo la misma organización siendo una entidad estatal presenta de manera abstracta información de segunda mano como el rendimiento o efectividad de las fiscalizaciones semanales, mensuales, trimestrales y anuales; o el rendimiento y calificación del departamento, son muchas las maneras de obtener información sustentada en la organización.

3.7 Técnicas e Instrumentos.

Las fuentes de datos de información para la investigación: “Empowerment como herramienta en la optimización de la gestión administrativa de la División de Recaudación Tributaria adscrita a la Dirección de Administración y Finanzas (2020)” se presentan y analizan de forma estadística, con el empleo de tablas, gráficas, medidas resumen y de modelos matemáticos. Se basa en estadística inductiva y deductiva, por lo que puede utilizar censo y muestreo, con encuestas y observaciones sistemáticas o descripciones que constituyen fuentes primarias; mientras que las

páginas web, base de datos, documentos, enciclopedias, entre otras constituyen fuentes secundarias.

Con el fin de recolectar los datos necesarios para los procedimientos correspondientes aplicables en la metodología de la investigación, se refiere a las técnicas las cuales son los medios manejables de los métodos científicos, estos son precisos para explicar los objetivos planteados en dicha investigación. Por ello, para Ramírez (2007) la técnica de recolección “es el procedimiento estandarizado que se utiliza para recabar y copilar datos en la investigación, (p.137)”. Por tal razón, para lograr los objetivos planteados en esta investigación se recolectará una serie de datos mediante la técnica de la encuesta. En concordancia con lo anterior, autor Arias (2012) indica que:

“Esta modalidad es realizada de forma escrita mediante un instrumento o formato en papel contentivo de una serie de preguntas. Se le denomina cuestionario auto administrado porque debe ser llenado por el encuestado, sin intervención del encuestador” (p.74).

Resulta oportuno mencionar que el instrumento aplicado obtendrá una serie de afirmaciones para ser contestados por la población objeto de estudio los cuales se definen por la totalidad del personal que labora en la División de Recaudación Tributaria adscrita a la Dirección de Administración y Finanzas de la Gobernación del Estado Táchira (Ver Anexo A) bajo el escalamiento de Likert que de acuerdo con Arias (2012) “un instrumento de recolección de datos es cualquier recurso, ya sea en papel o digital, que se utiliza para obtener, registrar o almacenar información” (p.68). Dicho cuestionario contara con cinco (5) alternativas, que son: Siempre, Casi Siempre, Ni Siempre Ni Nunca, Casi Nunca y Nunca.

3.8 Población y Muestra

Al momento de determinar la población de esta investigación, se considera dos aspectos para describirla y definirla, tomando en cuenta el tamaño de la misma y la

cantidad de individuos involucrados en la recolección de datos. Al respecto, Arias (2012) define población como: “un grupo limitado o ilimitado de elementos con características comunes para los cuales serán extensivas las conclusiones de la investigación. Ésta queda delimitada por el problema y por los objetos de estudio” (p.81). En tal sentido, la población está basada en el personal que labora en la División de Recaudación Tributaria Adscrita a la Dirección de Administración y Finanzas de la Gobernación del Estado Táchira, el cual está conformado por:

Cargo Ocupado	Cantidad
Jefe de División	1
Coordinador de Fiscales	1
Coordinador de Fiscales fronterizo	1
Administrador	1
Abogado	1
Planificador	1
Fiscales de Renta	6
Fiscales de Empresa	6
Asistentes Administrativos	2
Expendedor de Timbre Fiscal	1
Depositario de Timbre Fiscal	1
Total	22

En cuanto a la muestra de acuerdo con Arias (2012). “un subconjunto representativo de un grupo finito que se extrae de la población accesible” (p. 83). De esta manera y en congruencia con la investigación de la población y muestra son iguales, ya que fueron evaluados todos los miembros del área de la División de Recaudación Tributaria Adscrita a la Dirección de Administración y Finanzas de la Gobernación del Estado Táchira, por ello la investigación será tomada y basada en el 100% de la población la cual es de una cantidad de veintidós (22) personas. A tal efecto se aplicará un estudio censal, el cual consiste en tomar los datos de toda población objeto de estudio. Apoyándose en Zarcovich (2009), quien lo señala como aquel que:

“...supone la obtención de datos de todas las unidades del universo acerca de las cuestiones que constituyen el objeto del curso, de esta manera los

datos se recogen entre muestra de unidades que representan el universo dado porque la población es pequeña” (p.180).

Lo planteado por el autor indica que en este caso por tener el investigador acceso total a la población en estudio, es decir, a los veintidós (22) miembros de la División de Recaudación Tributaria Adscrita a la Dirección de Administración y Finanzas de la Gobernación del Estado Táchira, la población es igual a la muestra, por lo tanto la misma fue considerada de tipo exhaustiva o censal.

3.9 Validez y Confiabilidad

Para Palella y Martins (2010), la validez “se define como la ausencia de sesgos, representa la relación entre lo que se mide y aquello que realmente se quiere medir” (p.160). En este caso específico, para determinar la validez del instrumento se utilizará la técnica “juicio de expertos” o validez de contenido, el cual consiste según Pérez (2004), en “una revisión exhaustiva del instrumento de investigación antes de ser aplicado con la finalidad de evitar errores” (p.70); en esta actividad participarán tres (3) especialistas en el área de investigación. De allí, estos especialistas utilizarán un formato de validación, revisando los ítems con respecto a los criterios de claridad, redacción y pertinencia, registrando en éste, sus observaciones, las cuales se consideraron pertinentes para elaborar una nueva revisión del instrumento (Ver Anexo B). Los resultados obtenidos en la validación del mismo permitirán hacer los ajustes correspondientes a cada una de las alternativas de respuesta, para posteriormente proceder a la aplicación del mismo.

Una vez validado el instrumento por los expertos se hace necesario precisar su confiabilidad, esta se relaciona con el hecho en que un instrumento de medición produzca los mismos resultados cada vez que sea administrado a la misma persona y en las mismas circunstancias, tal como lo expresan Hernández, Fernández y Batista (2006) al establecer que “la confiabilidad de un instrumento de medición se

determina mediante diversas técnicas, y se refieren al grado en la cual su aplicación repetida al mismo sujeto produce iguales resultados” (p.227). Ahora bien, con los resultados obtenidos se procedió a realizar el cálculo de coeficiente de confiabilidad Alpha de Cronbach. Según Palella y Martins (2010) exponen que:

“La confiabilidad es definida con la ausencia del error aleatorio en un instrumento de recolección de datos. Representa la influencia del azar en la medida; es decir, es el grado en el que las mediciones están libres de la desviación producida por los errores causales. Además, la precisión de una medida segura es lo que asegura su repetitividad (si se repite siempre da el mismo resultado)” (p.164).

Éste método, según Hernández, Fernández y Batista (2006) “determina la consistencia interna de una escala analizando la correlación media de una variable con todas las que integran dicha escala” (p.228). Además, este método se ejecuta entre los valores cero y uno, donde cero (0) representa una confiabilidad nula y uno (1) representa un total de confiabilidad, cuanto más se acerque el coeficiente a la unidad, mayor será la consistencia interna de los indicadores en la escala evaluada. Dicho procedimiento se realizará mediante la siguiente fórmula:

Dónde:

α : Coeficiente de Alfa de Cronbach.

K: El número de ítems.

S_i^2 : Sumatoria de Varianzas de los Ítems.

S_T^2 : Varianza de la suma de los Ítems.

$$\alpha = \frac{K}{K-1} \left[1 - \frac{\sum S_i^2}{S_T^2} \right]$$

Ante la situación planteada, se procedió a realizar la tabulación correspondiente y vaciar las puntuaciones de la prueba realizada; seguidamente se realizaron las operaciones matemáticas mediante la ayuda del programa Excel en la plataforma Windows, el cual permitió determinar la confiabilidad, derivando un valor de **0.94**, lo que significa que el instrumento presenta un rango confiabilidad alta; es decir, que el

instrumento diseñado es confiable para ser aplicado a la muestra de estudio. (Ver Anexo C).

En lo que respecta a la aplicación del coeficiente, Palella y Martins (2010) manifiestan que: “es una de las técnicas que permiten establecer el nivel de confiabilidad que es, junto con la validez, un requisito mínimo de un buen instrumento de medición presentado con una escala tipo Likert” (p.180); en consecuencia, los mismos autores acotan que: “mide la confiabilidad a partir de la consistencia interna de los ítems, entendiendo por tal el grado en que los ítems de una escala se correlacionan entre sí” (p.181). Es decir, que una vez que se recogieron los datos de la muestra piloto, se contrastaron en función de los rangos que se diseñaron. Los autores establecen como criterios de indicadores la siguiente escala de valoración:

Rango	Confiabilidad (Dimensión)
0.81 – 1	Muy Alta
0.61 – 0.80	Alta
0.41 – 0.60	Media*
0.21 – 0.40	Baja*
0 – 0.20	Muy Baja*
*Se sugiere repetir la validación del instrumento puesto que es recomendable que el resultado sea mayor o igual 0.61.	

Fuente: Metodología de la Investigación Cuantitativa, p.181, Palella S. y Martins F. (2010), Caracas. Venezuela.

Capítulo 4. Procesamiento y Análisis de los Resultados

El presente capítulo está basado en el análisis e interpretación de los resultados, considerado la fase de búsqueda sistemática y reflexiva de la información obtenida a través del instrumento, los mismos fueron obtenidos aplicando unas series de técnicas; con el fin de analizar la estrategia gerencial empowerment como herramienta en la optimización de la gestión administrativa de la División de Recaudación Tributaria adscrita a la Dirección de Administración y Finanzas (2020).

Por consiguiente, tomando en cuenta la investigación de campo realizada en la cual se empleó la aplicación del método científico en la búsqueda de datos relevantes que sirvan para diagnosticar la alternativa y una posible solución a la problemática detectada. Por tal motivo, se dispone de un conjunto de datos organizados obtenidos en las etapas anteriores; No obstante, los resultados se ilustraron en gráficas de barra de modo que se señalen con mayor claridad los resultados obtenidos.

Los datos recolectados por medio de la aplicación del cuestionario fueron calculados y analizados por variables, dimensiones e indicadores. A continuación, se presentan los resultados del instrumento aplicado conformado por dieciocho (18) ítems, el cual fue respondido por veintidós (22) integrantes de la División de Recaudación Tributaria representando la población total del mismo.

Cuadro 3

Distribución de la variable. Estrategia Gerencial. Dimensión: Organización.

Indicador. Gerencia.

N°	Ítem	Siempre 5		Casi Siempre 4		Ni Siempre Ni Nunca 3		Casi Nunca 2		Nunca 1	
		Fa	%	Fa	%	Fa	%	Fa	%	Fa	%
1	¿La gerencia del departamento organiza mensualmente el cronograma de fiscalización?	19	86,36%	3	13,64%	0	0	0	0	0	0

Fuente. Instrumento aplicado al personal de la División de Recaudación Tributaria de la Gobernación del Estado Táchira (2021).

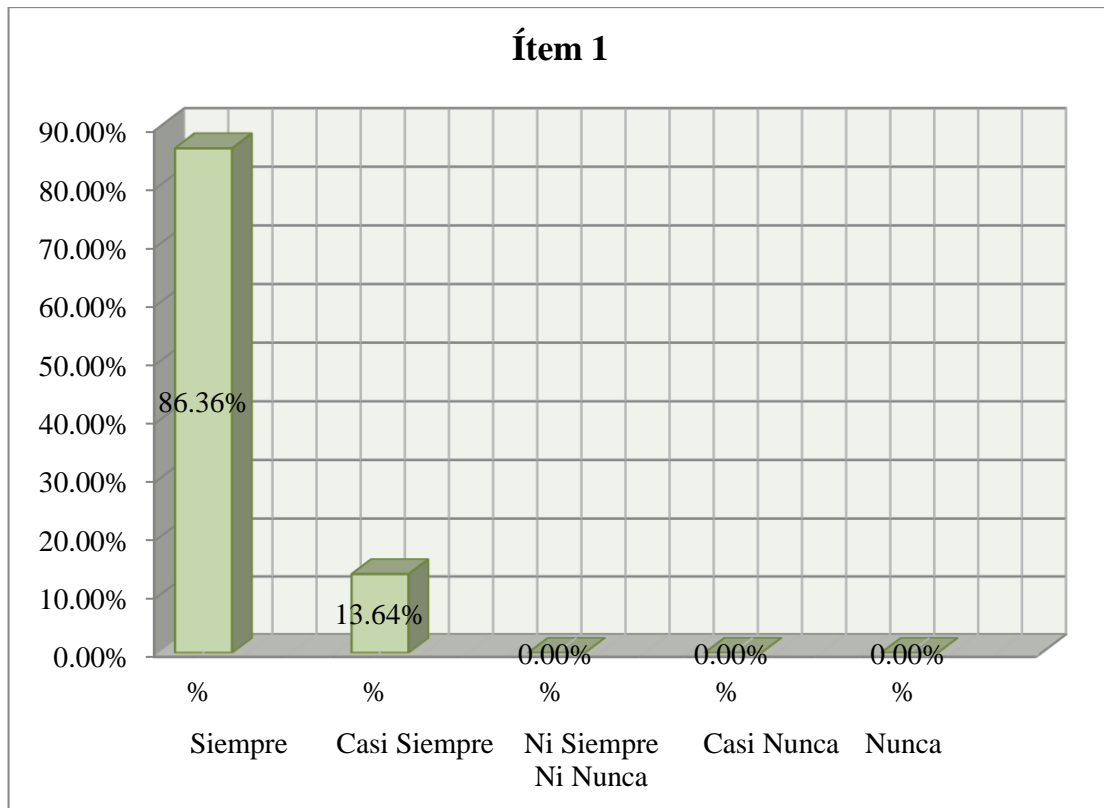


Figura1. Representación de la distribución del indicador: Gerencia.

Fuente: Rangel (2021)

En relación con el cuadro 3 – figura 1, que hace referencia al indicador: gerencia en lo correspondiente al ítem 1 del instrumento aplicado a los colaboradores de la División de Recaudación Tributarias, los encuestados respondieron en un ochenta y seis con treinta y seis por ciento (86,36%) que la gerencia del departamento siempre organiza mensualmente el cronograma de fiscalización representado por diecinueve (19) personas, es así como solo trece con sesenta y cuatro por ciento (13,64 %) que equivale a tres (03) encuestados expresaron que casi siempre se realiza dicho cronograma. Se puede apreciar la gerencia en términos de cronogramas de fiscalización es eficiente debido a que la mayoría de los colaboradores de la División de Recaudación Tributarias así lo declararon.

De esta manera, las jornadas de inspección y verificación a los distintos organismos y entes que hace presencia en el Estado Táchira se realizan de manera organizada y se cumple con los objetivos establecidos en cada una de ellas de manera eficaz, todo ello en base a enterar pagos correspondientes a la Gobernación. También, se puede mencionar que el gerente mantiene el asertividad presente en sus funciones operacionales. Es así como resulta oportuno mencionar que tener un gerente proactivo es idóneo para la toma de decisiones proactivas en el área de trabajo como lo menciona el autor Urcola (2010), expresa que:

“El gerente proactivo no espera a que sean las circunstancias o los factores externos quienes resuelvan sus problemas o le propicien un entorno favorable para el cambio, sino que él mismo toma la iniciativa, actúa, recorre y hace su propio camino, opta en cada momento por la mejor alternativa existente y asume la responsabilidad de los resultados”.
(p.25)

En base a lo expuesto por el autor, es pertinente mencionar que dentro de la División se debe mantener la realización de estos cronogramas debido a que forman parte fundamental de la organización y estructura en el entorno laboral, todo ello en pro del éxito de las funciones de cada colaborador alcanzando la total armonía en el área, permitiendo así ahorrar tiempo y mayor productividad al coordinar las actividades de la organización.

Cuadro 4

Distribución de la variable. Estrategia Gerencial. Dimensión: organización.

Indicador. Entorno.

N°	Ítem	Siempre 5		Casi Siempre 4		Ni Siempre Ni Nunca 3		Casi Nunca 2		Nunca 1	
		Fa	%	Fa	%	Fa	%	Fa	%	Fa	%
2	¿Aporta la organización frecuentemente soluciones a inconvenientes presentados en el entorno laboral?	18	81,82%	2	9,09%	2	9,09%	0	0,00%	0	0,00%

Fuente. Instrumentó aplicado al personal de la División de Recaudación Tributaria de la Gobernación del Estado Táchira (2021)

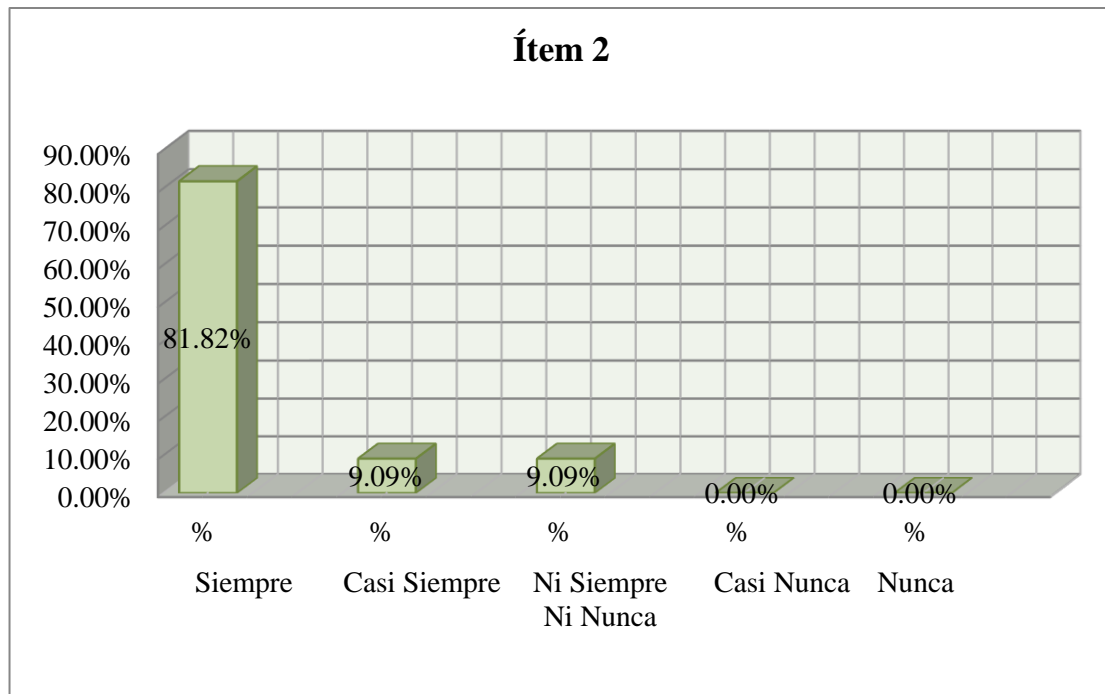


Figura 2. Representación de la distribución del indicador: Entorno.

Fuente: Rangel (2021)

En el cuadro 4 – figura 2, donde se presenta la dimensión: organización de la estrategia gerencial, específicamente el indicador: entorno. Según las respuestas de la población objeto de estudio en el ítem 2. Se evidencio que en un ochenta y uno con ochenta y dos por ciento (81,82 %) equivalente a dieciocho (18) personas de la población, dice que siempre aporta la organización frecuentemente soluciones a inconvenientes presentados en el entorno laboral, para así dar agilidad en los trámites realizados en la División de Recaudación Tributaria, sin embargo un nueve con nueve por ciento (9,09 %) que corresponde a dos (02) personas encuestadas dicen que casi siempre se aportan soluciones inmediatas a inconvenientes presentados, en consecuencia el restante nueve con nueve por ciento (9,09 %) perteneciente a dos (02) personas encuestadas mencionaron que ni siempre, ni nunca la organización aporta soluciones acertadas.

En este sentido, es importante mencionar a los autores Harrington, Lema, Reed y Kendall (2004) que definen al entorno laboral como “un enlace entre la formulación estratégica y el desempeño”. En base a lo expuesto por los autores, es conveniente que la División de Recaudación Tributaria continúe aplicando estrategias adecuadas donde se promueva la igualdad en las relaciones con los colaboradores, promover siempre un entorno laboral competitivo, agradable donde suscite oportunidades y a su vez evitar que se presente algún tipo de discriminación, falta de criterio en las decisiones de equipo o falta de compañerismo, de esta manera se evita el peligro en las actividades a realizar dentro de la organización.

Por ende, la División de Recaudación Tributaria llevando a cabo sus lineamientos emanados por el manual de normas y procedimientos, consigue enfrentar y dar soluciones a inconvenientes presentados de manera oportuna, sin embargo se ha incluido las opiniones de cada uno de los colaboradores para formar una estrategia acorde y eficaz al momento de presentarse dicha situación y así frenar cualquier eventualidad que se llegue a suscitar, dando así que el gerente cuente con soluciones inmediatas y acertadas dentro del entorno laboral entre colaboradores, contribuyentes y supervisores.

Cuadro 5

Distribución de la variable: Estrategia Gerencial. Dimensión: organización.

Indicador. Innovación.

N°	Ítem	Siempre 5		Casi Siempre 4		Ni Siempre Ni Nunca 3		Casi Nunca 2		Nunca 1	
		Fa	%	Fa	%	Fa	%	Fa	%	Fa	%
3	¿Se crean estrategias para innovar la dinámica de trabajo en el departamento?	5	22,73%	11	50,00%	6	27,27%	0	0,00%	0	0,00%

Fuente: Instrumento aplicado al personal de la División de Recaudación Tributaria de la Gobernación del Estado Táchira (2021).

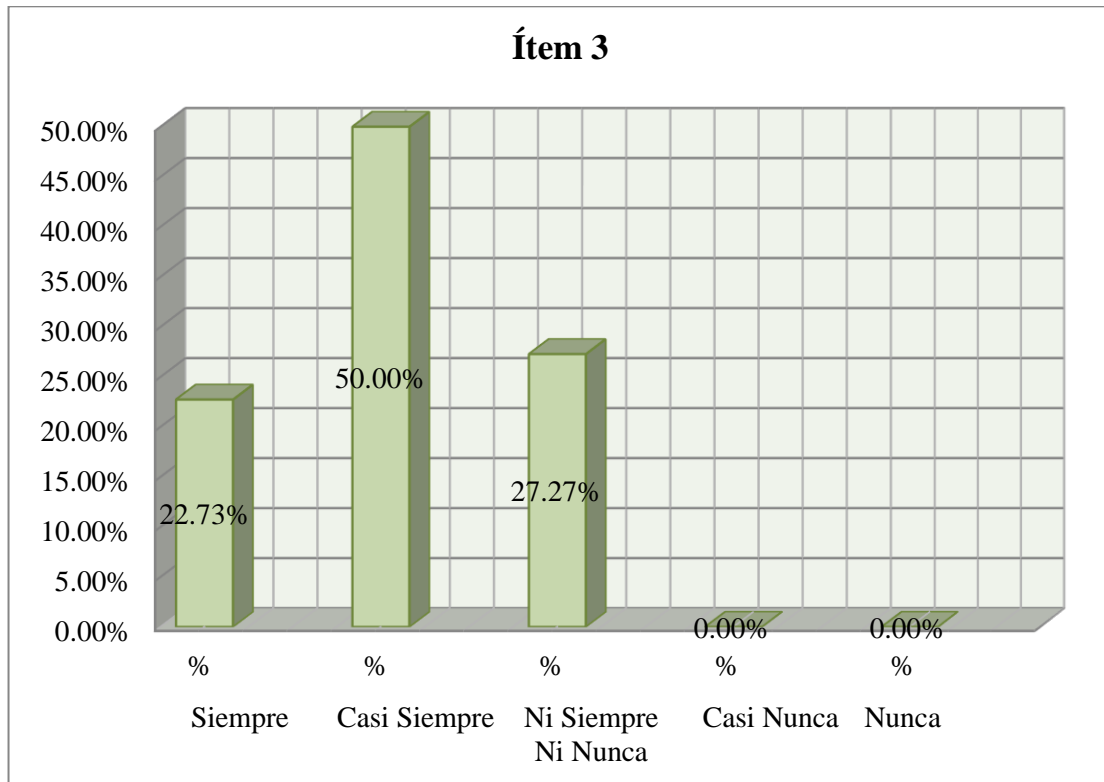


Figura 3. Representación de la distribución del indicador: Innovación.

Fuente: Rangel (2021)

Los datos suministrados en el cuadro 5 – figura 3, donde se presenta la dimensión: organización, específicamente el indicador: innovación y en relación al ítem 3, la población encuestada dijo en un veintidós con setenta y tres por ciento (22,73 %) correspondiente a cinco (5) personas encuestadas, siempre se crean estrategias para innovar la dinámica de trabajo en la División de Recaudación Tributaria, por otro lado en un cincuenta por ciento (50 %) equivalente a once (11) colaboradores de la población, considera que casi siempre se crean dichas estrategias, sin embargo el restante porcentaje correspondiente a un veintisiete, con veintisiete por ciento (27,27 %) con seis (6) encuestados mencionaron que ni siempre ni nunca se crean estas estrategias útiles para el desenvolvimiento de cada uno en su área de trabajo.

Este resultado, indica que en la División de Recaudación Tributaria es eficiente al implementar herramientas acordes en el área laboral por ello como lo indican los autores Medina y Espinosa (1994) mencionan que:

“La innovación es la herramienta específica de los empresarios innovadores; el medio por el cual explotar el cambio como una oportunidad para un negocio diferente”

De tal manera, según lo expresado por los autores es conveniente que el gerente del área realice reuniones creativas y diferentes donde los colaboradores sean incluidos para la toma de decisiones y se establezcan pequeños proyectos donde cada uno deba funcionar de manera efectiva y establecer una dinámica que les funcione. No obstante, es primordial que el gerente indague herramientas que sirvan de ideas internas para la aplicación en la oficina, una estrategia que beneficie a los colaboradores en los procedimientos administrativos efectuados diariamente resultan de gran beneficio para la organización, los mismos pueden ser utilizados de estímulo y así las funciones serán más efectivas y poseerán mejor rendimiento para evitar los cotidianos trámites burocráticos, que en los entes gubernamentales normalmente existen.

Cuadro 6

Distribución de la variable: Estrategia Gerencial. Dimensión: Efectividad.

Indicador. Comunicación.

N°	Ítem	Siempre 5		Casi Siempre 4		Ni Siempre Ni Nunca 3		Casi Nunca 2		Nunca 1	
		Fa	%	Fa	%	Fa	%	Fa	%	Fa	%
4	¿La comunicación entre la gerencia y los miembros de la institución a la hora de alguna eventualidad es puntual?	18	81,82%	4	18,18%	0	0,00%	0	0,00%	0	0,00%

Fuente. Instrumentó aplicado al personal de la División de Recaudación Tributaria de la Gobernación del Estado Táchira (2021).

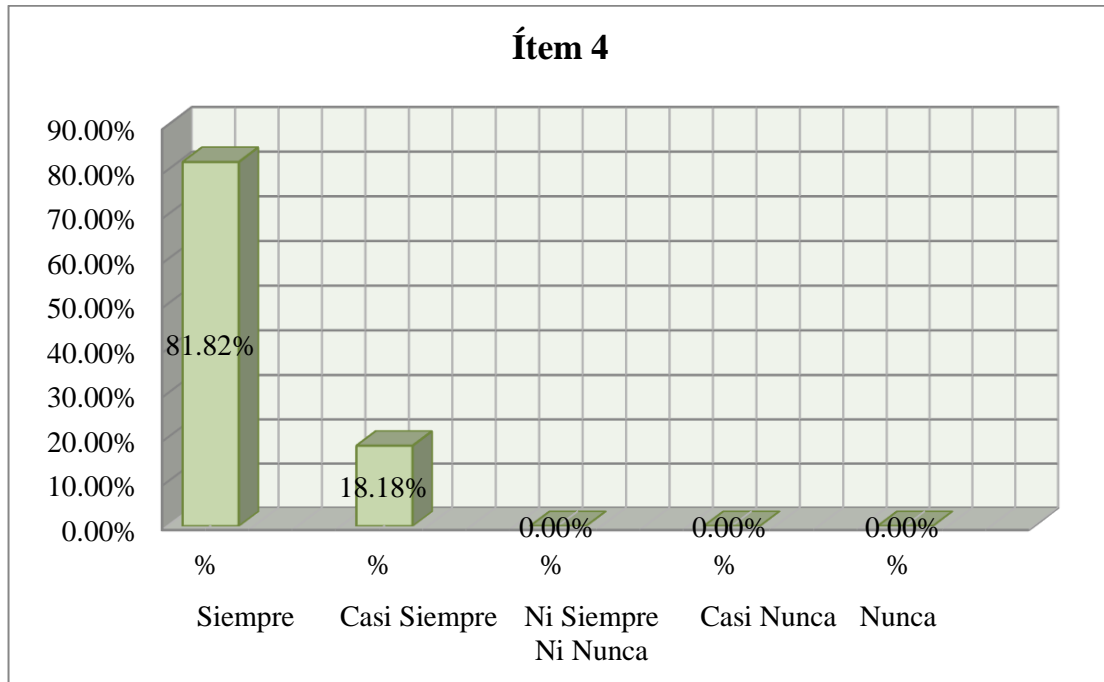


Figura 4. Representación de la distribución del indicador: Comunicación.

Fuente: Rangel (2021)

En función al cuadro 6 - figura 4, donde se presenta el indicador: comunicación, en cuanto al ítem 4. Se evidencio por parte de los resultados obtenidos realizados por el instrumento aplicado en la División de Recaudación Tributaria que el ochenta y uno con ochenta y dos por ciento (81,82 %) de los encuestados correspondiente a dieciocho (18) personas de la División consideran que siempre hay comunicación entre la gerencia y los miembros de la institución a la hora de alguna eventualidad es puntual, mientras que el resto de los encuestado correspondiente a cuatro (04) funcionarios que conforman el dieciocho con dieciocho por ciento (18,18 %) de la población consideran que casi siempre hay comunicación puntual.

Siguiendo con lo antes mencionado, la comunicación dentro de cualquier institución es una herramienta básica y útil, la misma es de gran importancia y relevancia para que cada colaborador sea partícipe en las aportaciones en las actividades a realizar y en las tomas decisiones, por ello los lazos interpersonales se fortalecen al mantener conversaciones. Al mismo tiempo, un buen vínculo dentro del equipo proporciona más motivación pues cuando los colaboradores perciben a sus compañeros como factores importantes y no se ven a sí mismo independientes o adversarios, la voluntad de hacer que avance el proyecto común aumenta. Es por ello que el autor Campos (2005) menciona que la comunicación: “es el proceso de emisión y recepción de mensajes dentro de una organización compleja” (p.9). De esta manera, es una forma de gestión para el conocimiento y corrección de acciones que podría vulnerar los sistemas productivos interviniendo directamente en las acciones diarias en la organización.

Es así como en la División de Recaudación Tributaria se promueve la comunicación entre el gerente y los colaboradores, para subsanar cualquier falta presentada dentro del área y no se presenten altercados entre el equipo de trabajo que ocasione malos entendidos y poca productividad, dando un ambiente laboral incomodo, es por ello que el gerente de la División realiza reuniones consecutivas con los colaboradores implementando una comunicación elocuente entre sí para evitar conflictos internos.

Cuadro 7

Distribución de la variable: Estrategia Gerencial. Dimensión: Efectividad.

Indicador. Tolerancia.

N°	Ítem	Siempre 5		Casi Siempre 4		Ni Siempre Ni Nunca 3		Casi Nunca 2		Nunca 1	
		Fa	%	Fa	%	Fa	%	Fa	%	Fa	%
5	¿La tolerancia laboral es un factor presente dentro de la División de Recaudación Tributaria?	12	54,55%	5	22,73%	5	22,73%	0	0,00%	0	0,00%

Fuente: Instrumento aplicado al personal de la División de Recaudación Tributaria de la Gobernación del Estado Táchira (2021).

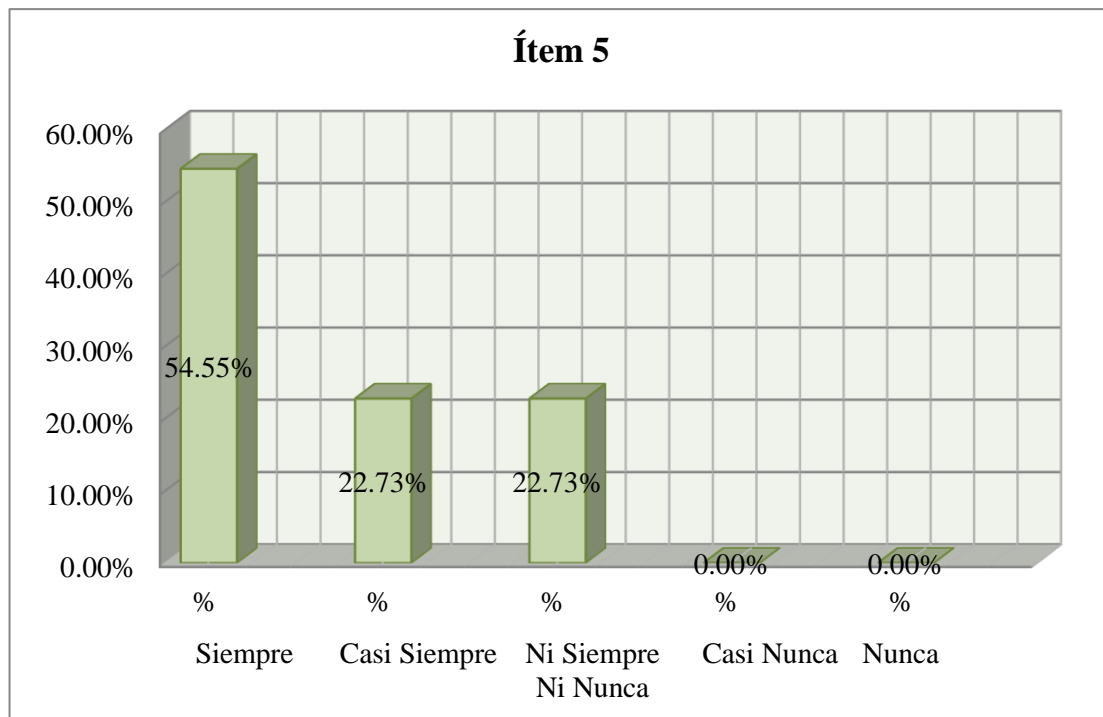


Figura 5. Representación de la distribución del indicador: Tolerancia.

Fuente. Rangel (2021)

Los datos suministrados en el cuadro 7 – figura 5, donde se presenta la dimensión: efectividad, específicamente el indicador: tolerancia, en relación al ítem 5. da como resultado mediante la implementación del instrumento realizado en la División de Recaudación Tributaria, que el cincuenta y cuatro con cincuenta y cinco por ciento (54,55 %) correspondiente a doce (12) personas encuestadas dijeron que siempre hay tolerancia laboral la cual es un factor presente dentro de la División, en otro sentido el veintidós con setenta y tres por ciento (22,73 %) de cinco (05) personas encuestadas mencionaron que casi siempre había tolerancia laboral, y el otro veintidós con setenta y tres por ciento (22,73 %) de cinco (05) personas, mencionaron que ni siempre ni nunca se presenta este valor dentro de la División.

En la actualidad, en toda institución convergen personas diferentes poseedoras de rasgos y actitudes que las distinguen, pero que al interior de la organización requieren establecer vínculos armoniosos y laborar en equipo. Para hacerlo posible resulta fundamental aceptar las diferencias, evitar que las convicciones personales o los propios modos de expresión generen conflictos innecesarios. De ahí parte el valor fundamental de la tolerancia que según el autor Rodríguez (2004), menciona que:

“los valores laborales son creencias y principios referidos a actividades propias de una empresa, por lo que el objetivo principal será el conseguir la estabilidad de todo el grupo que forma parte de toda organización.

Si bien es cierto, existen días en los que las reuniones, informes, y demás actividades demandan mucho tiempo lo que facilita elevar la sensibilidad ante algunas conductas, es importante tratar de controlar el temperamento y buscar asertividad para poder mantener un ambiente laboral en las circunstancias más cordiales posibles. Por ello dentro de la División de Recaudación Tributaria, este valor surge, propiciando relaciones recíprocas que aporta estabilidad y la buena ejecución de las actividades dentro del área.

Cuadro 8

Distribución de la variable: Estrategia Gerencial. Dimensión: Efectividad.

Indicador. Participación.

N°	Ítem	Siempre 5		Casi Siempre 4		Ni Siempre Ni Nunca 3		Casi Nunca 2		Nunca 1	
		Fa	%	Fa	%	Fa	%	Fa	%	Fa	%
6	¿Dentro del departamento se realizan actividades con el fin de fomentar la participación de sus colaboradores?	18	81,82%	4	18,18%	0	0,00%	0	0,00%	0	0,00%

Fuente. Instrumento aplicado al personal de la División de Recaudación Tributaria de la Gobernación del Estado Táchira (2021).

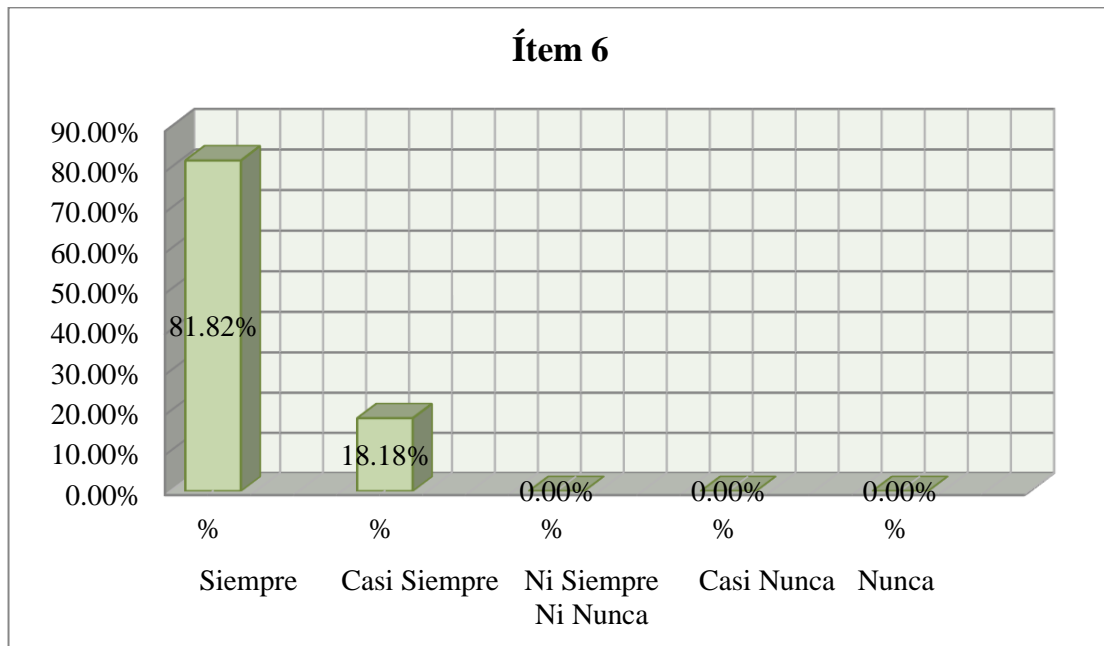


Figura 6. Representación de la distribución del indicador: Participación.

Fuente: Rangel (2021)

Las respuestas emanadas por los encuestados y reflejada en el cuadro 8 - figura 6, señalan que en el ítem 6 del instrumento aplicado respecto a la participación de los colaboradores del departamento, el ochenta y uno con ochenta y dos por ciento (81,82 %) correspondiente a dieciocho (18) personas encuestadas, consideraron que dentro de la División de Recaudación Tributaria siempre se realizan actividades con el fin de fomentar la participación de sus colaboradores, por otra parte el dieciocho con dieciocho por ciento (18,18 %) equivalente a cuatro (04) colaboradores restantes mencionaron, que casi siempre se fomentaba la participación dentro de la institución.

De tal manera, en la División de Recaudación Tributaria existen actividades que fomentan la participación de los colaboradores, creadas específicamente con el objeto de motivar a cada uno de los integrantes, tomando en cuenta que la gestión administrativa más óptima es el resultado del nivel de eficacia de cada uno de los miembros que la integran, en este sentido según los autores: Tena y Villanueva, (2010) nos menciona que:

“La intensidad de la participación de un empleado y su identificación con la institución se caracteriza por la creencia y aceptación de las metas y los valores de la organización disposición a realizar un esfuerzo importante en beneficio de la organización y el deseo de pertenecer a la misma” (p.121).

De esta manera, las actividades realizadas por los colaboradores garantiza a la organización un equipo de trabajo motivado, feliz, saludable y propiciando la tranquilidad del entorno laboral, estas actividades son realizadas en las instalaciones de la organización y fuera de ella, las mismas son adaptadas a las necesidades y características de los colaboradores con el propósito de desarrollar y mantener el equilibrio emocional, social y físico del personal propiciando el aumento de la calidad de vida de los colaboradores. El cual fomenta el trabajo en equipo, fomenta la integración de nuevos integrantes y genera confianza entre ellos, logrando disminuir las enfermedades ocupacionales, aliviar las tensiones laborales y con ello se logra el cumplimiento acertado de cada una de las funciones ejercidas por cada colaborador.

Cuadro 9

Distribución de la variable: Estrategia Gerencial. Dimensión: Toma de Decisiones.
Indicador. Autoridad.

N°	Ítem	Siempre 5		Casi Siempre 4		Ni Siempre Ni Nunca 3		Casi Nunca 2		Nunca 1	
		Fa	%	Fa	%	Fa	%	Fa	%	Fa	%
7	¿El gerente de la organización posee autoridad al momento de delegar funciones a sus colaboradores?	6	27,27%	8	36,36%	4	18,18%	4	18,18%	0	0,00%

Fuente: Instrumento aplicado al personal de la División de Recaudación Tributaria de la Gobernación del Estado Táchira (2021).

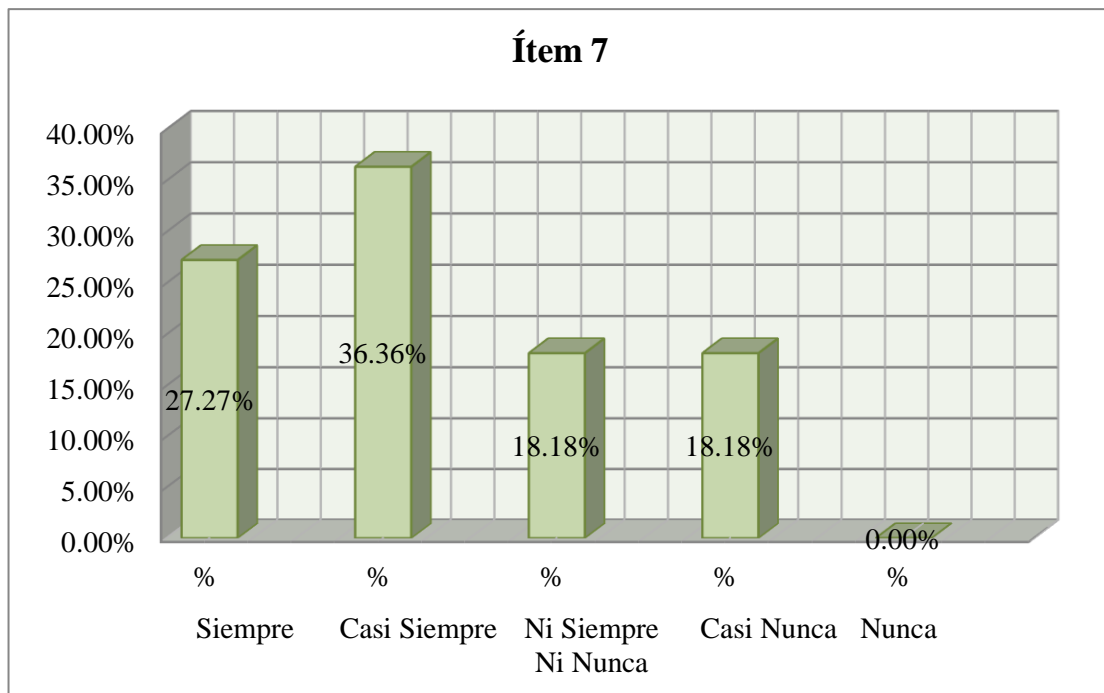


Figura 7. Representación de la distribución del indicador: Autoridad.

Fuente: Rangel (2021)

Como resultado del ítem 7, que corresponde al indicador autoridad y según la tabulación realizada en el cuadro 9 – figura 7, los encuestados dieron las siguientes opiniones: en un veintisiete con veintisiete por ciento (27,27 %) correspondiente a seis (06) funcionarios encuestados, los cuales dijeron que siempre el gerente de la organización posee autoridad al momento de delegar funciones a sus colaboradores, un treinta y seis con treinta y seis por ciento (36,36 %) perteneciente a ocho (08) funcionarios mencionaron que casi siempre posee autoridad, mientras que el dieciocho con dieciocho por ciento (18,18 %) correspondiente a cuatro (04) funcionarios mencionaron que ni siempre ni nunca, y por ultimo con un dieciocho con dieciocho por ciento (18,18 %) perteneciente a cuatro (04) colaboradores mencionaron que casi nunca el gerente posee autoridad en la División de Recaudación Tributaria.

Por consiguiente, es propicio mencionar lo expresado por el autor Saldaña (2007) el cual menciona que: “El gerente actúa como representante legal de la institución, planifica las políticas operativas, administrativas y de calidad en base a los parámetros fijados por la gerencia” (p.23). En este sentido, es propicio entender la postura y carácter del gerente al dirigir una directriz dentro de la organización, puesto que la mayor cualidad del mismo es influenciar positivamente a sus colaboradores con el fin de construir un equipo de trabajo motivado, consistente, de larga duración y con pocas deserciones.

Por ende, el gerente al encomendar funciones esta debe poseer características acordes con una visión clara dentro de la estructura organizativa del área aprobando a los miembros de la organización oficios vitales. Es decir directrices emanadas por la figura gerencial deben ser eficaces, entendibles y adaptables a cada uno de los colaboradores permitiendo realizar las funciones de acuerdo a lo señalado recíprocamente. De esta manera la autoridad de la División se basa en la calidad que refleja el gerente las mismas son vistas en el logro de sus respectivos objetivos establecidos y se fundamenta a través de una comunicación necesaria existente entre el gerente y los colaboradores.

Cuadro 10

Distribución de la variable: Estrategia Gerencial. Dimensión: Toma de Decisiones.

Indicador. Talento humano.

N°	Ítem	Siempre 5		Casi Siempre 4		Ni Siempre Ni Nunca 3		Casi Nunca 2		Nunca 1	
		Fa	%	Fa	%	Fa	%	Fa	%	Fa	%
8	¿Es efectivo el recurso humano que desempeña labores en el departamento a la hora de fiscalizar entidades públicas y privadas?	0	0,00%	3	13,64%	5	22,73%	6	27,27%	8	36,36%

Fuente. Instrumentó aplicado al personal de la División de Recaudación Tributaria de la Gobernación del Estado Táchira (2021).

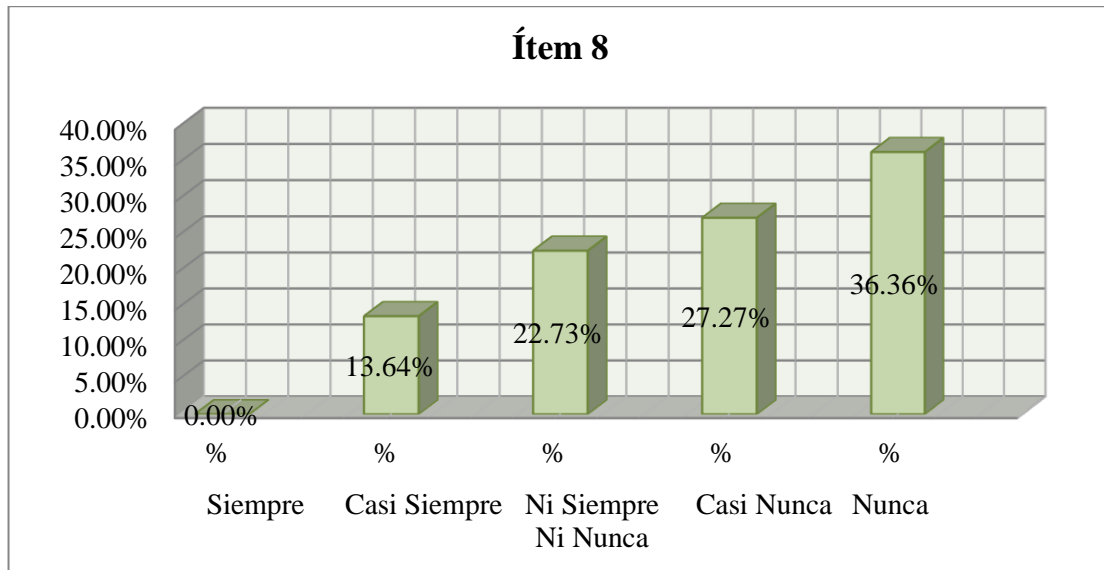


Figura 8. Representación de la distribución del indicador: Recurso humano.

Fuente: Rangel (2021)

En referencia a los resultados emanados en el ítem 8, descritos en el cuadro 10-figura 8, que tiene que ver con el Recurso Humano, es efectivo al momento de desempeñar las labores en el departamento, la población encuestada en un trece con sesenta y cuatro por ciento (13,64 %) correspondiente a tres (03) encuestados mencionaron que casi siempre el personal, es efectivo para desempeñar labores, un veintidós con setenta y tres por ciento (22,73 %), equivalente a cinco (05) personas alude que ni siempre, ni nunca, un veintisiete con veintisiete por ciento (27,27 %) perteneciente a seis (06) colaboradores respondieron que casi nunca es efectivo y por ultimo con un treinta y seis con treinta y seis por ciento (36,36 %) para ocho (08) personas, consideran que nunca en la División es efectivo el Talento Humano a la hora de fiscalizar entidades públicas y privadas.

En este sentido, las personas que forman la fuerza de trabajo de una institución pública son el recurso más importante y valioso por lo que resulta necesario estimularlo, capacitarlo y promover lo máximo posible. Con ello se intenta alcanzar la excelencia y el esfuerzo para que día tras día los colaboradores gocen de un ambiente laboral acogedor y proclive a la eficiencia. Es común encontrar ciertos problemas que se repiten en todas las organizaciones y en el caso de la División de Recaudación Tributaria el no poseer con la capacitación necesaria hacia sus colaboradores, ocasiona que el recurso humano no cuente con la efectividad al fiscalizar las entidades públicas cómo se debe efectuar en los entes descentralizados, Notarias, Registros, Alcaldías, Prefecturas y demás instituciones que sean contribuyentes de la Gobernación.

Así mismo, como lo expresan los autores Bayo y Merino (2002) “Las personas que laboran en una empresa son uno de los activos más importantes de esta, así como uno de los factores determinantes en su proceso”. Es por ello que los colaboradores de la División de Recaudación Tributaria, deben poseer adiestramiento y discernimiento del cargo que ocupan, para que el gerente cuente con personal capacitado y poder poseer un equipo de trabajo con conocimientos y pueden realizar sus funciones asertivamente.

Cuadro 11

Distribución de la variable: Estrategia Gerencial. Dimensión: Toma de Decisiones.
Indicador. Diagnostico Empresarial.

N°	Ítem	Siempre 5		Casi Siempre 4		Ni Siempre Ni Nunca 3		Casi Nunca 2		Nunca 1	
		Fa	%	Fa	%	Fa	%	Fa	%	Fa	%
9	¿La aplicación de diagnósticos correctivos ante las eventualidades de la empresa se presenta de forma regular?	4	18,18%	7	31,82%	11	50,00%	0	0,00%	0	0,00%

Fuente: Instrumento aplicado al personal de la División de Recaudación Tributaria de la Gobernación del Estado Táchira (2021).

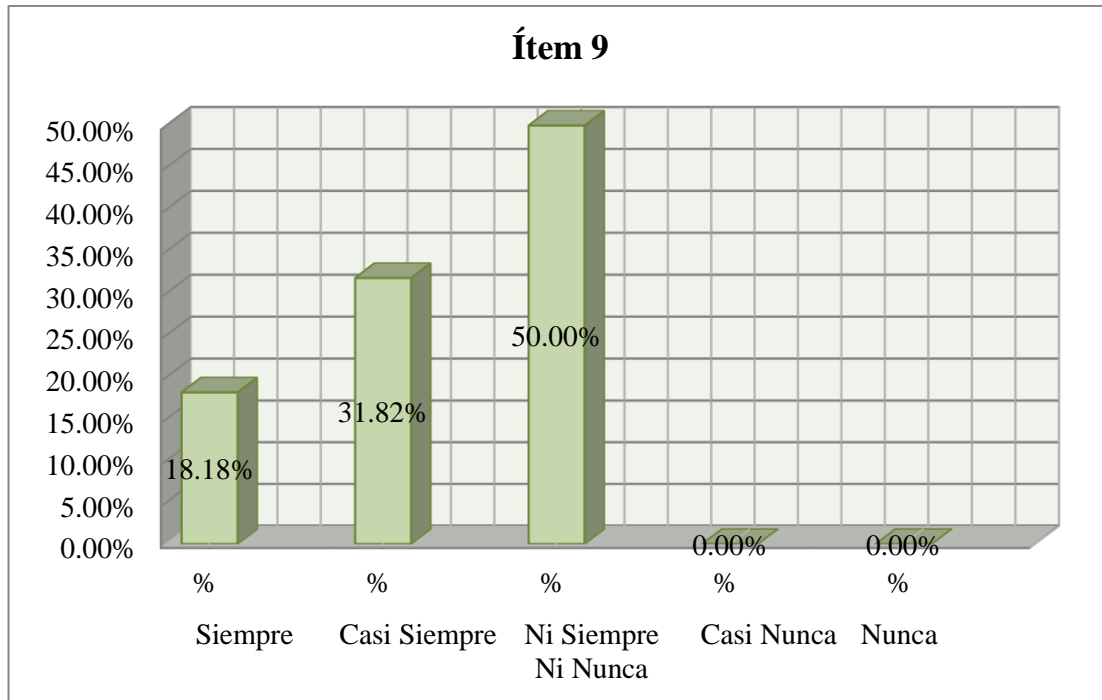


Figura 9. Representación de la distribución del indicador: Diagnostico Empresarial.
Fuente: Rangel (2021)

En relación al ítem 9, tabulado y representado según las opiniones de los encuestados en el cuadro 11 – figura 9, con la dimensión: toma de decisiones y el indicador diagnóstico empresarial se determinó que un dieciocho con dieciocho por ciento (18,18 %) reflejado en cuatro (04) colaboradores mencionaron que siempre se aplican diagnósticos correctivos ante la eventualidades de la organización se presentan de forma regular, un treinta y uno con ochenta y dos por ciento (31,82 %) equivalente a tres (03) funcionarios mencionaron que casi siempre se presentaban estos diagnósticos correctivos y un cincuenta por ciento (50 %) que pertenecen a once (11) encuestados respondieron que ni siempre, ni nunca se aplican estos correctivos.

En consecuencia de los resultados arrojados, la Gobernación del Estado Táchira posee en el ámbito del diagnóstico empresarial una herramienta acorde que consiente en conocer el estado, situación y los problemas que impiden el crecimiento, sobrevivencia o desarrollo en el área. Lo que permite obtener resultados donde se puede identificar que actividades desarrolladas necesitan fortalecer y a su vez conocer y determinar una serie de problemas, para diseñar un plan de acción que oriente el porvenir del área. Así como lo menciona el autor Vidal (2004), el diagnóstico:

“es un proceso de comparación entre dos situaciones, la presente que hemos llegado a conocer mediante la indagación, y otra ya definida y supuestamente conocida que nos sirve de pauta o modelo; es un componente de la dirección y planeación estratégica que sirve a la toma de decisiones e involucra los fines de productividad, competitividad, supervivencia y crecimiento de cualquier clase de organización”.

En relación con el autor, todo diagnóstico debe arrojar resultado para poder tomar correctivos de las situaciones presentadas, generalmente en la División de Recaudación Tributaria existen estas aplicaciones ante cualquier eventualidad ya que se rigen por una serie de normas y manuales que ayudan a agilizar los procedimientos.

Cuadro 12

Distribución de la variable: Estrategia Gerencial. Dimensión: Motivación.

Indicador. Dialogo.

N°	Ítem	Siempre 5		Casi Siempre 4		Ni Siempre Ni Nunca 3		Casi Nunca 2		Nunca 1	
		Fa	%	Fa	%	Fa	%	Fa	%	Fa	%
10	¿En la División de Recaudación Tributaria se realizan diálogos abiertos con sus colaboradores para fomentar su desempeño?	15	68,18%	7	31,82%	0	0,00%	0	0,00%	0	0,00%

Fuente: Instrumento aplicado al personal de la División de Recaudación Tributaria de la Gobernación del Estado Táchira (2021).

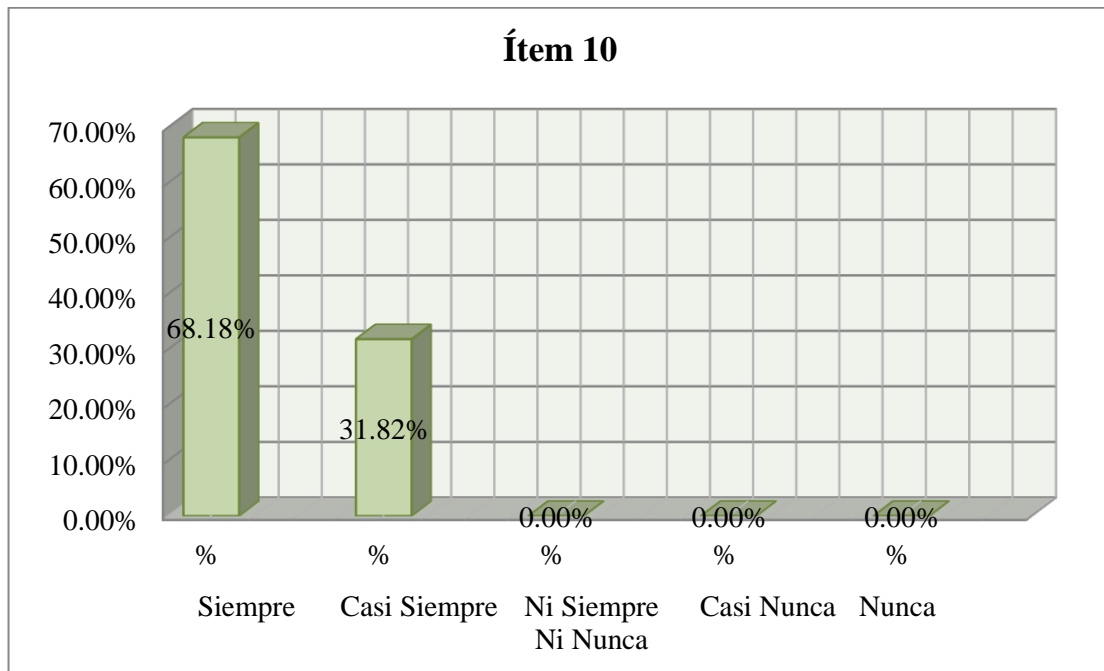


Figura 10. Representación de la distribución del indicador: Dialogo.

Fuente: Rangel (2021)

En el cuadro 12 – figura 10 se puede observar los resultados arrojados de la encuesta realizada, particularmente en el ítem 10, indicador de dialogo. En donde un sesenta y ocho con dieciocho por ciento (68,18 %) de la población encuestada correspondiente a quince (15) funcionarios mencionaron que siempre en la División de Recaudación Tributaria se realizan diálogos abiertos con los colaboradores para fomentar el desempeño, mientras que el treinta y uno con ochenta y dos por ciento (31,82 %) equivalente a siete (07) funcionarios consideraron que casi siempre se presentaban estos diálogos con todo el personal. En este sentido, es oportuno mencionar que dentro del área, los colaboradores están de acuerdo con que se realizan diálogos abiertos con ello se resuelven diferentes discrepancias que suelen salir en ocasiones entre ellos mismos.

Por tal motivo, dentro de la División de Recaudación Tributaria el gerente ofrece unas series de herramientas que benefician a los colaboradores en cuanto se presentan eventualidades, una de ellas es el dialogo por lo que el mismo es indispensable dentro de cualquier área. De esta manera, el objetivo principal es el establecer acciones apropiadas que logren alinear y direccionar al equipo en sus acciones y a su vez se establezcan tales efectos temas que impacten al entorno laboral, obteniendo claras conclusiones que generalmente permitan a la organización actuar de forma unísona y consistente en todas sus funciones.

De acuerdo con lo expuesto anteriormente, el gerente y los colaboradores siempre están en comunicación constante es así que existe el dialogo abierto entre los mismo, cabe agregar que los diálogos presentes en la División se muestran de la siguiente manera; un dialogo individual, cuando solo un trabajador posee alguna situación en especifica; o el dialogo grupal, donde se discute las razones y el porqué de las situaciones presentadas con todo el equipo de trabajo. Vale destacar que es notable en los resultados obtenidos del estudio que dentro de la División si existen herramientas donde el dialogo fomenta el desempeño de cada uno y las acciones a realizar para mantener los objetivos y metas en el área.

Cuadro 13

Distribución de la variable: Estrategia Gerencial. Dimensión: Motivación.

Indicador. Cooperación.

N°	Ítem	Siempre 5		Casi Siempre 4		Ni Siempre Ni Nunca 3		Casi Nunca 2		Nunca 1	
		Fa	%	Fa	%	Fa	%	Fa	%	Fa	%
11	¿Es propicia la cooperación en el equipo de trabajo?	10	45,45%	8	36,36%	4	18,18%	0	0,00%	0	0,00%

Fuente: Instrumento aplicado al personal de la División de Recaudación Tributaria de la Gobernación del Estado Táchira (2021).

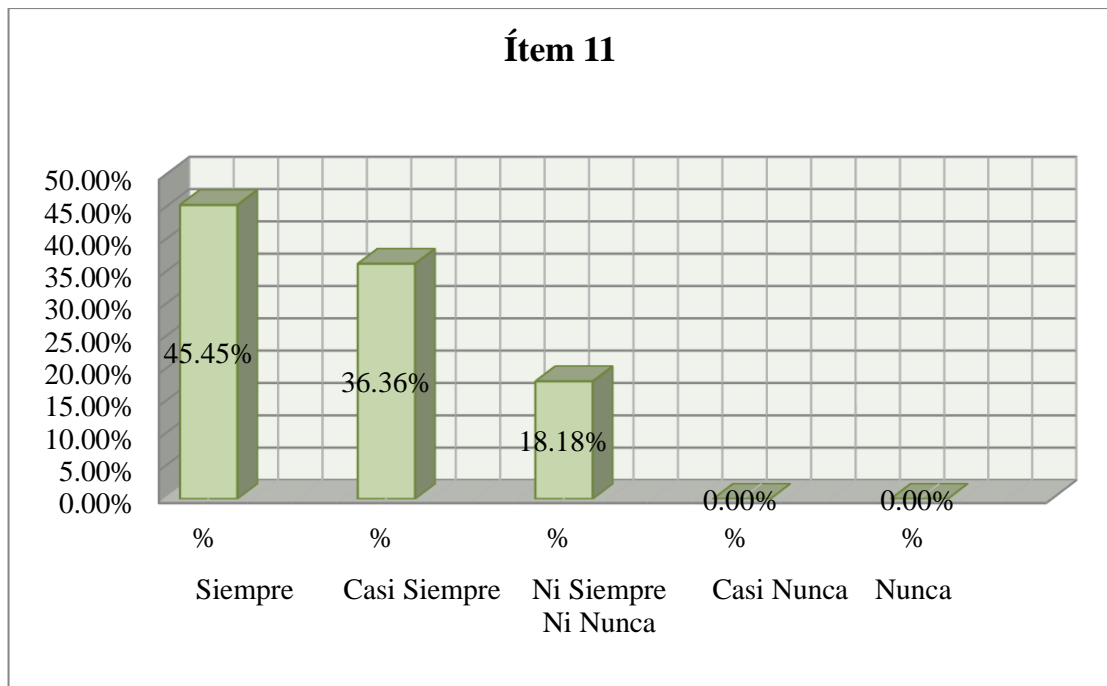


Figura 11. Representación de la distribución del indicador: Cooperación.

Fuente: Rangel (2021)

En el ítem 11, que hace referencia al indicador: cooperación, reflejado en el cuadro 13 – figura 11, el objeto de estudio dio como respuesta que en un cuarenta y cinco con cuarenta y cinco por ciento (45,45 %) equivalente a diez (10) encuestados, que siempre es propicia la cooperación en el equipo de trabajo, un treinta y seis con treinta y seis por ciento (36,36 %) correspondiente a ocho (08) funcionarios mencionaron que casi siempre existe esta cooperación, el resto que equivale a un dieciocho con dieciocho por ciento (18,18 %) perteneciente a la respuesta de cuatro (04) funcionarios dijeron que ni siempre ni nunca es propicia la cooperación en el equipo de trabajo.

En relación con el indicador cooperación, el cual si bien es conocido también como la acción de ayudar o favorecer a alguien, se dice que esta normalmente asociada a la solidaridad y a la generosidad de cada individuo. En este caso, la cooperación laboral se ve primordial a tal fin de aunar esfuerzos entre los colaboradores, para que obtengan una misma dirección en un equipo de trabajo de alto rendimiento y perfectamente cohesionado, así resultará más sencillo generar concordancias dentro del área, para a su vez mantener la motivación y el compromiso de cada uno de los integrantes, por ello con una cooperación entre los colaboradores y el gerente se logra conservar el curso efectivo del área logrando así el éxito.

De esta manera, cuando los colaboradores se basan en la confianza mutua, en el equilibrio y en la reciprocidad, se aprecia la buena gerencia y actitudes de cada uno de ellos. En la División de Recaudación Tributaria es evidente notar la existencia de la cooperación recíproca adicionalmente una parte de los encuestados señaló que generalmente cooperan entre sí, en virtud de la realización de las actividades diarias administrativas como las de fiscalización, además de cumplir con los objetivos trimestrales y metas propuestas por el ejecutivo regional, a fin de dejar a la División de Recaudación Tributaria en buena perspectiva y no obstante demostrar que cada colaborador posee habilidades laborales eficaces.

Cuadro 14

Distribución de la variable: Estrategia Gerencial. Dimensión: Motivación.

Indicador. Incentivos.

N°	Ítem	Siempre 5		Casi Siempre 4		Ni Siempre Ni Nunca 3		Casi Nunca 2		Nunca 1	
		Fa	%	Fa	%	Fa	%	Fa	%	Fa	%
12	¿La empresa aplica políticas de incentivos hacia los trabajadores por los objetivos de fiscalización alcanzados?	0	0,00%	0	0,00%	0	0,00%	4	18,18%	18	81,82%

Fuente: Instrumento aplicado al personal de la División de Recaudación Tributaria de la Gobernación del Estado Táchira (2021).

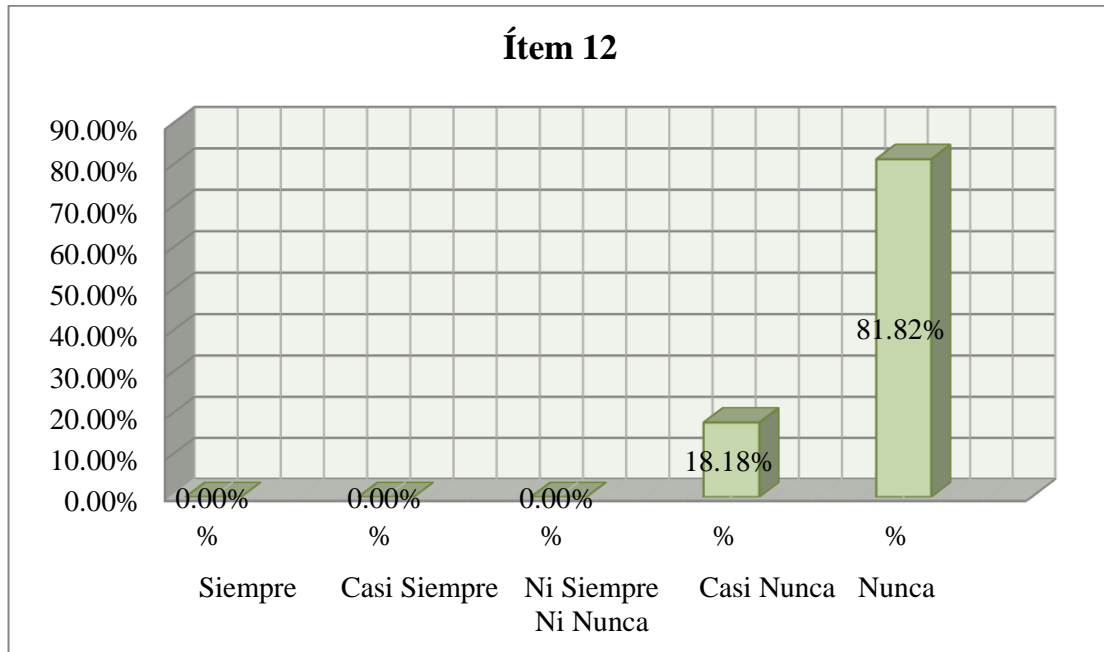


Figura 12. Representación de la distribución del indicador: Incentivos.

Fuente: Rangel (2021)

De acuerdo a los datos arrojados en el ítem 12, correspondiente al indicador: incentivos. Los cuales están representados en el cuadro 14 – figura 12. Se obtiene como resultados que un dieciocho con dieciocho por ciento (18,18 %) equivalente a cuatro (04) funcionarios encuestados respondieron que casi nunca la empresa aplica políticas de incentivos hacia los trabajadores por los objetivos de fiscalización alcanzados, el ochenta y uno con ochenta y dos por ciento (81,82 %) correspondiente a dieciocho (18) funcionarios respondieron que nunca se aplicaban incentivos.

En la actualidad por la decadente situación país, se ha visto disminuido en un noventa por ciento (90%) los incentivos laborales dentro de las instituciones gubernamentales, los mismos son catalogados necesarios para motivar a los colaboradores de las entidades con el fin de mejorar el rendimiento y su productividad, impulsados por la promesa de una compensación extra. Asimismo, se busca obtener una serie de incentivos que permita a los colaboradores tener motivación a la hora de realizar las jornadas laborales, así como lo menciona el autor Lorenzana (2015) el cual dice:

“son aquellas actividades en las cuales los motivos que impulsan la acción son ajenos a la misma, es decir, están determinados por las contingencias externas. Esto se refiere a incentivos. Por ejemplo: satisfacer expectativas en el trabajo, el propio salario del trabajo, cuando hacemos algo a cambio de un bien material.”

De tal manera, se aprecia que la División de Recaudación Tributaria no posee la capacidad de proporcionar a sus colaboradores esta serie de incentivos y que a su vez no tiene esa motivación para que cada uno de ellos, no obstante la División no maneja sus propios ingresos lo que le imposibilita contar con activos que puedan ser dados a cada colaborador por objetivos alcanzados, por las razones expresadas el gerente de la División solicita a la Dirección de Administración y Finanzas y tesorería del Estado un porcentaje de lo recaudado en forma de un bono de productividad, pero las mismas no procesan esta serie de solicitudes, aludiendo que no es suficiente lo recaudado y no son aprobados, por lo tanto los colaboradores se desanimen y decaen en ocasiones en sus salidas de fiscalizaciones.

Cuadro 15

Distribución de la variable: Estrategia Gerencial. Dimensión: Eficiencia.

Indicador. Puntualidad

N°	Ítem	Siempre 5		Casi Siempre 4		Ni Siempre Ni Nunca 3		Casi Nunca 2		Nunca 1	
		Fa	%	Fa	%	Fa	%	Fa	%	Fa	%
13	¿Se evidencia puntualidad de los colaboradores de la organización en su horario laboral?	2	9,09%	0	0,00%	6	27,27%	6	27,27%	8	36,36%

Fuente: Instrumento aplicado al personal de la División de Recaudación Tributaria de la Gobernación del Estado Táchira (2021).

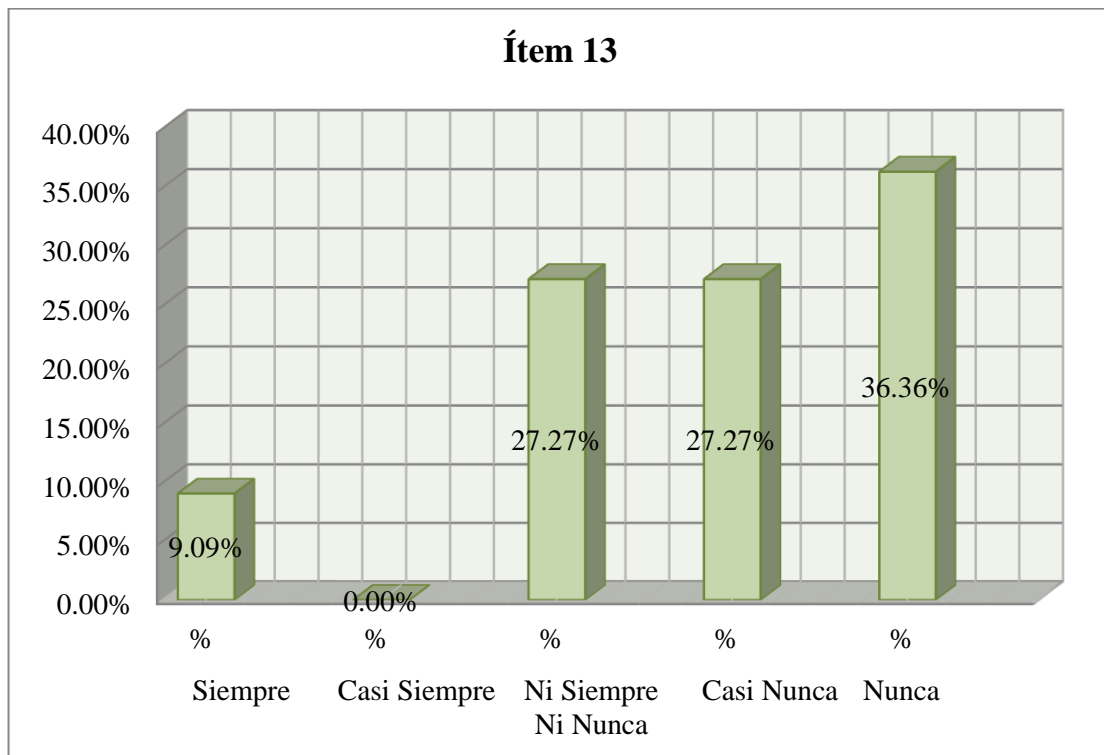


Figura 13. Representación de la distribución del indicador: Puntualidad.

Fuente: Rangel (2021)

En el cuadro 15 – figura 13, donde encontramos la dimensión: eficiencia, en el indicador: puntualidad. Según las respuestas de la población objeto de estudio en el ítem 13 se evidencio. Que en un nueve con nueve por ciento (9,09 %) equivalente a nueve (09) encuestados mencionaron que siempre se evidencia puntualidad de los colaboradores de la organización es su horario laboral, un veinte siete con veinte siete por ciento (27,27 %) correspondiente a seis (06) personas las cuales consideraron que ni siempre, ni nunca hay puntualidad en el horario laboral, un veinte siete con veinte siete por ciento (27,27 %) comprendido por seis (06) colaboradores indicaron que casi nunca son puntuales, mientras que el treinta y seis con treinta y seis por ciento (36,36 %) connotado por ocho (08) colaboradores, respondieron que nunca se evidencia puntualidad en el horario laboral.

En este apartado, con respecto a la puntualidad dentro de la División de Recaudación Tributaria y refiriéndonos con el concepto básico del autor Holler (2004) el cual expresa que:

“La puntualidad es considerada como hábito firme y seguro, no es producto de la casualidad, sino de una buena administración del tiempo disponible en las 24 horas de día. Significa saber distribuir estas maravillosas 24 horas de tal modo que alcancen holgadamente para desarrollar el trabajo y todas las demás ocupaciones cotidianas. Más que virtud de un solo individuo o de todo un pueblo, la puntualidad constituye un fiel reflejo del grado de civilización y cultura que puede alcanzar el género humano” (p. 52).

Ahora bien, la puntualidad, es estar a tiempo para cumplir con las funciones correspondiente en el área laboral, además de ser la cualidad más significativa que puede tener todo ser humano, la misma es parte fundamental de la personalidad de cada uno, lo que conlleva al respeto y valorar el tiempo propio y ajeno. Asimismo, en la División los colaboradores carecen este grado de valor siendo en ocasiones esta impuntualidad constante además la falta presentada es por no poseer incentivos que brinden las acciones necesarias para que cada uno llegue a realizar sus labores a tiempo, esto con motivo al transporte que en la actualidad es la razón primordial del retraso de la gran parte de los colaboradores.

Cuadro 16

Distribución de la variable: Estrategia Gerencial. Dimensión: Eficiencia.

Indicador. Ausentismo.

N°	Ítem	Siempre 5		Casi Siempre 4		Ni Siempre Ni Nunca 3		Casi Nunca 2		Nunca 1	
		Fa	%	Fa	%	Fa	%	Fa	%	Fa	%
14	¿Existe ausentismo laboral dentro del departamento que afecte el cumplimiento de las funciones organizacionales?	16	72,73%	0	0,00%	6	27,27%	0	0,00%	0	0,00%

Fuente: Instrumento aplicado al personal de la División de Recaudación Tributaria de la Gobernación del Estado Táchira (2021).

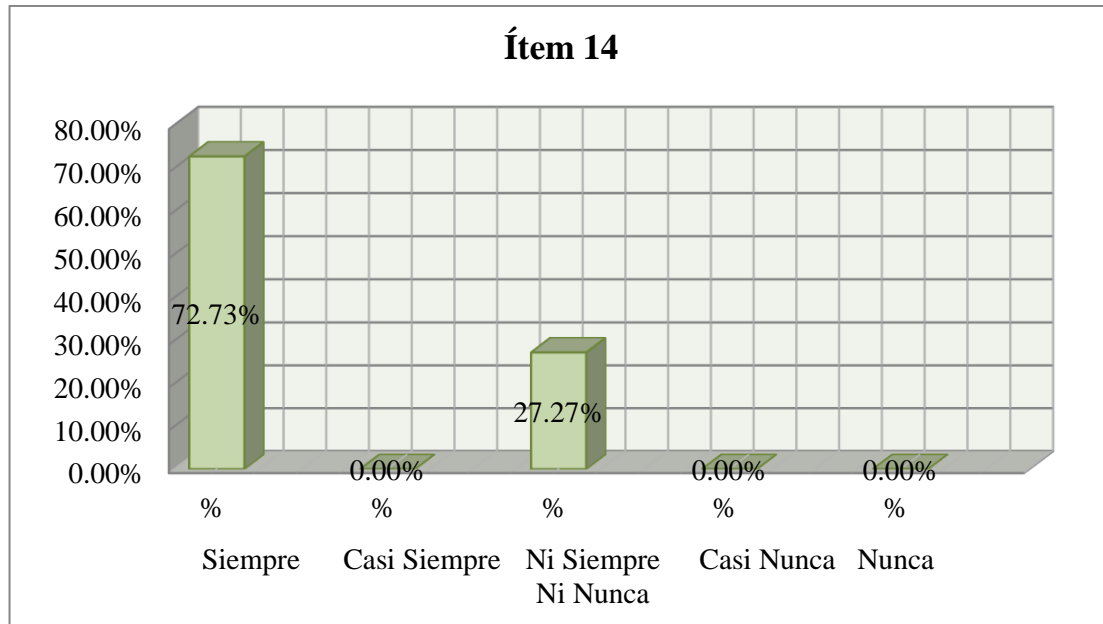


Figura 14. Representación de la distribución del indicador: Ausentismo.

Fuente: Rangel (2021)

En función al indicador: ausentismo reflejado en el cuadro 16 – figura 14, los encuestados dieron las siguientes opiniones, en un setenta y dos con setenta y tres por ciento (72,73 %) equivalente a dieciséis (16) encuestados respondieron que siempre existe ausentismo laboral dentro del departamento que afecte el cumplimiento de las funciones organizacionales, mientras que el restante grupo de encuestados con un veintisiete con veintisiete por ciento (27,27 %) correspondiente a seis (06) colaboradores mencionaron que ni siempre, ni nunca existe ausentismo. Los resultados arrojados en esta pregunta datan que la mayoría de los encuestados en un porcentaje de setenta por ciento (70%), ha visto ausentismo por parte de ellos.

Conviene destacar que el ausentismo de los colaboradores en la organización esta ocasionado por la falta de habilidades, es por ello que el autor Robbins (2002), menciona que:

"El ausentismo es un aspecto importante a considerar dentro de las empresas, es por ello que afirmamos que hay que planificar y desarrollar estrategias que controlen las causas que lo originan, tomando decisiones que permitan reducir la ausencia de los empleados al trabajo, creando una cultura que logre acoger las buenas iniciativas, así como desechar las malas" (p.14).

Por su parte, el ausentismo existente hace referencia al incumplimiento del deber del colaborador con el desarrollo de las funciones adquiridas por cada uno y asimismo con la asistencia al lugar de trabajo correspondiente lo que genera y representa una violación a las obligaciones establecidas en el contrato de trabajo.

No obstante, este ausentismo en la División de Recaudación Tributaria se presenta a raíz de los inconvenientes presentados con la economía del país, lo que ha llevado a cabo que de los ingresos percibidos (sueldos) por cada colaborador no alcance para cubrir costos del boleto del autobús y los mismos se vean en ocasiones obligados a buscar dinero u otros métodos para lograr llegar a su sitio de trabajo o en algunos casos no asistir. Desde este punto de vista a la División se le dificulta en ocasiones cumplir con las jornadas de fiscalización, lo que ha conllevado a disminuir estas actividades y bajar las metas de fiscalización mensuales provocando así una disminución en la recaudación mensual.

Cuadro 17

Distribución de la variable: Estrategia Gerencial. Dimensión: Eficiencia.

Indicador. Asertividad.

N°	Ítem	Siempre 5		Casi Siempre 4		Ni Siempre Ni Nunca 3		Casi Nunca 2		Nunca 1	
		Fa	%	Fa	%	Fa	%	Fa	%	Fa	%
15	¿Dentro del departamento existe asertividad por parte de los colaboradores al ejecutar las funciones asignadas?	3	13,64%	6	27,27%	13	59,09%	0	0,00%	0	0,00%

Fuente. Instrumentó aplicado al personal de la División de Recaudación Tributaria de la Gobernación del Estado Táchira (2021).

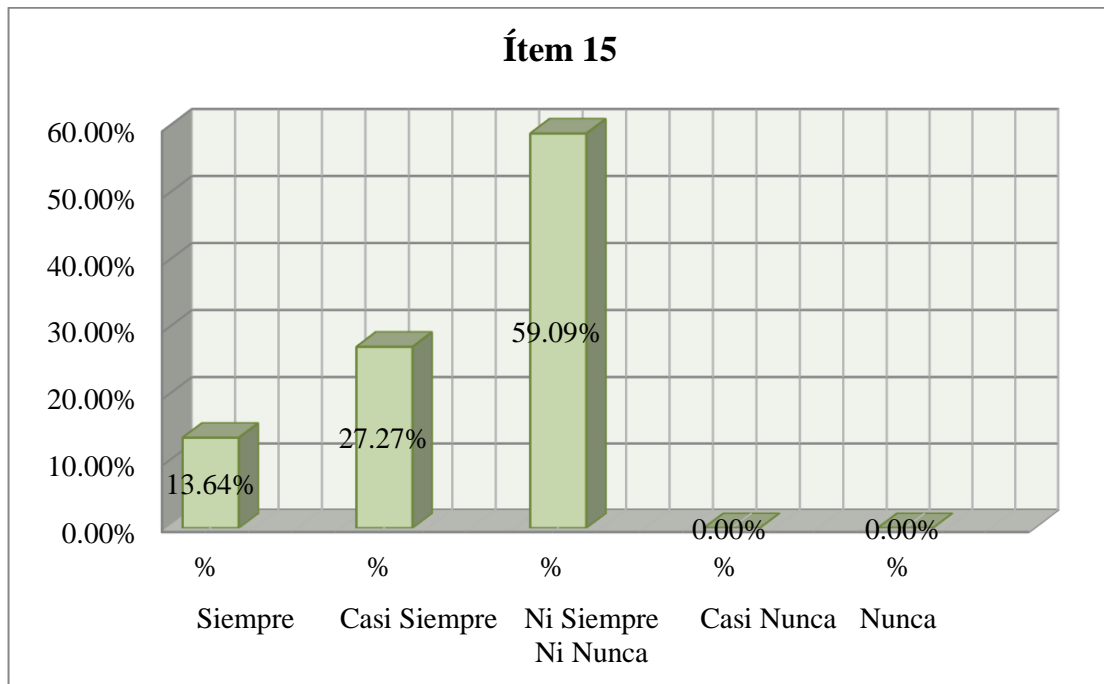


Figura 15. Representación de la distribución del indicador: Asertividad.

Fuente: Rangel (2021)

Según los resultados obtenidos en el ítem 15, representados en el cuadro 17 – figura 15, el cual hace referencia a la asertividad por parte de los colaboradores al ejecutar las funciones asignadas. Los encuestados expresaron en un trece con sesenta y cuatro por ciento (13,64 %) perteneciente a tres (03) encuestados mencionaron que siempre dentro del departamento existe asertividad por parte de los colaboradores al ejecutar las funciones asignadas, el veintisiete con veintisiete por ciento (27,27 %) equivalente a seis (06) colaboradores mencionaron, que casi siempre existe asertividad, y un cincuenta y nueve con nueve por ciento (59,09 %) correspondiente a trece (13) encuestados respondieron que ni siempre ni nunca, dentro del departamento existe asertividad al ejecutar las funciones asignadas.

Por su parte, la asertividad laboral reduce los niveles de estrés en los colaboradores, impulsa un mejor rendimiento en el trabajo, estimula la creatividad y la capacidad para encontrar soluciones gracias a la seguridad y confianza que siente la persona al momento de expresarse, de igual modo se refuerza la autoestima. En este sentido, la asertividad laboral va de la mano con el hecho de tener las metas claras, con el propósito de establecer sus objetivos principales y priorizarlos para llevar un mejor orden de las cosas, es por ello que el autor Peñafiel (2010) explica que:

“la asertividad viene de un modelo clínico, cuya definición apunta a un gran conjunto de comportamientos interpersonales que se refieren a la capacidad social de expresar lo que se piensa, lo que se siente y lo que se quiere de manera adecuada al medio y sin ansiedad”.

Ante la situación planteada por el autor, la asertividad generalmente es una forma de comunicarse satisfactoriamente con los demás. Ser asertivo consiste en ser capaz de expresar lo que se siente, lo que se desea o lo que se piensa, de un modo respetuoso con los demás y valorando las consecuencias de lo que se va a decir a otros. A tal efecto, dentro de la División de Recaudación Tributaria la asertividad en las funciones asignadas es existente y puestas a prueba en cada fiscalización realizada, mostrando la capacidad que posee los fiscales al momento de las inspecciones.

Cuadro 18

Distribución de la variable: Estrategia Gerencial. Dimensión: Satisfacción Laboral.
Indicador. Equidad.

Ítem	Siempre 5		Casi Siempre 4		Ni Siempre Ni Nunca 3		Casi Nunca 2		Nunca 1	
	Fa	%	Fa	%	Fa	%	Fa	%	Fa	%
¿Considera usted que dentro de la División de Recaudación Tributaria existe equidad en los beneficios laborales dados por la gerencia?	4	18,18%	9	40,91%	9	40,91%	0	0,00%	0	0,00%

Fuente: Instrumento aplicado al personal de la División de Recaudación Tributaria de la Gobernación del Estado Táchira (2021)

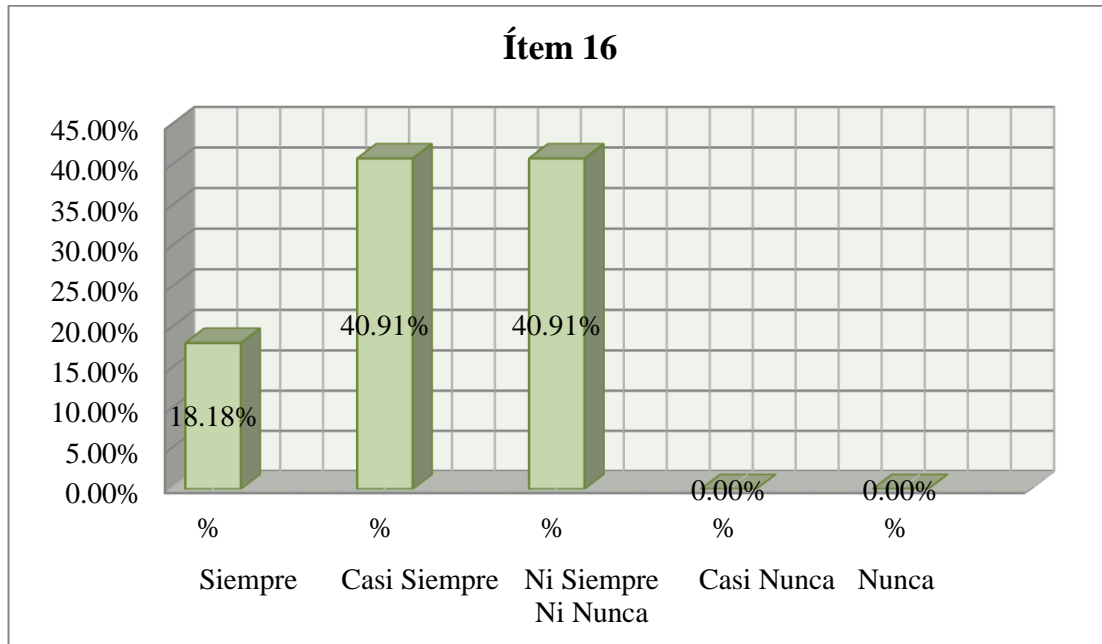


Figura 16. Representación de la distribución del indicador: Equidad.

Fuente: Rangel (2021)

En el ítem 16, donde el indicador es equidad, el mismo se refleja en el cuadro 18 – figura 16, el resultado del estudio dio en, un dieciocho con dieciocho por ciento (18,18 %) reflejado en cuatro (04) encuestados expresaron que siempre dentro de la División de Recaudación Tributaria, existe equidad en los beneficios laborales dados por la gerencia, un cuarenta con noventa y un por ciento (40,91%) equivalente a nueve (09) funcionarios mencionaron que casi siempre existe equidad en los beneficios, el restante cuarenta con noventa y un por ciento (40,91%) correspondiente a nueve (09) encuestados respondieron que ni siempre ni nunca existe dicha equidad entre los beneficios para los colaboradores.

En relación con los datos arrojados, es importante mencionar que la equidad es la cualidad que caracteriza al hecho de dar a cada persona lo que se merece, en este orden de ideas se precisó citar a los autores Cook y Hegtvedt (1983) ellos mencionan que: “la equidad se define como la equivalencia de la razón "insumo/resultado" para todas las partes involucradas en un intercambio dado”. De esta manera, es importante aclarar que con la globalización la equidad se volvió la acción en la que dicha repartición se hace en función de los méritos de la persona. Esto quiere decir que depende de las funciones realizadas por los colaboradores dentro de la organización y su efectividad puede obtener mejor beneficio que una actividad mal ejecutada.

En este sentido, la figura gerencial propicia la equidad en la formación de equipos de trabajo la cual supone una postura de sensibilización y concienciación en las organizaciones sobre lo trascendental que es lograr un mayor equilibrio en el mundo laboral, con el objetivo de incrementar la imparcialidad, la credibilidad y el respeto entre los líderes y colaboradores para posteriormente favorecer y consolidar el nivel de confianza en la División de Recaudación Tributaria logrando así mejorar sustancialmente del ambiente de laboral.

Cuadro 19

Distribución de la variable: Estrategia Gerencial. Dimensión: Satisfacción Laboral.
Indicador. Pertenencia.

N°	Ítem	Siempre 5		Casi Siempre 4		Ni Siempre Ni Nunca 3		Casi Nunca 2		Nunca 1	
		Fa	%	Fa	%	Fa	%	Fa	%	Fa	%
17	¿Comparte el sentido de pertenencia dentro de la División de Recaudación Tributaria?	14	63,64%	8	36,36%	0	0,00%	0	0,00%	0	0,00%

Fuente: Instrumento aplicado al personal de la División de Recaudación Tributaria de la Gobernación del Estado Táchira (2021).

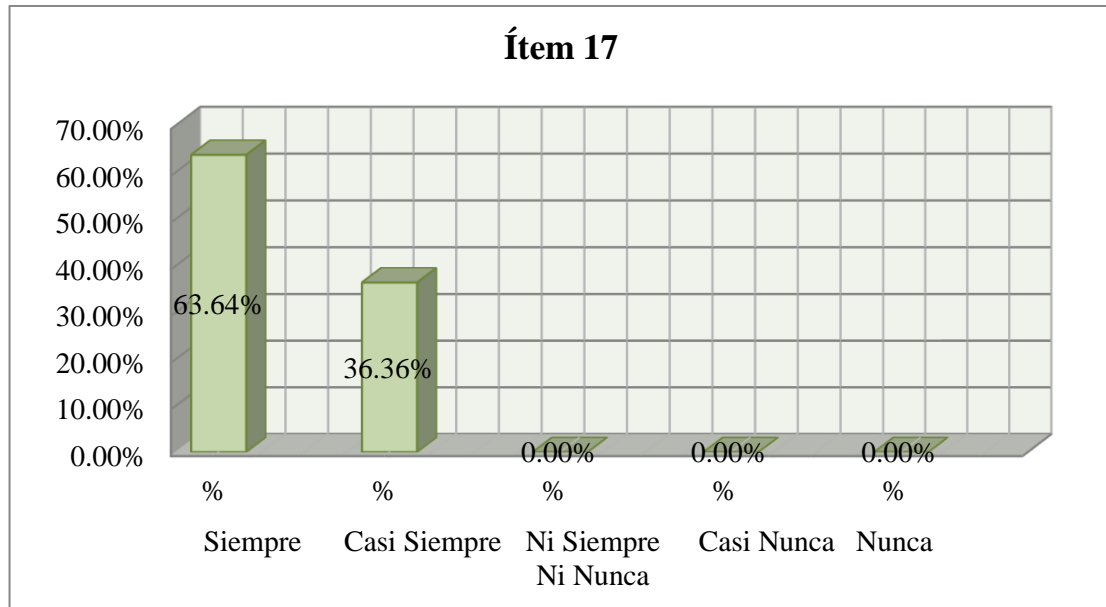


Figura 17. Representación de la distribución del indicador: Pertenencia.

Fuente: Rangel (2021)

En el indicador: pertenencia, reflejado en el cuadro 19 – figura 17, las respuestas de los encuestados fueron respondidas de la siguiente manera un sesenta y tres con sesenta y cuatro por ciento (63,64 %), equivalente a catorce (14) colaboradores mencionaron que siempre comparten el sentido de pertenencia dentro de la División de Recaudación Tributaria, mientras que el resto de los encuestados correspondiente a treinta y seis con treinta seis por ciento (36,36 %), equivalente a ocho (08) integrantes señalaron que casi siempre comparten el sentido de pertenencia. Es por ello que los resultados provenientes del estudio, arrojaron que dentro de la División de Recaudación Tributaria los colaboradores comparten entre sí el sentido de pertenencia, el mismo es de valor fundamental debido que genera en los colaboradores un compromiso en la organización, haciendo que estos se vinculen, se identifiquen y se comprometan.

Es oportuno mencionar que la pertenencia hace que un colaborador se sienta parte de la institución y tome los objetivos del equipo como propios; con respecto a esto, los colaboradores al estar comprometido con su trabajo aumentan el desempeño y contribuyen a mejorar el ambiente laboral al conservar una actitud positiva. De esta manera, el autor Anant (1966) la define como: “el sentido de implicación personal en un sistema social, de tal forma que la persona sienta que es una parte necesaria y completa de ese sistema (p.21.)”. Asimismo, el sentido de pertenencia dentro de la División, permite construir mejores relaciones con los compañeros, además el colaborador se siente identificado con los valores de la organización.

Por consiguiente, los colaboradores deben ser ellos mismos sin sentirse juzgados o reprendidos, esto deriva en mayor confianza en el entorno laboral, es así que para cada miembro de la organización la oficina de tributos no solo es el lugar donde desempeñan actividades laborales, sino que también lo consideran como un segundo hogar y cada uno de sus integrantes con sus distintos pensamientos y carácter, es un miembro más de esa gran familia.

Cuadro 20

Distribución de la variable: Estrategia Gerencial. Dimensión: Satisfacción Laboral.
Indicador. Reconocimiento.

N°	Ítem	Siempre 5		Casi Siempre 4		Ni Siempre Ni Nunca 3		Casi Nunca 2		Nunca 1	
		Fa	%	Fa	%	Fa	%	Fa	%	Fa	%
18	¿Es visible el reconocimiento de los méritos al personal en sus acciones laborales?	4	18,18%	0	0,00%	18	81,82%	0	0,00%	0	0,00%

Fuente: Instrumento aplicado al personal de la División de Recaudación Tributaria de la Gobernación del Estado Táchira (2021).

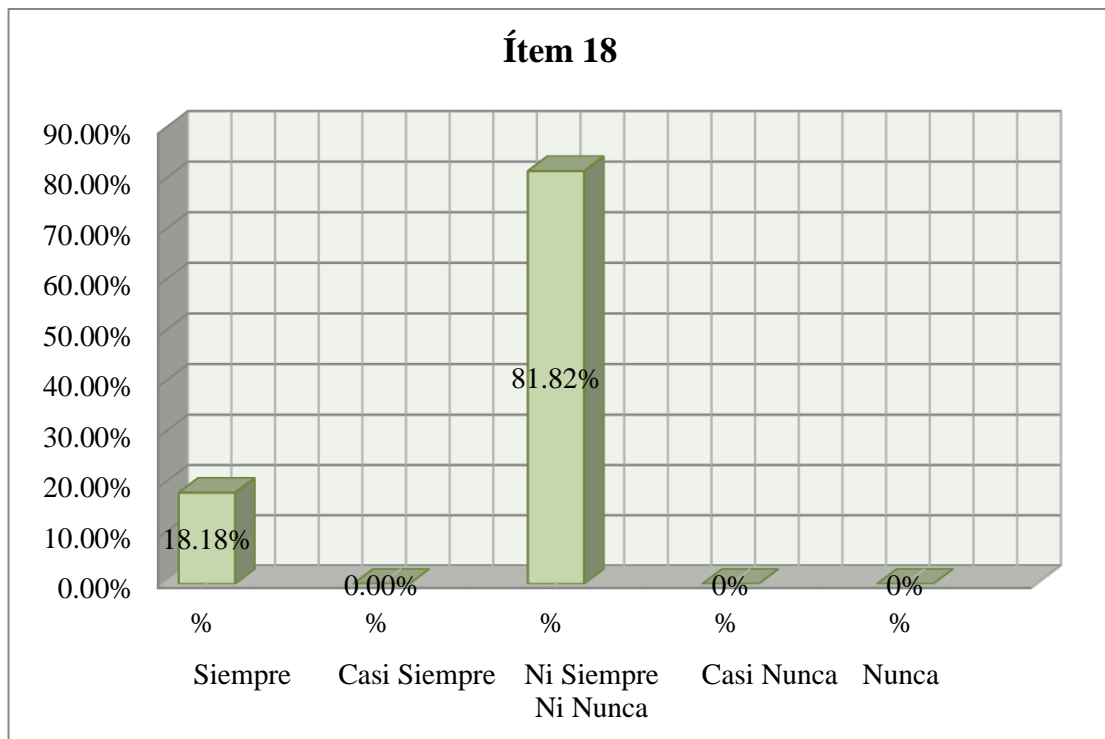


Figura 18. Representación de la distribución del indicador: Reconocimiento.

Fuente: Rangel (2021)

Por ultimo en relación al cuadro 20 – figura 18, en el indicador reconocimiento la población encuestada dijo en un dieciocho con dieciocho por ciento (18,18 %), perteneciente a cuatro (04) encuestado expresó, que siempre es visible el reconocimiento de los méritos al personal en sus acciones laborales y el otro ochenta y uno con ochenta y dos por ciento (81,82 %), equivalente a nueve (18) colaboradores respondieron que ni siempre ni nunca es visible el reconocimiento. De tal manera en cuanto a los datos arrojados en la División de Recaudación Tributaria no es visible el reconocimiento de las funciones y actividades realizadas, expresado de esta manera por la mayoría de los colaboradores.

En efecto, es necesario que los gerentes de las instituciones utilicen el reconocimiento para comunicar la visión y valores de la organización, pues produce una satisfacción personal que hace que los colaboradores sean felices desarrollando su trabajo y en su vida en general. Es la manera idónea para retener el talento puesto que es importante que los colaboradores entiendan que su trabajo es reconocido y que su aportación es necesaria para el éxito de la empresa, no saber apreciar la labor y el desempeño es darles un estímulo para que se busquen otra organización donde sí los reconozcan. Por ello, los autores Honneth y Kaulino (2015) menciona que:

“el reconocimiento conduce a la determinación de aquellas prácticas sociales institucionalizadas que se basan en principios normativos (morales) y que implican modos de reconocimiento recíproco”.

Si bien es cierto, el gerente debe entender la importancia de implementar una cultura de reconocimiento dentro de la institución, puesto que trae consigo buenos cambios en forma positiva, la cual crea un área de trabajo eficiente y eficaz. En ese sentido, al aplicarse dicho reconocimiento al colaborador demuestra que el trabajo realizado ha sido exitoso y cumple con sus funciones diarias a cabalidad. Sin embargo, en el caso de la División de Recaudación Tributaria esta acción no se realiza; los encuestados manifestaron un descontento por no ser reconocido su trabajo, en incentivos económicos que en la actualidad donde son de gran ayuda para sustentar las necesidades diarias de los hogares venezolanos.

Capítulo 5. Discusión e Interpretación de los Resultados

La discusión de los resultados en un trabajo de investigación se considera la fase más importante puesto que la posición del investigador debe ser crítica y honesta para llegar a la interpretación lo que implica plantear la explicación de lo hallado durante el proceso de la investigación; respetando los resultados tal cual son, sin alterarlos ni distorsionar la veracidad en función de otros intereses. Pues, como lo menciona el autor Day (1990):

“En la discusión se debe presentar los principios, las relaciones y las generalizaciones en base a lo que los resultados indican; señalar las excepciones y los aspectos no resueltos; establecer la relación entre los hallazgos y los resultados encontrados en otros trabajos; señalar las consecuencias teóricas del estudio y sus posibles aplicaciones prácticas” (p.43).

En base a lo mencionado anteriormente, el investigador debe discutir y evidenciar si se lograron los objetivos y si se responden las preguntas que dieron principio de la investigación. Es preciso mencionar que en las investigaciones cuantitativas es de suma importancia enmarcar y aportar evidencias de confiabilidad, credibilidad y transparencia. Al mismo tiempo la discusión compara y contrasta el pasado con el presente, dado que los estudios previos conllevan a los resultados. En este sentido, se establecen las diferencias o las coincidencias a partir del reconocimiento de las debilidades y fortalezas que se presentan en el estudio. En este orden de ideas, Pineda y Alvarado (2008), señalan que:

“En una discusión será importante también plantear y hacer un análisis de los factores limitantes que tiene el estudio y si estos afectan los resultados, y su aplicación a otros grupos o contextos” (p.12).

Con referencia a lo expuesto por los autores el componente del capítulo cinco (5), es posterior a lo planteado en la introducción, donde se especificaron los factores limitantes previstos antes de ejecutar la investigación y después de la discusión, donde se plantea los factores limitantes encontradas en el proceso investigativo. En contraste a ello, la investigación que se viene desarrollando parte como estímulo a la innovación de la herramienta empowerment que se emplea en la División de Recaudación Tributaria adscrita a la Dirección de Administración y Finanzas del Estado Táchira; luego de las bases de investigación antes realizadas, colocando en práctica los instrumentos de recolección de datos (encuestas), se puede apreciar que la organización posee una serie de fortalezas y debilidades, las mismas fueron arrojadas en las actividades diarias de los colaboradores que son la base fundamental de la División.

De ahí que, las debilidades vistas en el transcurso de la investigación fueron notorias por la falta de incentivos y reconocimiento hacia su personal, todos estos factores son ligados y enmarcados a las actividades realizadas por los mismos lo que en algunos casos impedía la llegada a tiempo a sus labores, la poca efectividad en el desempeño de las actividades, el ausentismo presente dentro de la División por parte de los colaboradores estos elementos fueron evidenciados y analizados como sustento de la aplicación de la herramienta empowerment. En otras palabras, las debilidades presentes no son más que actos, que se puedan rectificar y optimizar el mejoramiento del departamento.

Es importante mencionar que en las características encontradas dentro de la División de Recaudación Tributaria son las necesidades más comunes de todos los venezolanos de hoy en día y se extiende en los acontecimientos de los incentivos. Sin embargo, no son factores negativos dentro de la investigación, sino que ayudan a entender el funcionamiento del área y lo que los colaboradores viven a diario, asimismo se evidencia que dentro de los resultados obtenidos también existen fortalezas, estas fueron demostradas a la hora de la presentación de algún

inconveniente siendo solucionado de manera inmediata. El gerente actual de la organización juega un papel indispensable en las estrategias que realiza para innovar la dinámica de trabajo con sus colaboradores, la comunicación (factor relevante y resaltante dentro de cualquier organismo) y su autoridad al dar lineamientos en el entorno laboral.

No obstante, las características más resaltantes y relevantes son: el sentido de pertenecía que comparten entre sí los colaboradores, la cooperación existente entre ellos a la hora de realizar jornadas laborales, diálogos abiertos, eficaces, recíprocos y acordes a las metas del departamento y por último la existencia de la tolerancia en tiempos de necesidad y conflicto. Es importante mencionar que aun sin los incentivos y el reconociendo las personas que forman parte de la División son personas responsables con sus actividades siempre atentas y dispuesta a cooperar en las acciones diarias de la oficina. Por otro lado, el gerente se muestra disponible para cualquier interrogante y sugerencia de sus colaboradores lo cual conlleva a un ambiente laboral ameno y empático entre el gerente y sus colaboradores.

Como cada organización la División de Recaudación Tributaria adscrita a la Dirección de Administración y Finanzas del Estado Táchira tiene sus fortalezas y debilidades es así que para abordar los hechos que no permitan el logro de sus metas se sugiere la aplicación del empowerment como herramienta en la optimización en la gestión administrativa puesto que es de gran utilidad y fue bien recibida dentro de la División. Por lo tanto, la estrategia empleada dentro de la organización está fundamentada en el mejoramiento de las actividades realizadas dentro del entorno laboral, durante la investigación fue percibido que los colaboradores adoptaron el recurso innovador y eficaz de la herramienta, puesto que sus características funcionales se presentaron como agentes de mejora en los procedimientos laborales.

El nivel de efectividad al aplicar empowerment dentro de la organización fomentó el trabajo en equipo, elevó la cooperación y participación de cada uno de los colaboradores y dejó atrás la estructura jerárquica que normalmente se encuentra en las organizaciones. Cabe destacar que la División de Recaudación Tributaria no

cuenta solo con la figura del gerente del área, sino que también existe la figura de la Directora de Administración y Finanzas la cual agiliza los beneficios a los colaboradores. En este sentido, el implementar el empowerment dentro de la organización en estudio fue una prueba bastante interesante que fomentó el trabajo mancomunado entre todos los colaboradores haciendo notar la importancia al innovar e implementar herramientas gerenciales adecuadas en los entes públicos y privados que no solo sea de beneficio para el gerente y la organización, sino que la comunidad en general se vea beneficiada al asistir a realizar sus trámites en cualquier organización de esta índole.

Capítulo 6. Conclusión y Recomendaciones

En el presente capítulo, se expresan las conclusiones de acuerdo a los objetivos planteados en la investigación, con el sentido de dar respuesta a las interrogantes y al análisis de las variables en estudio; así como el resultado del instrumento aplicado a cada uno de los colaboradores de la División de Recaudación Tributaria adscrita a la Dirección de Administración y Finanzas de la Gobernación del Estado Táchira 2020. En este sentido, Balestrini (2006) plantea que: “las conclusiones tratan de responder al quién, cómo, cuándo, por qué, de las observaciones o resultados, anotando las respuestas de forma de explicación” (p.64).

Inclusive, en el mismo capítulo se exponen las diversas recomendaciones tanto para el gerente y los colaboradores de la División antes mencionado, recomendaciones que serán una herramienta adecuada para otras organizaciones o investigadores que aborden este tipo de investigación.

Conclusiones

El entorno actual en que se desenvuelven las organizaciones, el mismo está repleto de constantes cambios, permitiendo estudios y generando una vasta gama de objetivos y estrategias factibles a desarrollar; sin embargo la mayoría de la toma de decisiones se ve afectada por la incertidumbre, esta se convierte en el elemento reinante en la mayoría de las organizaciones, lo que ha obligado a llevar a cabo cambios de paradigmas en lo que respecta a la importancia que se da al liderazgo y al talento humano dentro de los procesos. Por lo que en la actualidad se examina la formación de equipos de alto desempeño, alineados totalmente con las metas de la organización, con la flexibilidad requerida para adaptarse a los procesos de cambio y que fomenten un clima laboral satisfactorio. No obstante en Venezuela específicamente en el Estado Táchira carece de una no acertada gestión gerencial la cual afecta la optimización de los

resultados que los entes gubernamentales pretenden alcanzar a la visión futura de un país en vía de desarrollo.

De este modo, las organizaciones se ven influenciadas por diferentes mecanismos interrelacionados; como componentes en las organizaciones modernas y futuras, en este sentido unas de las herramientas más acertadas son las de tecnologías de la información y las comunicaciones (TIC) debido a que son elementos complejos que han traído consigo muchos cambios a las organizaciones y sus procesos, es preciso señalar que la gestión administrativa es esencial para respaldar la gestión directiva, pues en sus actividades ésta: planificar, organizar, dirigir y controlar, con el fin de alcanzar los mejores resultados o inclusive direccionar los acontecimientos hacia un resultado deseado. De esa manera se busca la influencia y el liderazgo del gerente como catalizador fundamental de cambios; ahora bien, el mismo debe contar con un perfil adecuado con competencias claves que involucren conocimientos técnicos y que contribuyan de manera positiva en la productividad de la organización y le permitan ser parte de la planificación estratégica.

Es por ello que lo fundamental para las organizaciones es contar con una estrategia acorde, para conseguir los mejores resultados posibles. En efecto, el empowerment como herramienta moderna consiste en delegar, otorgar, transmitir poder, autoridad, y responsabilidad a los colaboradores de una organización para que puedan tomar decisiones, resolver problemas y elaborar actividades sin la necesidad de consultar u obtener la aprobación de los superiores. Es por eso que en la División de Recaudación Tributaria como unidad organizativa de carácter operativo que tiene como objetivo la organización, recaudación, administración, control y fiscalización de la renta del timbre fiscal y demás tributos que se generen en el Estado Táchira; el empowerment es una herramienta factible y de gran beneficio que permite agiliza los trámites presentes en la División.

En relación a la situación descrita, observando las características encontradas en el instrumento aplicado, obtenidas por la población en estudio son expuestas para dar solución de manera eficaz a cada una de ellas. Uno de los escalafones más débiles que se vienen desarrollando en la División de Recaudación Tributaria, tiene relación con la toma de decisiones en cuanto al recurso humano en la efectividad de las fiscalizaciones, evidentemente esta característica encontrada afecta el desenvolvimiento de la División, por ello debe ser efectivo que los colaboradores contribuyan al logro de cada objetivo planteado, estos mecanismo serían necesarios para que cada uno coordinen sus actividades, cooperen entre ellos y trabajen en equipo para afinar propósitos y dejar buena imagen de la División en los distintos organismos que se realizan las fiscalizaciones.

En este sentido, se aprecia que dentro de la gestión administrativa, en cuanto a la División de Recaudación Tributaria, carece de incentivos por los objetivos de fiscalización alcanzados por los colaboradores, en consecuencia esta falta de acciones, las cuales permiten animar al personal son desprovistas, lo que genera desánimo y fatiga de esta manera por más que los colaboradores realicen sus actividades los mismo requieren de incentivos, estos son de suma importancia por lo que determinan el éxito y una mayor productividad; además tienen efectos positivos sobre las actitudes de un individuo. Es por ello que la recompensa es la medida en que la organización utiliza para generar un ambiente laboral más tranquilo y eficiente.

En efecto, otras de las características encontradas dentro de la División es con respecto a la falta de puntualidad de los colaboradores de la organización en su horario laboral, en este sentido se aprecia que muchas de las actividades que se realizan se atrasan por motivo de que el grupo de fiscales en algunos casos no está completo o no se realizaron los respectivos informes de fiscalización (acta de conformidad), en consideración con este factor, es conveniente que el gerente de la División planifique con antelación los colaboradores que deben tener listos los

informes y los colaboradores que solo sean del casco central de la ciudad para las fiscalizaciones, para así lograr cumplir todos los objetivos propuestos.

No obstante, en una de las características que arroja el estudio en cuanto al ausentismo laboral que se presencia dentro de la División de Recaudación Tributaria, es que los mismos afectan el cumplimiento de las funciones organizacionales debido a la falta de implementación de actividades y jornadas que favorezcan a los colaboradores, lo que en muchos casos propicia la ausencia de compromiso por parte de cada una de las personas que hacen vida en el departamento, lo que conlleva en ocasiones la monotonía o la despersonalización por lo que no facilitan una actitud activa entre los colaboradores, esta genera una pérdida notable en la eficiencia en que se realizan las actividades dando así una productividad desfavorable dentro de la organización

Frente a este escenario, la gestión administrativa también se ve afectada debido a que en la División de Recaudación Tributaria no gozan con el reconocimiento a sus colaboradores por las acciones laborales realizadas dentro de la misma. En este sentido el reconocimiento es una herramienta de gestión que refuerza la relación de la organización con los colaboradores y que produce positivos cambios en dicha organización. He aquí cuando se reconoce a una persona eficiente y eficaz, se están reforzando además las acciones y comportamientos que la organización desea ampliar en los empleados. Si esto no se practica esta situación obstaculiza las habilidades cualitativas del mismo, lo que conlleva a incumplir con la productividad, así como también falta de innovación y mejoras en los resultados del equipo.

Por dichas razones, la evolución progresiva de la gerencia con el pasar de los días y con los avances tecnológicos los gerentes deben estar a tiempo con la globalización, en este sentido lo más recomendable al visualizar el estudio del empowerment como herramienta en la optimización de la gestión administrativa en la División de Recaudación Tributaria se vuelve necesario, debido a que involucra la forma más acorde en llevar un área más relajada tomando en consideración a cada uno de los colaboradores dentro de la División. Asimismo, es notable la pertenencia

que existe en el desempeño de las funciones a raíz de esta herramienta que promueve incentivos, comunicación, participación, tolerancia, equidad, puntualidad, asertividad e innovación, para desarrollar procesos de gestión y actividades diarias de forma adecuada y por ello los colaboradores desempeñan sus funciones eficientemente dentro de la organización considerando siempre la persistencia y productividad de la misma.

Recomendaciones

La gestión administrativa es considerada el proceso gerencial que se refiere a planear y organizar la estructura de una institución, en este sentido y durante cierto tiempo la gestiones gubernamentales ha sido tachadas como organizaciones ineficientes con muchos casos de trámites burocráticos que no agilizan las acciones cotidianas de los contribuyentes, en este sentido con la implementación del empowerment como herramienta en la optimización de la gestión administrativa, es un beneficio que obtiene el gerente y a su vez los colaboradores de este modo es factible ver los resultados que emana esta herramienta, la misma otorga calidad de la gestión gerencial en la orientación de los procesos y así las funciones de toda la organizaciones sean efectivas permitiendo mejoras en los recursos y el talento humano de la misma.

En este sentido es oportuno destacar que los cambios hacia nuevos paradigmas en la gerencia de las organizaciones se han dado como bases para incorporar herramientas necesarias en mejorar los procesos de gestión administrativa para obtener influencia en el ambiente laboral. Por cuanto la División de Recaudación Tributaria se recomienda mantener el empowerment como herramienta la cual permite delegar, otorgar o transmitir poder, autoridad, autonomía y responsabilidad a los colaboradores de la División, estas cualidades permiten analizar la situación en la cual se encuentre el departamento, definir objetivos y seleccionar una línea de acción con la integración de cada uno de los miembros del mismo.

Con base a la situación descrita, este nuevo paradigma gerencial debe centrar su acción en la organización de la División y de los miembros que lo componen, en este sentido se recomienda que el gerente aborde el adiestramiento a los colaboradores que laboran dentro del área, sobre el uso de las competencias en materia tributaria, materia legal y administrativa; esto permitirá que los procesos administrativos y de fiscalización se ejecuten de manera eficiente y con calidad. A través de jornadas constantes de capacitación en solución de problemas, actualización de la ley de Timbre Fiscal del Estado Táchira, manejo y procedimiento de apertura de expediente, minutas y actas de conformidad en las fiscalizaciones y manejos de conflictos mediante la combinación de conceptos y de herramientas que permitan asimilar los contextos, artículos de ley y procesos de cambio que experimenta la organización, todo esto para que puedan enfrentar adecuadamente los desafíos de sus prácticas laborales cotidianas en las entidades tanto públicas como privadas que se fiscalizan y se atienden a diario por la División de Recaudación tributaria.

Una vez dada la situación referida, el empowerment siendo la herramienta aplicada para la optimización de la gestión administrativa se recomienda, aplicar estímulos a colaboradores por los objetivos de fiscalización que son parte fundamental del mismo; obteniendo así una motivación en el personal que se traduce en una mayor productividad para la organización, en este caso los incentivos monetarios y los no monetarios logran satisfacer los intereses y necesidades de la gran mayoría de los colaboradores, con respecto a los incentivos económicos como recompensas más utilizadas para mejorar la satisfacción, motivación y productividad de los colaboradores; se pueden apreciar en formas de complemento al sueldo base, primas anuales, bonificaciones, planes de préstamos o reembolsos de servicios médicos, entre muchos otros.

Ahora bien, en la División de Recaudación tributaria se aprecia notar la falta de puntualidad de los colaboradores en cuanto a su horario laboral, en este sentido es preciso recomendar al gerente la ejecución de planes debidamente planificados como en el caso lo específica, por esta razón es necesario definir claramente los tiempos de

tolerancia de la impuntualidad de los colaboradores en cuanto al horario laboral, para ello se debe haber preestablecido un horario de trabajo que se deberá cumplir y a su vez se notifique por escrito lo que pueda acarrear estas impuntualidades para luego poder determinar un margen de tolerancia o de flexibilidad laboral. En principio el gerente indagara cuáles son las causas de la impuntualidad de tus colaboradores para aplicar tiempos de tolerancia reales; así las actividades realizadas dentro de la División no se acumulen y se cumplan con los objetivos establecidos.

Una vez establecido las acciones con respecto a la falta de puntualidad, el gerente al igual que lo mencionado anteriormente debe realizar un seguimiento más específico en el control de asistencia, en donde se especifique las razones del ausentismo y los días perdidos anexando su documentación oportuna. De esta manera, se recomienda implementar una estrategia de ausencias para controlar los permisos por parte de los colaboradores debido a que las ausencias planeadas son más fáciles de administrar. Ciertamente el desarrollar estrategias gerenciales para la minimización del ausentismo en la institución es de gran utilidad, así se evitan problemas internos y un ambiente laboral tenso. En otras circunstancias también es recomendable que el gerente junto a sus colaboradores planifique el mes teniendo en cuenta posibles ausencias predecibles, así como los objetivos y funciones a realizar en el mes.

Para enfrentar estas nuevas innovaciones es importante el reconocer el esfuerzo de todos los colaboradores, debido a que es una herramienta de vital importancia en la optimización de la gestión administrativa el considerar cualquier tipo de reconocimiento ya sea formal e informal, se puede colocar en práctica un reconocimiento informal usando de manera verbal por parte del gerente de la División de Recaudación Tributaria en una reunión con el equipo e indicar la razón por la cual se le concede el reconocimiento por la forma como realizo el trabajo, a su vez la destacada participación o al resultado que obtuvo. Así como también, se recomienda el uso de un reconocimiento formal con la entrega de certificados, bonificación en días libres o bonificaciones salariales por parte del gerente para

reconocer a un colaborador por su trayectoria de trabajo. Estas acciones vendrían a mejorar el nivel de desempeño de los miembros de los equipos de trabajo garantizando su éxito en busca de mejoras significativas para la organización.

En base a lo mencionado anteriormente, es preciso indicar al gerente de la División ampliar sus conocimientos en las funciones administrativas, por cuanto la calidad de la gestión gerencial con sus colaboradores es muy básica, debe incluir herramientas más efectivas para que de toda la organización sea más productiva así permite mejorar los procedimientos realizados dentro de la misma, como dar respuestas a los pagos de las tasas e impuestos percibidos por el área, se le sugiere formar principios fundamentales de una gerencia estratégica y motivacional en las destrezas de todo el personal que labora en la División de Recaudación Tributaria, para así poder garantizar la optimización y los resultados sean eficientes y eficaces dentro de la División, y a su vez se integren cada uno de los colaboradores con entusiasmo y mayor productividad.

Referencias Bibliográficas

- Arias, F. (2012). El Proyecto de Investigación: Introducción a la Metodología Científica. (Sexta Edición). Editorial Episteme. Caracas, Venezuela.
- Anant, S. S. (1966). La necesidad de pertenecer. *Salud mental de Canadá*, 14, 21-27
- Amador, J. (2003). Proceso Administrativo. Disponible en: http://www.elprisma.com/apuntes/administracion_de_empresas/procesoadministraTiVo/ (Consulta: 5 de enero de 2020)
- Alonzo (2016) “Propuesta de aplicación de las nuevas tendencias de Empowerment y liderazgo situacional en el departamento de contrataciones de una empresa Petrolera Venezolana”. Trabajo de grado de especialista. Universidad Católica Andrés Bello, Caracas. Venezuela.
- Blanchard, K. (2008). Empowerment. (Segunda Edición). Editorial Norma S.A. Bogotá, Colombia.
- Boglander G. (2008). Administración de Recursos Humanos. (Decima Cuarta Edición). Editorial Cengage Learning. México.
- Balestrini, A. (2006). Metodología: Diseño y desarrollo del proceso de investigación. España: Editorial Spersing.
- BAYO, A. y MERINO, J. (2002). “Las prácticas de recursos humanos de alto compromiso: un estudio de los factores que influyen sobre su adopción en la industria española”, Cuadernos de Economía y Dirección de la Empresa, Vol. 12, pp. 227-246.
- Chiavenato, I. (2009). Gestión del Talento Humano. (Tercera Edición). Editorial McGraw-Hill. Colombia.
- Calix, C. Martínez, L. Vigier, H. & Núñez, J. (2016). “El Rol del Empowerment en el Éxito Empresarial”. Investigación administrativa. Pp. 23 – 37. Vol. 45. Núm. 117. Escuela Superior de Comercio y Administración, Unidad Santo Tomas, Distrito Federal. México.

- Cruz (2015). “El uso del Empowerment en el mejoramiento del sector financiero colombiano”. Trabajo de grado de especialista. Universidad militar nueva granada. Bogotá, Cundinamarca. Colombia.
- Castillo (2018). “Planeamiento estratégico y Empowerment en el clima organizacional del personal administrativo de la unidad de gestión educativa local Tarma Junín, 2016”. Trabajo de grado de doctor. Universidad nacional de educación Enrique Guzmán y Valle. Lima. Perú.
- Código Orgánico Tributario. (2014). Gaceta Oficial de la República Bolivariana de Venezuela N° 6.152 Extraordinario. Noviembre 18, 2014
- Constitución de la República Bolivariana de Venezuela. (1999). Gaceta Oficial de la República Bolivariana de Venezuela, 36. 860. Con la Enmienda N° 1 de fecha 15 de febrero de 2009.
- Constitución del Estado Táchira. (2001). Gaceta Oficial Extraordinaria 778. Consejo Legislativo del Estado Táchira. 09-02-2001.
- Dess y Beard, (1984) Dimensiones de los entornos de tareas organizacionales: JStor Ciencia y Sociedad 2015; 40(4): 785-822
- Day R. 1990. Cómo escribir y publicar los trabajos científicos. Publicación científica 526. OPS. Washington, DC.
- Duran (2017), “Empowerment, estrategia para beneficiar a la organización formal y a sus empleados”. Trabajo de grado de especialista. Universidad Militar Nueva Granada. Bogotá. Colombia
- Vidal E. (2004), diagnóstico organizacional, evaluación sistemática del desempeño empresarial en la era digital, 2 °. Ed. -Bogotá: Ecoe Ediciones, 2004
- Guzmán, C, Ponte, P & Szufliata, M. (2015). “Empowerment y satisfacción laboral”. Revista investigativa REIDOCREA. Pp. 66 – 73. Vol. 4. Universidad de Granada. Granada, Andalucía, España.
- Gutiérrez (2015). “Manejo efectivo del Empowerment en los gerentes de las multinacionales en Colombia”. Trabajo de grado de especialista. Universidad militar nueva granada. Bogotá, Cundinamarca. Colombia.

- Gobernación del Estado Táchira. (2018). Página web en línea. Disponible: <http://> (Consulta: 2020, febrero 06).
- Hernández, R; Fernández, C; Baptista, P. (2010) Metodología de la investigación. (Quinta Edición). Editorial McGraw-Hill. Bogotá, Colombia
- Harrington; Lema; Reed; Kendall (2004) Dimensiones de los entornos Ciencia y Sociedad 2015; 40(4): 785-822
- Koontz, H. y Weihrich, H. (1998). Administración, Una perspectiva Global. (Undécima Edición). Editorial McGraw-Hill. México.
- Ly Layza (2015). “Empowerment y su efecto en la calidad del servicio del área de créditos hipotecarios del banco de la nación, agencia 1 Trujillo, 2013”. Trabajo de grado de doctor. Universidad nacional de Trujillo. Trujillo. Perú.
- Ley de Timbre Fiscal del Estado Táchira. Gaceta Oficial del Estado Táchira. N° Extraordinario 6508. San Cristóbal, 05 de noviembre de 2015.
- Pineda E; De Alvarado E. 2008. Metodología de investigación. Organización Mundial de la Salud. Tercera edición. OPS. Washington DC.
- Román, J. Pereira, P. & Ribeiro, C. (2019). “El Empowerment Estructural potenciando la capacidad innovadora de las organizaciones”. Revista Investigativa, pp. 55 – 80. Num.27. Gestao E Desenvolvimento. Rio de Janeiro. Brasil.
- Sabino, Carlos (1996): El proceso de investigación. Buenos Aires, Lumen/Humanitas (Cap.1: El conocimiento científico; Cap.2: Conocimiento y método).
- Sabino, C. (1997). Como Hacer una Tesis. (Segunda Edición). Editorial Panapo. Caracas, Venezuela.
- Suarez (2017). “Empowerment como estrategia gerencial para mejorar la efectividad laboral”. Revista científica FIPCAEC (Fomento de la investigación y publicación en ciencias administrativas, económicas y contables). Pp. 64 – 81, vol. 2. Núm. 3 (2). Editorial polo de capacitación, investigación y publicación, Manta. Ecuador.
- Troya, R. Vásquez, C. & Fajardo, L. (2019). “Empowerment: una herramienta estratégica como ventaja de competitividad en la administración de los gobiernos autónomos descentralizados (GADS)”. Revista científica mundo de la

investigación y el conocimiento. Pp. 1110 – 1135, vol. 3, núm. 1. Universidad Regional Autónoma de Los Andes, Puyo. Ecuador.

Anexos

Anexos A
Instrumento Aplicado Al Personal De La División De Recaudación Tributaria
De La Gobernación Del Estado Táchira



REPÚBLICA BOLIVARIANA DE VENEZUELA
GOBERNACIÓN DEL ESTADO TÁCHIRA
DIRECCION DE ADMINISTRACION Y FINANZAS
DIVISIÓN DE RECAUDACIÓN TRIBUTARIA



Sr(a). _____

Tengo el agrado de dirigirme a usted en la oportunidad de solicitar su valiosa colaboración al responder el cuestionario anexo a este documento, cuyo propósito es el de recopilar información sobre el estudio de postgrado que se titula: **Empowerment como herramienta en la optimización de la Gestión Administrativa en la División de Recaudación Tributaria adscrita a la Dirección de Administración y Finanzas de la Gobernación del Estado Táchira**. El cual forma parte de las actividades a desarrollar como requisito para optar al grado de Magister en Administración de Empresas en la universidad Valle de Momboy.

El cuestionario es confidencial, por lo cual no es necesario identificarlo, por ello de antemano agradezco su sinceridad y objetividad al responder cada uno de los ítems. Reitero a usted mi agradecimiento por brindar su valiosa colaboración.

Lcda. María A. Rangel R.

Investigador(a)

INSTRUCCIONES:

1. Lea cuidadosamente cada pregunta antes de responder.
2. Al contestar, hágalo con la mayor objetividad y sinceridad. Recuerde que esta encuesta es **CONFIDENCIAL**.
3. Se presentan una serie de preguntas que deberán ser respondidas en forma individual.
4. Señale con una X las respuestas que está de acuerdo a su opción.
5. No deje ninguna pregunta sin contestar.
6. De acuerdo a los siguientes planteamientos responda objetivamente atendiendo a las opciones de respuestas tomando en cuenta la siguiente escala:

Siempre (S)	Casi Siempre (CS)	Ni Siempre, Ni Nunca (NS,NN)	Casi Nunca (CN)	Nunca (N)
5	4	3	2	1

Ítem Nro.	Ítem	Opción de respuesta				
		S	CS	NS,NN	CN	N
1	¿La gerencia del departamento organiza mensualmente el cronograma de fiscalización?					
2	¿Aporta la organización frecuentemente soluciones a inconvenientes presentados en el entorno laboral?					
3	¿Se crean estrategias para innovar la dinámica de trabajo en el departamento?					
4	¿La comunicación entre la gerencia y los miembros de la institución a la hora de alguna eventualidad es puntual?					
5	¿La tolerancia laboral es un factor presente dentro de la División de Recaudación Tributaria?					
6	¿Dentro del departamento se realizan actividades con el fin de fomentar la participación de sus colaboradores?					
7	¿El gerente de la organización posee autoridad al momento de delegar funciones a sus colaboradores?					
8	¿Es efectivo el recurso humano que desempeña labores en el departamento a la hora de fiscalizar entidades públicas y privadas?					
9	¿La aplicación de diagnósticos correctivos ante las eventualidades de la empresa se presenta de forma regular?					

10	¿En la División de Recaudación Tributaria se realizan diálogos abiertos con sus colaboradores para fomentar su desempeño?					
11	¿Es propicia la cooperación en el equipo de trabajo?					
12	¿La empresa aplica políticas de incentivos hacia los trabajadores por los objetivos de fiscalización alcanzados?					
13	¿Se evidencia puntualidad de los colaboradores de la organización en su horario laboral?					
14	¿Existe ausentismo laboral dentro del departamento que afecte el cumplimiento de las funciones organizacionales?					
15	¿Dentro del departamento existe asertividad por parte de los colaboradores al ejecutar las funciones asignadas?					
16	¿Considera usted que dentro de la División de Recaudación Tributaria existe equidad en los beneficios laborales dados por la gerencia?					
17	¿Comparte el sentido de pertenencia dentro de la División de Recaudación Tributaria?					
18	¿Es visible el reconocimiento de los méritos al personal en sus acciones laborales?					

¡Gracias!

Anexos B
Validación Del Instrumento

Universidad Valle del Momboy
Facultad de Ciencias Económicas Administrativas y Gerenciales
Maestría en Administración de Empresas

INSTRUMENTO DE VALIDACIÓN

Estimado:

Presente

Tengo el agrado de dirigirme a usted en su condición de experto, con el propósito de solicitar su valiosa colaboración para la validación del instrumento que anexo a la presente, el cual tiene por objeto obtener información necesaria para la realización del trabajo de grado titulado: **Empowerment como herramienta en la optimización de la Gestión Administrativa en la División de Recaudación Tributaria adscrita a la Dirección de Administración y Finanzas de la Gobernación del Estado Táchira**. Presentado para optar al título de Magister en Administración de Empresas. El objetivo de la investigación, es analizar la estrategia gerencial Empowerment como herramienta en la optimización de la gestión administrativa de la División de Recaudación Tributaria adscrita a la Dirección de Administración y Finanzas.

Sus respuestas pueden plasmarse en el formato de validación que se ha diseñado al efecto. Asimismo, le agradezco las observaciones o sugerencias que puedan hacer sobre el contenido del instrumento, las cuales serán tomadas en consideración para enriquecer y/o mejorar el mismo.

Atentamente

María A. Rangel R.



Instituto Universitario de la Frontera
 Convenio Universidad Valle del Mombuy
 Facultad de Ciencias Económicas Administrativas y Gerenciales
 Maestría en Administración de Empresas



VALIDACIÓN DEL INSTRUMENTO

Fecha: 30 de Noviembre 2020.

Nombre del Experto: Lievana Sanchez.

Aspectos a Evaluar:

Ítem Nro.	Claridad				Congruencia				Pertinencia				Observación
	A	B	C	D	A	B	C	D	A	B	C	D	
1	X				X				X				
2	X				X				X				
3	X				X				X				
4	X				X				X				
5	X				X				X				
6	X				X				X				
7	X				X				X				
8	X				X				X				
9	X				X				X				
10	X				X				X				
11	X				X				X				
12	X				X				X				
13	X				X				X				
14	X				X				X				
15	X				X				X				
16	X				X				X				
17	X				X				X				
18	X				X				X				

A: Excelente B: Bueno C: Regular D: Deficiente

Experto: *Lievana Sanchez*
 Estudios Realizados: *Formada en Comunicación Social*
 Pregrado:
 Postgrado: *Magister Scientiarum en Gerencia Empresarial y*
 Doctorado: *Magister Scientiarum en Comunicación S. Corporativa*
 Como especialista en el área hago constar que el instrumento cumple con todos los aspectos necesarios para su aplicación a la población establecida por el investigador (a).

Firma: *Lievana Sanchez*



Instituto Universitario de la Frontera
 Convenio Universidad Valle del Momboy
 Facultad de Ciencias Económicas Administrativas y Gerenciales
 Maestría en Administración de Empresas



VALIDACIÓN DEL INSTRUMENTO

Fecha: 01 de Diciembre 2020.

Nombre del Experto: Indiana Rangel.

Aspectos a Evaluar:

Ítem Nro.	Claridad				Congruencia				Pertinencia				Observación
	A	B	C	D	A	B	C	D	A	B	C	D	
1	✓				✓				✓				
2	✓				✓				✓				
3	✓				✓				✓				
4	✓				✓				✓				
5	✓				✓				✓				
6	✓				✓				✓				
7	✓				✓				✓				
8	✓				✓				✓				
9	✓				✓				✓				
10	✓				✓				✓				
11	✓				✓				✓				
12	✓				✓				✓				
13	✓				✓				✓				
14	✓				✓				✓				
15	✓				✓				✓				
16	✓				✓				✓				
17	✓				✓				✓				
18	✓				✓				✓				

A: Excelente B: Bueno C: Regular D: Deficiente

Experto: *Indiana Rangel*

Estudios Realizados:

Pregrado: *Ingeniero Industrial*

Postgrado: *Magister Scientiarum en Gerencia Empresarial*

Doctorado:

Como especialista en el área hago constar que el instrumento cumple con todos los aspectos necesarios para su aplicación a la población establecida por el investigador (a).

Indiana Rangel
 Firma:



Instituto Universitario de la Frontera
 Convenio Universidad Valle del Momboy
 Facultad de Ciencias Económicas Administrativas y Gerenciales
 Maestría en Administración de Empresas



VALIDACIÓN DEL INSTRUMENTO

Fecha: 02 de Diciembre 2020.

Nombre del Experto: Enrique Andueza.

Aspectos a Evaluar:

Ítem Nro.	Claridad				Congruencia				Pertinencia				Observación
	A	B	C	D	A	B	C	D	A	B	C	D	
1	✓				✓				✓				
2	✓				✓				✓				
3	✓				✓				✓				
4	✓				✓				✓				
5	✓				✓				✓				
6	✓				✓				✓				
7	✓				✓				✓				
8	✓				✓				✓				
9	✓				✓				✓				
10	✓				✓				✓				
11	✓				✓				✓				
12	✓				✓				✓				
13	✓				✓				✓				
14	✓				✓				✓				
15	✓				✓				✓				
16	✓				✓				✓				
17	✓				✓				✓				
18	✓				✓				✓				

A: Excelente B: Bueno C: Regular D: Deficiente

Experto: *Enrique Andueza*

Estudios Realizados:

Pregrado: *Ingeniero Civil*

Postgrado: *Magister Scientiarum per Ciencia Empresarial*

Doctorado:

Como especialista en el área hago constar que el instrumento cumple con todos los aspectos necesarios para su aplicación a la población establecida por el investigador (a).

Enrique Andueza
 Firma:

Anexos C
Confiabilidad Del Instrumento

Confiabilidad Del Instrumento
Cuadro 1. Tabulación Alpha De Cronbach

N° de encuestados	Ítem N°1	Ítem N°2	Ítem N°3	Ítem N°4	Ítem N°5	Ítem N°6	Ítem N°7	Ítem N°8	Ítem N°9	Ítem N°10	Ítem N°11	Ítem N°12	Ítem N°13	Ítem N°14	Ítem N°15	Ítem N°16	Ítem N°17	Ítem N°18	TOT AL I T E M S
1	5	3	5	5	5	5	5	4	5	5	5	2	5	5	5	5	5	5	84
2	5	3	5	5	5	5	5	4	5	5	5	2	5	5	5	5	5	3	82
3	5	4	4	5	5	5	5	4	5	5	5	2	3	5	5	5	5	3	80
4	5	4	4	5	5	5	5	4	5	5	5	2	3	5	4	5	5	3	79
5	5	5	4	5	5	5	5	3	4	5	5	1	3	5	4	4	5	3	76
6	5	5	3	5	5	5	5	3	4	5	5	1	3	5	4	4	5	3	75
7	5	5	3	5	5	5	4	3	4	5	5	1	3	5	4	4	5	3	74
8	5	5	3	5	5	5	4	3	4	5	5	1	3	5	4	4	5	3	74
9	5	5	3	5	5	5	4	3	4	5	5	1	2	5	4	4	5	3	73
10	5	5	4	5	5	5	4	2	4	5	5	1	2	5	3	4	5	3	72
11	5	5	4	5	5	5	4	2	4	5	4	1	2	5	3	4	5	3	71
12	5	5	4	5	5	5	4	2	3	5	4	1	2	5	3	4	5	3	70
13	5	5	4	5	4	5	4	2	3	5	4	1	2	5	3	4	5	3	69
14	5	5	3	5	4	5	4	2	3	5	4	1	2	5	3	3	5	3	67
15	5	5	3	5	4	5	3	1	3	5	4	1	1	5	3	3	4	3	63
16	5	5	4	5	4	5	3	1	3	4	4	1	1	5	3	3	4	3	63
17	5	5	4	5	4	5	3	1	3	4	4	1	1	3	3	3	4	3	61
18	5	5	4	5	3	5	3	1	3	4	4	1	1	3	3	3	4	3	60
19	5	5	4	4	3	4	2	1	3	4	3	1	1	3	3	3	4	3	56
20	4	5	5	4	3	4	2	1	3	4	3	1	1	3	3	3	4	3	56
21	4	5	5	4	3	4	2	1	3	4	3	1	1	3	3	3	4	3	56
22	4	5	5	4	3	4	2	1	3	4	3	1	1	3	3	3	4	3	56
VARIA N Z A (S _i ²)	0,12	0,38	0,50	0,15	0,67	0,15	1,11	1,27	0,58	0,22	0,56	0,15	0,69	0,79	0,52	0,54	0,23	0,17	
∑S _i ² =	8,80																ST ² =	79,85	

K= Numero de Ítem
$\sum S_i^2$ = sumatoria Varianza de cada Ítem
ST^2 = Varianza de la suma de los Ítems

$$\alpha = \frac{K}{K-1} \left[1 - \frac{\sum S_i^2}{S_T^2} \right]$$

sec.1	1,06
sec. 2	0,89
	0,94

K=	18
$\sum S_i^2$ =	8,80
ST^2 =	79,85

$$\alpha = 0,94$$

Siempre	5
Casi Siempre	4
Ni siempre, Ni Nunca	3
Casi Nunca	2
Nunca	1

Confiabilidad Del Instrumento
Cuadro 2. Frecuencia Absoluta Y Porcentual

Frecuencia Absoluta	Ítem N° 1	Ítem N° 2	Ítem N° 3	Ítem N° 4	Ítem N° 5	Ítem N° 6	Ítem N° 7	Ítem N° 8	Ítem N° 9	Ítem N° 10	Ítem N° 11	Ítem N° 12	Ítem N° 13	Ítem N° 14	Ítem N° 15	Ítem N° 16	Ítem N° 17	Ítem N° 18
Siempre	19	18	5	18	12	18	6	0	4	15	10	0	2	16	3	4	14	4
Casi Siempre	3	2	11	4	5	4	8	3	7	7	8	0	0	0	6	9	8	0
Ni Siempre, Ni Nunca	0	2	6	0	5	0	4	5	11	0	4	0	6	6	13	9	0	18
Casi Nunca	0	0	0	0	0	0	4	6	0	0	0	4	6	0	0	0	0	0
Nunca	0	0	0	0	0	0	0	8	0	0	0	18	8	0	0	0	0	0
TOTAL fa	22	22	22	22	22	22	22	22	22	22	22	22	22	22	22	22	22	22

Frecuencia Porcentual	Ítem N° 1	Ítem N° 2	Ítem N° 3	Ítem N° 4	Ítem N° 5	Ítem N° 6	Ítem N° 7	Ítem N° 8	Ítem N° 9	Ítem N° 10	Ítem N° 11	Ítem N° 12	Ítem N° 13	Ítem N° 14	Ítem N° 15	Ítem N° 16	Ítem N° 17	Ítem N° 18
Siempre	86%	82%	23%	82%	55%	82%	27%	0%	18%	68%	45%	0%	9%	73%	14%	18%	64%	18%
Casi Siempre	14%	9%	50%	18%	23%	18%	36%	14%	32%	32%	36%	0%	0%	0%	27%	41%	36%	0%
Ni Siempre, Ni Nunca	0%	9%	27%	0%	23%	0%	18%	23%	50%	0%	18%	0%	27%	27%	59%	41%	0%	82%
Casi Nunca	0%	0%	0%	0%	0%	0%	18%	27%	0%	0%	0%	18%	27%	0%	0%	0%	0%	0%
Nunca	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	36%	0%	0%	0%	82%	36%	0%	0%	0%	0%	0%
TOTAL fa	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%

Marco administrativo

1. Recursos

1.1. Recursos Humanos.

Los recursos humanos que supervisaron y desarrollaron la investigación son:

- ✓ MSc. Dimairys Castellanos (**Tutor**)
- ✓ Lcda. María A. Rangel R. (**Investigador**)
- ✓ División de Recaudación Tributaria adscrita a la Dirección de Administración y Finanzas de la Gobernación del Estado Táchira 2020. (**Grupo investigado**)

1.2. Materiales

Estos recursos son los básicos en toda investigación: hojas papel bond tamaño carta, lapiceros, lápiz, libreta, borrador, sacapuntas, Cds.

1.3. Tecnológicos

Son aquellos que se utilizaran con más envergadura, Computadora, Impresora.

2. Presupuesto o costo de la investigación

Recursos	Monto
• Hojas papel bond tamaño carta.	• 1.200.000,00 Bs.
• Lapiceros.	• 200.000,00 Bs.
• Lápiz.	• 200.000,00 Bs
• Libreta.	• 600.000,00 Bs
• Borrador.	• 200.000,00 Bs
• Sacapuntas.	• 3.000.000,00 Bs
• Computadora.	• 0,00 Bs
• Impresora.	• 0,00 Bs
• Cd.	• 400.000,00 Bs
• Pasajes.	• 500.000,00 Bs
• Otros.	• 2.000.000,00 Bs

3. Financiamiento

El Financiamiento de esta investigación se analizó en cuanto a los recursos tecnológicos y materiales, los mismos, serán prestados por la División de Recaudación Tributaria, en cuanto al transporte e imprevistos serán asumidos por el investigador.

4. Cronograma

ACTIVIDADES	Oct 2020	Nov 2020	Dic 2020	Ene 2021	Feb 2021	Mar 2021	Abr 2021	May 2021
SEMINARIO III								
Marco Metodológico, Modelo Epistémico, Tipo de Investigación, Metodología.								
Fuentes de datos o información, Técnicas de recolección de datos e información.								
Elaboración de las encuestas								
Validación de los expertos								
CAPITULO IV								
CAPITULO V								
CAPITULO VI								
Revisión y correcciones								
Aprobación								
Defensa de tesis								

Diagrama de Gantt

N°	ACTIVIDADES	TIEMPO DETERMINADO																
		ENE	FEB	MAR	ABR	MAY	JUN	JUL	AGO	SEP	OCT	NOV	DIC	ENE	FEB	MAR	ABR	MAY
1	SEMINARIO I (CAPITULO I)	■	■	■	■													
2	Selección del tutor	■																
3	Selección de título de la investigación	■																
4	Reunión con el Gerente de la División de Recaudación Tributaria para la aprobación de desarrollar el trabajo dentro de la División		■															
5	Planteamiento del problema, objetivos de investigación			■	■													
6	Justificación de la investigación, alcances y limitaciones			■	■													
7	Redacción del Capítulo I			■	■													
8	SEMINARIO II (CAPITULO II)					■	■	■	■	■								
9	Marco teórico referencial, Marco referencial antecedentes. Marco teórico o bases teóricas marco conceptual o definición de términos.					■	■											
10	Marco legal o jurídico, marco contextual, marco temporal.							■	■	■								
11	Redacción del Capítulo II							■	■									
12	SEMINARIO III (CAPITULO III)									■	■	■	■	■	■			
13	Marco Metodológico, Modelo Epistémico, Tipo de Investigación, Metodología.									■	■							
14	Fuentes de datos o información, Técnicas de recolección de datos e información.									■	■	■						
15	Elaboración de las encuestas									■	■							
16	Reunión con los integrantes de la División de Recaudación Tributaria, para implementar el instrumento (cuestionario)									■	■							
17	Validación de los expertos									■	■							
18	Redacción del Capítulo III									■	■	■	■	■				
19	CAPITULO IV Procesamiento y análisis de los resultados													■	■			
20	CAPITULO V Discusión e interpretación de los resultados													■	■			
21	CAPITULO VI Conclusión y Recomendaciones													■	■			
22	Anexos, Pág. preliminares													■	■			
23	Revisión y Correcciones, Aprobación													■	■	■		
24	Defensa de Tesis																	■