

UNIVERSIDAD NACIONAL JORGE BASADRE GROHMANN-TACNA

Facultad de Ciencias Jurídicas y Empresariales

Escuela Académico Profesional de Ciencias Administrativas

**“EL EMPODERAMIENTO Y SU INFLUENCIA EN EL COMPROMISO
LABORAL EN LA MUNICIPALIDAD DISTRITAL DE ILABAYA,
EN EL AÑO 2013”**

TESIS

Presentada por:

Bach. Carlos Antonio Choque Anquise

Para optar el Título Profesional de:

LICENCIADO EN ADMINISTRACIÓN

TACNA - PERÚ

2014

UNIVERSIDAD NACIONAL JORGE BASADRE GROHMANN-TACNA
Facultad de Ciencias Jurídicas y Empresariales
Escuela Académico Profesional de Ciencias Administrativas

TESIS

**“EL EMPODERAMIENTO Y SU INFLUENCIA EN EL COMPROMISO
LABORAL EN LA MUNICIPALIDAD DISTRITAL
DE ILABAYA EN EL AÑO 2013”**

Tesis sustentada y aprobada el 21 de Mayo del 2014; siendo el jurado calificador:

PRESIDENTE:



Mgr. ALEJANDRO ORESTES MEGO CUBAS

SECRETARIO:



Dr. BARTOLOME JORGE ANYOSA GUTIERREZ

VOCAL:



Mgr. FELIPE YONY GÓMEZ CÁCERES

ASESOR:



Lic./Adm. AMERICO FLORES FLORES

DEDICATORIA:

La presente Tesis se la dedico a mis Padres, ya que gracias a su apoyo moral y psicológico no habría podido llegar a esta instancia de mis estudios.

También la dedico a Dios, ya que me ha guiado y me ha dado la fuerza para continuar con este proyecto y darle satisfacciones a mi familia.

A mis Tíos, por el continuo apoyo que me brindan en cada paso de mi vida.

AGRADECIMIENTOS:

Agradezco a mis Docentes Universitarios, quienes me brindaron los conocimientos con los cuales puedo concluir hoy este proyecto de mi vida.

A la Institución que me brindo las facilidades para la elaboración de la presente Tesis.

A mis amigos de la infancia, Carlos, Giancarlo, José y Gilberto, quienes me ayudaron en la formación de mi carácter y de mi personalidad.

CONTENIDO

CAPÍTULO I: PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN

1.1	DETERMINACIÓN DEL PROBLEMA	01
1.2	FORMULACIÓN DEL PROBLEMA	04
	1.2.1 Problema general	04
	1.2.2 Problemas específicos	04
1.3	OBJETIVOS DE INVESTIGACIÓN	05
	1.3.1 Objetivo general	05
	1.3.2 Objetivos específicos	05
1.4	JUSTIFICACIÓN DE LA INVESTIGACIÓN	05
1.5	LIMITACIONES DE LA INVESTIGACIÓN	07

CAPÍTULO II: MARCO TEÓRICO

2.1	MUNICIPALIDAD DISTRITAL DE ILABAYA	08
2.1.1	Normatividad	08
2.1.2	Distrito de Ilabaya – Tacna (Perú)	10
2.1.3	Visión y misión de la Municipalidad Distrital de Ilabaya	12
2.1.4	Ejes de desarrollo	13
2.1.5	Estructura orgánica	16
2.2	TRABAJOS DE INVESTIGACIÓN RELACIONADOS	18
2.3	BASE TEÓRICA SOBRE EMPODERAMIENTO	22
2.3.1	El gerente del siglo XXI y sus características	22
2.3.2	Definición de empoderamiento	27
2.3.3	Características de las empresas que han experimentado el empoderamiento	29
2.3.4	¿Cómo integrar al trabajador hacia el empoderamiento?	31
2.3.5	Para liderar hay que empoderar: Etapas básicas	33

2.3.6	Propuesta del modelo de empoderamiento: Pasos	35
2.4	BASE TEÓRICA SOBRE EL COMPROMISO LABORAL	41
2.4.1	Importancia de los valores en las organizaciones	41
2.4.2	Definición de compromiso laboral	44
2.4.3	Factores que inciden en el compromiso laboral	47
2.4.4	Componentes o dimensiones del compromiso laboral	49
2.4.5	Efectos en la entidad de contar con un personal comprometido	52

CAPÍTULO III: METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN

3.1	HIPÓTESIS DE INVESTIGACIÓN	55
3.1.1	Hipótesis general	55
3.1.2	Hipótesis específicas	55
3.2	VARIABLES E INDICADORES	56
3.3	TIPO Y DISEÑO DE INVESTIGACIÓN	57

3.3.1	Tipo de investigación	57
3.3.2	Diseño de investigación	58
3.4	POBLACIÓN Y MUESTRA	57
3.4.1	Población	57
3.4.2	Muestra	58
3.5	FUENTESEINSTRUMENTOSDERECOLECCIÓNDEDATOS	58
3.6	PROCESAMIENTOYTÉCNICASDEANÁLISISDEDATOS	59

CAPÍTULO IV: ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE LOS RESULTADOS

4.1	CONFIABILIDAD DE LOS INSTRUMENTOS Y ESCALA DE VALORACIÓN	60
4.2	RESULTADOS SOBRE EMPODERAMIENTO	63
4.2.1	Análisis por indicador	63
4.2.2	Análisis general	71

4.3	RESULTADOS SOBRE COMPROMISO LABORAL	75
4.3.1	Análisis por indicador	75
4.3.2	Análisis general	87
4.4	ALTERNATIVA PARA MEJORAR EL NIVEL DE EMPODERAMIENTO	91
4.5	CONTRASTE DE HIPÓTESIS	96
4.5.1	Contrate de las hipótesis específicas	96
4.5.2	Contraste de las hipótesis general	102
	CONCLUSIONES	104
	RECOMENDACIONES	106
	REFERENCIA BIBLIOGRAFICA	108
	WEBIBLIOGRAFÍA	113
	ANEXOS	116

INDICE DE TABLAS

Tabla 1. OPERACIONALIZACIÓN DE LAS VARIABLES	56
Tabla 2. INDICADOR – ÍTEM: EMPODERAMIENTO	61
Tabla 3. INDICADOR – PREGUNTA: COMPROMISO LABORAL	61
Tabla 4. ESCALA DE VALORACIÓN: EMPODERAMIENTO	62
Tabla 5. ESCALA DE VALORACIÓN: COMPROMISO LABORAL	62
Tabla 6. ALPHA DE CRONBACH: EMPODERAMIENTO	62
Tabla 7. ALPHA DE CRONBACH: COMPROMISO LABORAL	63
Tabla 8. INDICADOR N° 01: INTERIORIZACIÓN DEL OBJETIVO	63
Tabla 9. INDICADOR N° 02: CONTROL PERCIBIDO	66
Tabla 10. INDICADOR N° 03: COMPETENCIA PERCIBIDA	68
Tabla 11. EMPODERAMIENTO	71
Tabla 12. INDICADOR N° 01: PARTICIPACIÓN	75

Tabla 13. INDICADOR N° 02: IDENTIFICACIÓN	78
Tabla 14. INDICADOR N° 03: PERTENENCIA	81
Tabla 15. INDICADOR N° 04: LEALTAD	84
Tabla 16. COMPROMISO LABORAL	87

INDICE DE FIGURAS

Figura 1. CARACTERÍSTICAS DEL EMPODERAMIENTO	07
Figura 2. MAPA DEL DISTRITO DE ILABAYA	14
Figura 3. ESTRUCTURA ORGÁNICA DE LA MUNICIPALIDAD	19
Figura 4. CARACTERÍSTICAS DEL EMPODERAMIENTO	32
Figura 5. INDICADOR N° 01: INTERIORIZACIÓN DEL OBJETIVO	66
Figura 6. INDICADOR N° 02: CONTROL PERCIBIDO	69
Figura 7. INDICADOR N° 03: COMPETENCIA PERCIBIDA	72
Figura 8. EMPODERAMIENTO (por órgano)	75
Figura 9. EMPODERAMIENTO (por indicador)	76
Figura 10. INDICADOR N° 01: PARTICIPACIÓN	79
Figura 11. INDICADOR N° 02: IDENTIFICACIÓN	82
Figura 12. INDICADOR N° 03: PERTENENCIA	85

Figura 13. INDICADOR N° 04: LEALTAD	88
Figura 14. COMPROMISO LABORAL (por órgano)	91
Figura 15. COMPROMISO LABORAL (por indicador)	92

RESUMEN

El objetivo del presente trabajo de investigación fue determinar la influencia del nivel de empoderamiento sobre el compromiso laboral en la Municipalidad Distrital de Ilabaya, en el año 2013; con la finalidad de proponer alternativas de mejora a la gestión, para lo cual se aplicaron instrumentos a una población de 80 trabajadores.

Se concluyó que el nivel de empoderamiento que caracteriza a la entidad es adecuado para desarrollar las funciones encargadas por los directivos de la entidad. Al analizar por indicadores, la “Competencia percibida” es el más destacado, siendo el aspecto a reforzar el nivel de “Control percibido”.

Se concluyó que el nivel de compromiso laboral que caracteriza al personal es adecuado o alto. Al analizar por indicadores, es la “Identificación” el más destacado, siendo el aspecto a reforzar el nivel de “Participación”.

Se concluyó que existe una influencia del nivel de empoderamiento sobre el compromiso laboral.

ABSTRACT

The aim of the present work of investigation was Distrital de Ilabaya determined the influence of the level of empowerment on the labor commitment in the Municipality, in the year 2013; with the purpose of proposing alternatives of improvement to the management, for which instruments were applied to a population of 80 workers.

One concluded that the level of empowerment that it characterizes to the entity is adapted to develop the functions entrusted by the executives of the entity. On having analyzed for indicators, the "Competition perceived" is the most out-standing, being the aspect to reinforce the level of "Perceived control".

One concluded that the level of labor commitment that it characterizes to the personnel is high or. On having analyzed for indicators, it is the "Identification" the most out-standing, being the aspect to reinforce the level of "Participation".

One concluded that it exists an influence of the level of empowerment on the commitment it works.

CAPÍTULO I

PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN

1.1 DETERMINACIÓN DEL PROBLEMA

La creciente competencia, en combinación con la gran demanda y exigencias del consumidor en cuanto a calidad, flexibilidad, rapidez, funcionalidad y bajos costos, han puesto en un estado de revolución no sólo a las organizaciones, sino también a las personas implicadas en aquéllas. Las organizaciones tradicionales lo único que necesitan son a sus colaboradores (empleados) haciendo su trabajo, para afrontar con ellos los aspectos endógenos y exógenos de las organizaciones; en cambio, con el empowerment (empoderamiento) necesitan del conocimiento y que sepan tomar decisiones, para poder encontrar soluciones a los problemas que se presentan, que obtengan iniciativa y que tengan reconocimiento por los resultados afianzados.¹

El empoderamiento no consiste en otorgar poder al personal -que tiene mucho poder en la riqueza de sus conocimientos- ni en su

¹ <http://www.losrecursoshumanos.com/contenidos/1830-empowerment.html>

motivación para desempeñar su trabajo magníficamente, consiste en hacer que ese poder se manifieste; por tanto, es una forma fundamentalmente distinta para trabajar en conjunto, no se trata de un mero conjunto de técnicas, sino más bien una forma de construir un entendimiento entre usted y los demás, del interior al exterior.

En base a nuestra experiencia laboral en entidades públicas, a la conversación con algunos funcionarios de la Municipalidad Distrital de Ilabaya – Jorge Basadre y a la revisión de sus documentos de gestión, se precisan algunas peculiaridades, que sustentan el presente trabajo de investigación, tales como: La actitud que muestran los trabajadores principalmente son de velar por sus propios intereses; la falta de una comunicación adecuada entre los funcionarios con el personal a su cargo; la falta de motivación, empatía y de trabajo en equipo. En base a esta situación, se considera a priori que las causas de ello serían:

- La falta de un plan de estímulos que guarde relación con el desempeño laboral.
- Una administración por intereses particulares y no institucionales.
- La existencia de trabas que impiden un adecuado desarrollo personal y profesional de los trabajadores.

Estas causas y otras, generan la existencia de un nivel de compromiso laboral inadecuado; ocasionando algunos efectos, tales como:

- Trabajadores poco comprometidos con la visión y misión institucional.
- Comunidad poco satisfecha con la atención proporcionada por la institución.
- La existencia solamente de grupos de trabajo y no de equipos de trabajo.
- Un clima laboral tenso y hostil.

Por tanto, la problemática a analizar a través del presente trabajo de investigación, guarda relación con el indagar el nivel de empoderamiento que caracteriza a la entidad municipal, y ello como logra influencia en el compromiso de su personal para con la organización.

1.2 FORMULACIÓN DEL PROBLEMA

1.2.1 Problema general

¿Cuál es la influencia del nivel de empoderamiento sobre el compromiso laboral en la Municipalidad Distrital de Ilabaya, en el año 2013?

1.2.2 Problema específicos

- a) ¿Cuál es el nivel de empoderamiento que caracteriza a la Municipalidad Distrital de Ilabaya?
- b) ¿Cuál es el nivel de compromiso laboral que caracteriza a la Municipalidad Distrital de Ilabaya?
- c) ¿Cuál es la relación entre los indicadores del nivel de empoderamiento y los indicadores del compromiso laboral en la Municipalidad Distrital de Ilabaya, en el año 2013?

1.3 OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN

1.3.1 Objetivo general

Determinar la influencia del nivel de empoderamiento sobre el compromiso laboral en la Municipalidad Distrital de Ilabaya, en el año 2013.

1.3.2 Objetivos específicos

- a) Determinar el nivel de empoderamiento que caracteriza a la Municipalidad Distrital de Ilabaya.
- b) Determinar el nivel de compromiso laboral que caracteriza a la Municipalidad Distrital de Ilabaya.
- c) Determinar la relación entre los indicadores del nivel de empoderamiento y los indicadores del compromiso laboral en la Municipalidad Distrital de Ilabaya.

1.4 JUSTIFICACIÓN DE LA INVESTIGACIÓN

El empoderamiento, implica darles el poder a las personas para que dentro de sus responsabilidades y capacidades, puedan tomar las decisiones que a su criterio más le convengan a la empresa y a los clientes. Pero para ello, se requiere de unas adecuadas habilidades de las

personas para que puedan tomar estas decisiones lo más acertadas posibles. Cualidades de personalidad, de equilibrio, de responsabilidad, profesionalismo, sensibilidad al cliente, conocimiento de la empresa y sus objetivos, poner por encima las necesidades colectivas.



Figura 1. Características del empoderamiento

FUENTE:<http://administracionpoly.blogspot.com/2011/11/procesos-de-empoderamiento.html>

El presente trabajo de investigación se justifica puesto que se busca desarrollar una alternativa de mejora al nivel de empoderamiento que caracteriza a la Municipalidad Distrital de Ilabaya, que se centre de proporcionar un mayor poder y autonomía al personal, buscando proporcionar un mejor servicio a la comunidad.

Por tanto, el presente trabajo de investigación pretendió abarcar los siguientes aspectos, que se resumen en:

- a) Relevancia científico - social, puesto que se analizó las características del empoderamiento y su influencia en el compromiso laboral del personal; para la elaboración de planes de mejoramiento institucional.
- b) Relevancia académica, porque los resultados de la investigación servirán para otros investigadores que estén interesados en profundizar y/o complementar la temática abordada.
- c) Relevancia práctico - institucional, porque el trabajo de investigación permitió valorar la importancia del fortalecimiento de capacidades en el personal; que permita tomar decisiones de mejora de los aspectos deficientes y reforzar los aspectos positivos.

1.5 LIMITACIONES DE LA INVESTIGACIÓN

En lo que respecta a las limitaciones del presente trabajo de investigación, se detalla el no contar con un acceso amplio a una bibliografía actualizada afín al tema de estudio, y que el uso de los instrumentos abarcó más tiempo del esperado.

CAPÍTULO II

MARCO TEÓRICO

2.1 MUNICIPALIDAD DISTRITAL DE ILABAYA

2.1.1 Normatividad

El territorio de la República del Perú se divide en Regiones, Provincias y Distritos, en cuyas circunscripciones se ejerce el gobierno unitario de manera descentralizada y desconcentrada. Las Municipalidades Provinciales y Distritales son órganos de gobierno local, tienen autonomía política, económica y administrativa, en los asuntos de su competencia.

La Ley N° 27972 es la Ley Orgánica de Municipalidades, la cual cimienta la estructura, organización y funciones específicas de los gobiernos locales. Se rige por los principios de legalidad, economía, transparencia, simplicidad, eficacia, eficiencia, participación y seguridad ciudadana, y por los contenidos en la Ley N° 27444 - Ley del Procedimiento Administrativo General. Dicha situación es perfectamente compatible con el proceso de modernización del Estado.

Se precisan las siguientes Normas Municipales:

- a) Ordenanzas:** Son las normas de carácter general de mayor jerarquía en la estructura normativa municipal, por medio de las cuales se aprueba la organización interna, la regulación, administración y supervisión de los servicios públicos y las materias en las que la municipalidad tiene competencia normativa.

- b) Acuerdos:** Los acuerdos son decisiones, que toma el Concejo Municipal, referidas a asuntos específicos de interés público, vecinal o institucional, que expresan la voluntad del órgano de gobierno para practicar un determinado acto o sujetarse a una conducta o norma institucional.

- c) Decreto de alcaldía:** Establecen normas reglamentarias y de aplicación de las ordenanzas, sancionan los procedimientos necesarios para la correcta y eficiente administración municipal y resuelven o regulan asuntos de orden general y de interés para el vecindario, que no sean de competencia del concejo municipal.

- d) Resoluciones de alcaldía:** Aprueban y resuelven los asuntos de carácter administrativo.

2.1.2 Distrito de Ilabaya – Tacna (Perú)

El distrito de Ilabaya se encuentra ubicado en la parte Nor-Oeste de la provincia Jorge Basadre, siendo sus límites:

- Por el Norte, el departamento de Moquegua y los distritos de Camilaca, Cairani y Huanuara de la provincia de Candarave.
- Por el Sur, con el distrito de Locumba y el distrito de Sama (Tacna).
- Por el Este, con el distrito de Curibaya (Candarave).
- Por el Oeste, con el departamento de Moquegua.

La capital del distrito tiene el mismo nombre, está asentado a 1 425 m.s.n.m, y a 17°23' de latitud sur y a 70°32' de longitud oeste. El distrito de Ilabaya se encuentra ubicado en la provincia de Jorge Basadre de la Región Tacna; tiene una extensión superficial de 1 111 Km², con un rango altitudinal entre los 900 y 4200 m.s.n.m. extendiéndose entre la costa y sierra.

En su territorio se aprecia una diversidad de ecosistemas, cada uno de ellos con una flora y fauna característica; desde los angostos pero fértiles valles costeros de los ríos Locumba e Ilabaya, que concentran las principales actividades económicas del distrito; las pampas desérticas de

Mirave y Gallinazos, de inhóspito paisaje; y siguiendo más arriba en dirección nor-oeste, los contrafuertes andinos de Ilabaya y Chejaya, que marcan el inicio del sistema montañoso de la cordillera de los Andes, hasta alcanzar las frías punas de Santa Cruz (parte alta de Ilabaya), una de las principales zonas ganaderas del distrito por la existencia de pastos naturales, en estrecha relación con el altiplano tacneño y colindante con la provincia de Candarave.

En el distrito de Ilabaya, predomina históricamente el sembrío de alfalfa, seguido del orégano y cebolla. En la actualidad, la mayor cantidad de agricultores de la parte baja del distrito (Mirave e Ilabaya) se dedican a la plantación de alfalfa, que ocupa el 38.91% de las áreas de cultivo de la zona, seguido de la cebolla que ocupa el 19.16%, el ají amarillo que ocupa el 14.79%, el maíz que ocupa el 12.71%, en tanto que los demás cultivos son menores.²

Por su parte, los agricultores de la parte alta del distrito (Cambaya, Borogueña, Coraguaya y Vilalaca), se dedican en su mayoría a la plantación del orégano, trigo, papa, maíz choclo. La plantación del orégano ocupa una fracción superior al 15% de todo el área cultivada del distrito, el trigo ocupa el 0.55%, papa el 0.36% de toda el área cultivada.

² <http://www.munilabaya.gob.pe/munisite/archivos/transparencia>



Figura 2. Mapa del distrito de Ilabaya

FUENTE: <http://www.munilabaya.gob.pe/munisite/referencias/ilabaya/102>

El orégano, ají y cebolla, son productos destinados a la exportación, cuyo comercio se realiza mediante intermediarios que recorren las zonas de cosecha, ofreciendo precios bajos.

2.1.3 Visión y misión de la Municipalidad Distrital de Ilabaya

a) Visión institucional: La Municipalidad Distrital de Ilabaya al 2014, es una institución moderna, democrática, representativa, concertadora y eficiente, con servicios de calidad y su identidad

local fortalecida, promotora del desarrollo agrario y turístico, en armonía con el medio ambiente.

b) Misión institucional: Somos una Institución de servicio, cuyo fin es mejorar la calidad de vida de la población de Ilabaya, prestando servicios de calidad, promoviendo la igualdad de oportunidades para el desarrollo económico social y ambiental, administrando responsable y transparentemente los recursos municipales.

2.1.4 Ejes de desarrollo

a) Eje estratégico: Desarrollo humano – social: Considerando que la educación es uno de los factores claves para el desarrollo de la persona y dotar de capacidades a la población, la cristalización del Proyecto "Programa Educativo Local" es altamente prioritario para el desarrollo de Ilabaya. De concretizarse, este proyecto educativo permitirá garantizar un mejor capital humano que asegure construir el desarrollo de Ilabaya "desde adentro y hacia dentro": Esto implica, que el proyecto educativo debe ser una "educación para la vida" dentro de los principios del "saber conocer", "saber hacer" y "saber ser" (conocimientos, destrezas y actitudes).

b) Eje estratégico: Desarrollo económico – productivo: La agricultura de exportación (orégano, páprika, cebolla) ha tenido un

notable crecimiento en los últimos años, y debe ser potenciada, ya que en la actualidad sólo se está utilizando un porcentaje mínimo del área cultivada. Existiendo por lo tanto, un amplio margen de expansión, la producción agrícola exportada no tiene procesamiento (post-cosecha). De exportarse de esta forma, lo que se consigue es el valor agregado que se le pueda dar, se transfiere. Existe por lo tanto, un importante potencial, generar cadenas productivas e incrementar significativamente la producción local y regional (agroindustria).

La Región Tacna es el segundo punto de ingreso de visitantes extranjeros a nivel nacional, por tanto existe un potencial por aprovechar, dado por el gran flujo de turistas y visitantes que tiene la región; Ilabaya, muestra una diversidad de atractivos turísticos por desarrollar, tales como: El turismo de aventura y ecológico en la zona andina, el turismo medicinal y arqueológico, dentro de un espacio geográfico relativamente pequeño que facilita los recorridos turísticos.

c) Eje estratégico: Medio ambiente y territorio: Dentro del análisis estratégico realizado, el principal problema que se agudiza año tras año es la escasez de agua, las precipitaciones fluviales son

escasísimas y la única fuente de agua en los largos meses secos en la sierra son los deshielos de los picos nevados. El potencial del recurso hídrico es desconocido pero en la actualidad muestra signos de agotamiento en determinadas zonas, pero en todo caso la instalación de sistemas de riego tecnificado y un mejor control en el bombeo, permiten y permitirían pensar en una ampliación del área cultivada con aguas provenientes del subsuelo. En la cuenca alta del río Locumba existe un reservorio natural conocido como la laguna de Aricota. Sin embargo, este reservorio no recibe afluentes suficientes como para ser utilizado con carácter de regulador anual para fines de riego y actualmente se ha reducido sustancialmente su volumen inicial.

El recurso natural más importante, en términos de su contribución actual a la economía local y de la Región, son los minerales, el cobre. La empresa minera Southern Perú Cooper Corporation viene explotando por más de 50 años la mina de Toquepala, ubicada en la Provincia Jorge Basadre, siendo una de las principales contribuyentes al erario nacional pero que genera poco empleo directo o indirecto a favor de nuestra localidad.

d) Eje estratégico: Desarrollo institucional y gobernabilidad: Sin duda, en la actualidad, el rol que le compete a los gobiernos locales en la planificación del desarrollo local es trascendental y la condición de concretizar todas las aspiraciones de todo un pueblo, pasa por reforzar la institucionalidad, de manera que el sentimiento de auto percepción colectiva de pertenencia territorial a Ilabaya, sea el fomento para impulsar los proyectos estratégicos de desarrollo del distrito.

2.1.5 Estructura orgánica

La municipalidad distrital de Ilabaya, presenta la siguiente estructura orgánica:

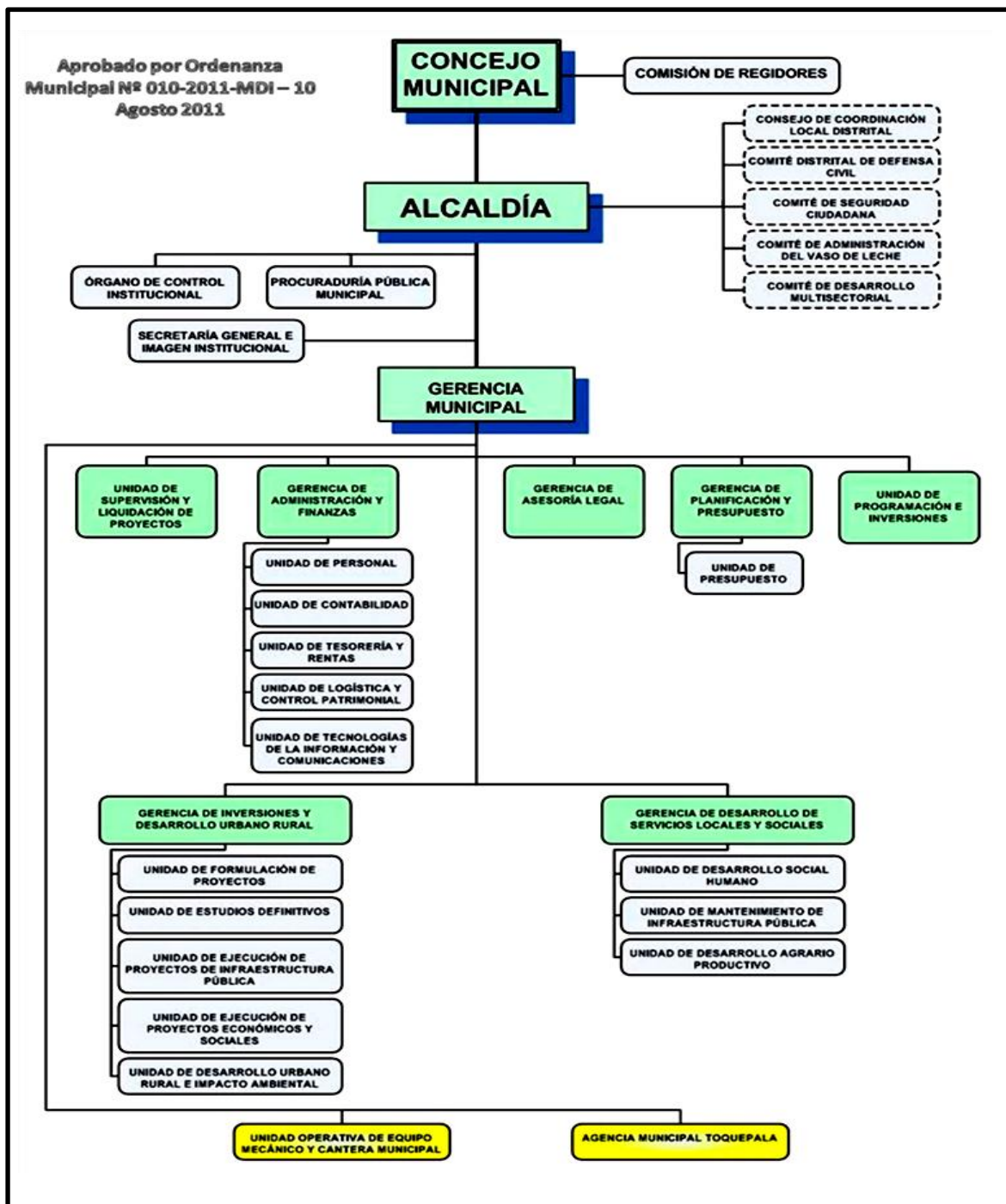


Figura 3. Estructura orgánica de la municipalidad

FUENTE: Reglamento de Organización y funciones de la MD Ilabaya.

2.2 TRABAJOS DE INVESTIGACIÓN RELACIONADOS

En base a la revisión bibliográfica, tanto escrita como digital, se precisan los siguientes trabajos de investigación afines, que han servido de pauta, tales como:

- a) Bonilla, Reina; Fuentes, Milagro y Sorto, Nelda³ (2004) desarrollaron un trabajo de investigación denominado ***“Empowerment como técnica de administración moderna para lograr la efectividad en las empresas ferreteras de la zona oriental”*** cuyas conclusiones principales fueron:
- La mayoría de las empresas ferreteras de la Zona Oriental no conocen el significado del empowerment, pero el 100% de las empresas que la conocen y lo aplicaron han obtenido resultados positivos.
 - Existe un alto porcentaje de las empresas que no cuenta por escrito con una estructura organizativa.
 - Misión y visión son los conceptos que la mayoría de las empresas tienen definidos.

³ <http://www.univo.edu.sv:8081/tesis/013376/>

- El medio de comunicación más utilizado es el verbal el cual es considerado el más efectivo por el 93.33% de los gerentes.
- El 92.67% de los empleados obtienen toda la información necesaria para el cumplimiento de sus labores.
- El trabajo en equipo es una herramienta y/o técnica administrativa aplicada en todas las empresas ferreteras.
- La toma de decisiones en los puestos de trabajo como parte del empowerment es una facultad que tiene las empresas ferreteras.
- Los métodos que más utilizan las empresas para determinar la satisfacción laboral son capacitación, clima organizacional y rotación de puestos, aplicando para solventar la insatisfacción del empleado la técnica del reconocimiento laboral.
- En la mayoría de las empresas existe una distribución equitativa en la asignación de las actividades laborales.
- La creatividad es estimulada en las empresas ferreteras, pero los gerentes manifestaron que utilizan el mismo porcentaje en la mayoría de ellas, mientras que los empleados opinan que son otros tipos de herramientas las que la empresa utiliza.

- Las empresas toman como prioridad la motivación de los empleados, utilizando el incentivo por logros como una guía que les permite el buen ambiente laboral.
- Las empresas ferreteras aplican el proceso administrativo sobresaliendo las etapas de la planificación y control en base a la opinión de los gerentes; el control y la organización según los empleados.

b) Barraza Macías, Arturo; Acosta Chávez, Magdalena; y Ledesma Meza, Zonia⁴ (2009) desarrollaron una investigación denominada ***“Compromiso organizacional de los docentes de una institución de educación media superior”***; donde las principales conclusiones que arroja el presente estudio son las siguientes:

- El nivel de compromiso organizacional que manifiestan los docentes de la EPD de la UJED es de 72% lo que permite afirmar que dichos docente presentan un fuerte compromiso organizacional.
- La dimensión del compromiso organizacional que se manifiesta con mayor fuerza en los docentes de la EPD de la UJED es la afectiva,

⁴ http://www.comie.org.mx/congreso/memoriaelectronica/v10/pdf/area_tematica_16/ponencias/0414-F.pdf

mientras que la que se manifiesta con menor intensidad es la calculada.

- Los indicadores empíricos que se presentan con mayor intensidad entre los docentes de la EPD de la UJED son: Trabajar en esta institución significa mucho para mí (90%) y me gustaría continuar el resto de mi carrera profesional en esta institución (86%), ambos de la dimensión afectiva, mientras que los que se presentan con menor intensidad son: ahora mismo, trabajo en esta institución más porque lo necesito que porque yo quiera (42%) y podría dejar este trabajo aunque no tenga otro a la vista (42%), ambos de la dimensión calculada.
- Las variables sociodemográficas estudiadas no influyen de manera significativa en la variable compromiso organizacional, aunque en lo particular, la variable antigüedad laboral sí influye en la dimensión calculada; así mismo la variable nivel de formación influye en dos indicadores y las variables edad y antigüedad laboral influyen solamente en tres indicadores cada una.

2.3 BASE TEÓRICA SOBRE EL EMPODERAMIENTO

2.3.1 El gerente del siglo XXI y sus características

El siglo XX se caracterizó por un gran desarrollo tecnológico e industrial, y consecuentemente, por la consolidación de la administración; actualmente el centro de atención es, lograr los mayores niveles de competitividad, realizar planificación estratégica, otros.

En la medida que avanza el siglo XXI, varias tendencias económicas y demográficas están causando un gran impacto en la cultura organizacional. Estas nuevas tendencias y los cambios dinámicos hacen que las organizaciones y sus directivos se debatan en la urgente necesidad de orientarse hacia los nuevos rumbos hechos que tiene una relevancia, no solo local, sino a nivel mundial.

Desde la perspectiva más general, la globalización, la apertura económica, la competitividad son fenómenos nuevos a los que se tienen que enfrentar las organizaciones. En la medida que la competitividad sea un elemento fundamental en el éxito de toda organización, los gerentes o líderes harán más esfuerzos para alcanzar altos niveles de productividad y eficiencia.

Los nuevos esquemas gerenciales son reflejo de la forma como la organización piensa y opera, exigiendo entre otros aspectos: Un trabajador con el conocimiento para desarrollar y alcanzar los objetivos del negocio; un proceso flexible ante los cambios introducidos por la organización; una estructura plana, ágil, reducida a la mínima expresión que crea un ambiente de trabajo que satisfaga a quienes participen en la ejecución de los objetivos organizacionales; un sistema de recompensa basado en la efectividad del proceso donde se comparte el éxito y el riesgo; y un equipo de trabajo participativo en las acciones de la organización.

Uno de los elementos que forman parte del mínimo común denominador del perfil de los directivos de éxito es, crecientemente, su capacidad para establecer y desarrollar relaciones con otras personas. Parece existir una correlación muy estrecha entre la capacidad de establecer una red amplia y efectiva de relaciones, de un lado, y la generación de nuevas oportunidades de negocio, la excelencia en la dirección de personas y la fidelización de los clientes, de otro. La experiencia demuestra que la habilidad para desarrollar contactos no es

una capacidad innata, genética, sino más bien resultado del ejercicio y del aprendizaje, algo adquirido con la práctica.⁵

La adaptación al cambio y una visión estratégica pasan a ser obligatorias y prácticamente decisivas, "Hacer lo mismo" o "seguir igual" son expresiones desterradas de la argumentación empresarial. Ciertamente, muchas oportunidades para innovar o para desarrollar nuevas oportunidades de negocio consisten en enfocar los procesos empresariales, la manera de hacer las cosas, de una forma diferente, diversa de las convenciones.

La progresiva apertura de los mercados internacionales demanda de los directivos una marcada capacidad para operar y conducirse en entornos multiculturales. Esto se manifiesta, por ejemplo, en la exigencia de comunicarse, en muchas situaciones, empleando una versión pragmática del inglés manejable por directivos de procedencia diversa que representa la lengua franca del mundo empresarial. Por lo tanto, el manejo de dicha lengua se ha convertido en una herramienta imprescindible para el futuro directivo.

Motivar y generar confianza, apertura hacia la innovación, capacidad para comunicar eficazmente los directivos consumen la mayor

⁵ <https://www.google.com.pe/#q=GERENTE+XXI+CARACTERISTICAS>

parte de su tiempo hablando con otras personas y visión estratégica para emprender cambios son todas ellas facultades, de naturaleza más política que gerencial, que dibujan un nuevo estilo de liderazgo.

Para Duarte Ramos⁶ (2011), las diferencias entre un líder de hoy y uno de antes están en la capacidad actual de **“Ser una persona mucho menos impositiva, menos rigurosa con aspectos como los horarios de sus empleados ... puede ser un líder más o menos autoritario, pero su interacción con las personas es mucho más participativa, tiene un espíritu de colaboración, diferente; en comparación con el pasado, que era de imposición, de autoridad sin derecho a discusión u acuerdos”**. Otra característica, es que la actitud hoy es de empoderamiento: Se pasó de la concentración de poder de información, de conocimiento, a un mundo empresarial mucho más productivo, lo que demanda más democratización del conocimiento, de la información; el líder contemporáneo sabe delegar y empoderar en una medida correcta.

A continuación se detallan las características que debería desarrollar un gerente del siglo XXI en su organización (gestión del talento humano):

⁶ <http://www.portafolio.co/negocios/caracteristicas-un-lider-empresarial>

- Retroalimentar a los equipos, para realizar ajustes en las estrategias.
- Empoderar al personal a cargo (dar oportunidades).
- Ayudar y acompañar a las personas en su desarrollo profesional.
- Preocuparse por el equipo y los colegas como personas, no solo como instrumentos para obtener resultados.
- Inspirar al equipo y actuar de manera coherente. Así se crean líderes para el futuro de la empresa.
- Respetar a los subordinados y escucharlos con una actitud positiva.
- Recordar que todos son importantes, porque con todos se logran los resultados.
- Reconocer las buenas acciones de los demás.
- Dar oportunidades en igualdad de condiciones.
- Enseñar desde el ejemplo, ya que es la mejor forma de lograr resultados.

2.3.2 Definición de empoderamiento

El empoderamiento significa ***“Potenciación, que es el hecho de delegar poder y autoridad a los subordinados y de conferirles el sentimiento de que son dueños de su propio trabajo”***.⁷ Se convierte en la herramienta estratégica que fortalece el que hacer del liderazgo, que da sentido al trabajo en equipo y que permite que la calidad total deje de ser una filosofía motivacional, desde la perspectiva humana y se convierta en un sistema radicalmente funcional

Molina⁸ (2006) señala que el término empoderar significa habilitar, conceder, permitir una iniciativa a cierta persona para actuar por sí misma y propiciar la iniciativa en otros.

Thomas y Velthouse (en Spreitzer, 1995)⁹ consideran cuatro dimensiones que proyectan la orientación del colaborador en su rol de trabajo: Significado, competencia, autodeterminación e impacto, las cuales a continuación se describen:

a) Significado: Valor que se le asigna a las metas o propósitos de trabajo en relación con los ideales o criterios propios del

⁷ http://www.elprisma.com/apuntes/administracion_de_empresas/definiciondeempowerment/

⁸ MOLINA, R. (2006). **“Empowerment ¿actitud mental?, ¿técnica?, ¿estrategia? o ¿moda?** Editorial Trillas. México.

⁹ SPREITZER, G. M. (1995). **“Psychological Empowerment in the Workplace: Dimensions, Measurement, and Validation”**. The Academy of Management Journal, Vol. 38, No. 5, 1442–1465.

colaborador, involucra un conflicto entre los requerimientos del rol de trabajo y sus creencias, valores y comportamiento.

b) Competencia: También llamada autoeficacia, es una creencia individual en las capacidades para desarrollar determinadas actividades haciendo uso de las habilidades que posee. Se etiqueta como competencia en lugar de autoestima porque el término se enfoca en una eficacia específica dentro del rol de trabajo, y no en la eficacia en general de un individuo.

c) Autodeterminación: Puede decirse que es el sentimiento individual de poder elegir si se inicia o no una actividad. Refleja la autonomía para iniciar y continuar un proceso o actividad en el trabajo; un ejemplo de ello es tomar la decisión sobre los métodos de trabajo, el ritmo y el esfuerzo para realizar las actividades.

d) Impacto: Es el grado con el cual, un colaborador puede influir estratégica, administrativa u operativamente fuera del trabajo. Cabe aclarar que la dimensión de impacto es diferente al *locus* de control debido que el impacto se ve influido por el contexto de trabajo, mientras que el *locus* de control es una característica de la personalidad que perdura a través de diversas situaciones.

2.3.3 Características de las empresas que han experimentado el empoderamiento¹⁰

Se destacan las siguientes:

- El puesto le pertenece a cada persona.
- La persona tiene la responsabilidad, no el jefe o el supervisor, u otro departamento.
- Los puestos generan valor, debido a la persona que está en ellos.
- La gente sabe dónde está parada en cada momento.
- La gente tiene el poder sobre la forma en que se hacen las cosas.
- El puesto es parte de lo que la persona es.
- La persona tiene el control sobre su trabajo.

Dichas características tienden a generar resultados positivos, tales como:

- Su trabajo es significativo.
- El personal puede desarrollar una diversidad de asignaciones.

¹⁰ STONER, y otros. (1996). “**Administración**”. Pág. 491.

- Su rendimiento puede medirse.
- Su trabajo significa un reto y no una carga.
- Tiene autoridad de actuar en nombre de la empresa.
- Participación en la toma de decisiones.
- Se escucha lo que dice.
- Saben participar en equipo.
- Se reconocen sus contribuciones.
- Desarrollan sus conocimientos y habilidades.
- Tienen verdadero apoyo.

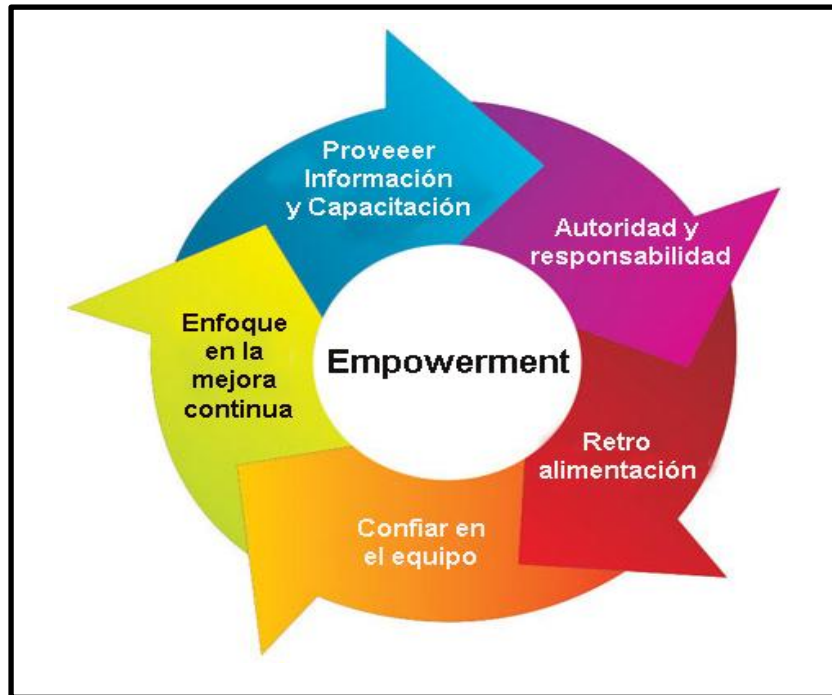


Figura 4. Características del empoderamiento

FUENTE: Davis, K. y Newstrom, J. (2000).

2.3.4 ¿Cómo integrar al trabajador hacia el empoderamiento?

Para integrar al personal hacia el empoderamiento, hay tres elementos importantes a fortalecer:¹¹

- a) **El primero se refiere a las relaciones:** Estas relaciones que usted guarda con su gente deben poseer dos atributos fundamentales: deben ser efectivas para el logro de los objetivos propuestos en el

¹¹ HELLRIEGEL D., SLOCUM, J., y WOODMAN R. (1999). “**Comportamiento organizacional**”. International Thomson Editores. México.

trabajo; y sólidas, es decir, que permanezcan en el tiempo y no dependan de un estado de ánimo volátil.

b) El segundo hace hincapié en la disciplina: El empoderar no significa relajar la disciplina y permitir que el paternalismo invada a la empresa. En este sentido es preciso fomentar: 1) el orden, que la gente pueda trabajar en un sistema estructurado y organizado, el cual le permita desarrollar sus actividades adecuadamente; 2) la definición de roles, determinar perfectamente el alcance de las funciones de la gente, sus responsabilidades, sus funciones. Esto permite que el personal siempre sepa dónde está parado.

c) El tercer punto es el compromiso: El cuál debe ser congruente y decidido en todos los niveles, pero promovido por los líderes y agentes de cambio. Esto incluye: 1) la lealtad, ser leales a nuestra propia gente, para que ellos lo sean con nosotros; 2) la persistencia, perseverar en los objetivos, en las relaciones en el trabajo, para que nuestra gente lo viva y lo haga de la manera en que se lo transmitimos; 3) y por último, la energía de acción, que es la fuerza que estimula y entusiasma y que convierte a la gente en líderes vitales.

Para implantar el sistema de empoderar en una empresa es necesario que haya un cambio en la cultura de trabajo, y para esto es necesario que se aprenda a trabajar en equipo. El enfoque de trabajo en equipo no es nuevo. Sin embargo, generalmente no es tomado como una filosofía, y es en una filosofía de acción en lo que debe convertirse, que impregne a la cultura laboral, y no en un recurso inusual o fuera de lo común.

Con la canalización de energías para un objetivo común, se logra que se hagan las cosas que no se pueden realizar individualmente, y a esto se le llama sinergia. La sinergia implica que las acciones simultáneas de entidades separadas, tienen en su conjunto un efecto total mayor que la suma de sus efectos individuales. Y esta existe verdaderamente cuando todas las áreas del negocio se dirigen hacia el mismo objetivo. Esto es indudablemente el reto al que los administradores se dirigen en nuestros días.

2.3.5 Para liderar hay que empoderar: Etapas básicas

Blanchard¹² (1999) define el **empoderamiento** como ***“Permitir que las personas lleven su cerebro al trabajo y proporcionarles la posibilidad de utilizar su conocimiento, experiencia y motivación***

¹² <http://www.mertxepasamontes.com/para-liderar-hay-que-empoderar.html>

para crear los resultados esperados. Hay que crear un clima empresarial que libere el conocimiento, la experiencia y la motivación que residen en las personas”.

Cambiar una empresa con cultura jerárquica por una con cultura de empoderamiento exige un esfuerzo desde arriba; para ello, se precisan las siguientes tres etapas básicas:

a) Compartir información con todos: Esto puede implicar tener que revelar datos clave o sensibles. Pero las personas necesitan saber toda la información para poder tomar decisiones. Al conocer el marco general, cada miembro de un equipo puede entender la repercusión de sus actuaciones en ese contexto global. Además, el hecho de entender cuál es nuestra contribución al resultado general, nos resulta gratificante psicológicamente.

b) Crear autonomía: Se crean fronteras acorde a las habilidades de cada individuo y su puesto, pero no de modo rígido y arbitrario. Se huye del esquema tipo “Este es tu puesto y ahí sólo se hace ese trabajo determinado, sin salirse de la raya marcada”. Dentro de esas fronteras más flexibles, los miembros del equipo han de tener la libertad de tomar decisiones y ser responsables de los resultados. Esto exige un **aprendizaje continuo**, pero convierte a

empleados estandarizados en personas que piensan por sí mismas.

c) Reemplazar las jerarquías por equipos autodirigidos: Cuando las personas obtienen la información necesaria, han recibido la formación necesaria y se sienten empoderadas, pueden crear equipos autogestionados. Esos equipos pueden ejercer un amplio margen de decisión y organización sin necesidad de pasar por la burocracia y la jerarquía tradicional. Todo ello agiliza enormemente los procesos y da ocasión a interesantes iniciativas.

2.3.6 Propuesta del modelo de empoderamiento: Pasos

Se considera los siguientes pasos para el desarrollo de la propuesta de un modelo de empoderamiento eficaz en una organización:

a) Preparar bases sólidas:

- Tener claro lo que significa facultar: Se debe tener claro que facultar, significa valorar a las personas y comprender las contribuciones que pueden hacer; mediante el desempeño del equipo, tanto a nivel individual como en su totalidad. También, significa asumir la responsabilidad de las decisiones y del trabajo.

- Tener claros los puntos: Se debe realizar una lista de algunos puntos importantes que es probable que resulten al facultar:
 - ✓ Información: Permite a los equipos intercambiar información con libertad; la información es importante, ya que cualquier iniciativa exitosa al respecto se basa en una mejora en la comunicación. Se descubrirá que las personas desean cambiar ideas y sugerencias sobre la forma en que se trabaja.
 - ✓ Recursos: Se debe verificar de lo que se dispone y si es necesario obtener algo de dinero como parte del plan y también se puede crear un fondo de contingencia o un pequeño fondo durante un lapso determinado.
 - ✓ Oportunidades de capacitación: es posible que el equipo necesite orientación.
 - ✓ Nueva tecnologías: para poder empezar a trabajar debe haber un entorno de trabajo adecuado.
 - ✓ El personal: proceso de descubrir que pueden ofrecer, que les gusta y en que son buenos después de ayudarlos a enlazar sus talentos con los objetivos que se establecen.

- Más preparación al personal: Es importante examinar con claridad los motivos, esperanzas y miedos propios. Se debe empezar con un marco mental positivo ya que es preciso enfrentar algunos miedos y tratar de buscar la manera de superarlos, debemos conocer los temores y expresarlos, hay que dar respuesta a los miedos porque a lo mejor el grupo comparte alguno de ellos.
- Buscar ayuda: Se debe determinar el tipo de ayuda que se necesita para hacerlo Funcionar, se deben identificar los obstáculos. Es necesario saber dónde podrían surgir de modo que se puedan ser superados.
- Tener muy claro el punto de partida: Es muy difícil comenzar a valorar a las personas a menos que se sepa de donde provienen. Lo primero que se observa en la organización es la cultura organizacional, que significa en qué forma se hacen las cosas aquí, si la organización es muy jerárquica y se resiste al cambio el trabajo de facultar es más difícil.

b) Barreras al facultar:

Debido a que facultar significa permitir a las personas asumir responsabilidades, es necesario pensar en los obstáculos que se

encuentran en el camino, es por ello que se necesitará crear un plan para dismantelar todas las barreras.

- Hacer una tormenta de ideas personal: Es ponerse en lugar de los demás o bien buscar la barrera que uno enfrenta. La clave es cerciorarse que no se deje ningún rincón por explorar y tomar en cuenta toda la información.
- Reunir al equipo y probarlo: significa, reunir al grupo y comenzar a descubrir cosas de ellos y ver cuáles son las barreras que creen enfrentar, no se deben descalificar o eliminar las ideas de nadie ni tratar de rebatir las barreras que se proponen.
- Desarrollar una lista de actividades para la eliminación de barreras: se deben anotar todas las barreras que sean posibles de eliminar de inmediato, a mediano y largo plazo y luego enumerar en orden de importancia y ver si se atacaron con éxito.
- Encontrar una manera de verificar el éxito: desarrollar la lista de estrategia y encontrar dos o tres formas de llevarlas a cabo.

c) Identificar talentos ocultos:

Se debe aprovechar al máximo las habilidades y experiencias del equipo y utilizarlo con mayor regularidad y eficacia. Se debe ayudar a las personas a tener confianza en sus propias habilidades.

d) Mantener el control:

Lo principal es la seguridad en sí mismo y que si se desarrolla con eficacia no debería existir el temor, la herramienta más importante son los objetivos sanos y firmes. El resentimiento puede desarrollarse en equipo si los integrantes sienten que hacen todos los compromisos, realizan todo el trabajo y asumen todos los riesgos.

Se deben redactar los objetivos, los cuales deben ser específicos para la persona y para la tarea con que se relaciona, de modo que la persona sepa que se espera de ella; los objetivos deben ser medibles, las personas deben saber lo que se esperan de ellas, hacia donde se dirigen y saber cómo llegaron allí, y es una forma de saber si va por el camino correcto. Por otra parte deben ser alcanzables y que supongan un reto. Los objetivos deben ser relevantes para la organización y para las personas, y de no ser

así, llegar a una negociación. Tenemos que tomar en cuenta que todos los objetivos tienen un límite de tiempo y establecer fecha de revisión y ver cómo funcionan los objetivos.

e) El día de la victoria fácil:

Es claro que no se pueden alcanzar de inmediato ninguno de los objetivos grandes y a largo plazo, la meta es hacer que las personas se pongan de pie y comiencen a observar y darse cuenta que las cosas se hacen en forma diferente y mejor. No se pueden subestimar al poder de la recompensa, pero se debe tener claro que lo que es una recompensa para una persona para otra quizás parezca un virtual castigo.

f) La comunicación:

Las personas necesitan saber que se espera de ellas y si se toman en cuenta sus ideas ya que si no se toman en cuenta se desconectan. La organización tendrá canales de comunicación para asegurar que se mantiene vivo el mensaje y tener claro lo que se desea alcanzar. Se debe mantener buenas relaciones interpersonales con todos los miembros de la organización.

g) Que se aprendió:

Es necesario tener el enfoque mental adecuado, ser honesto y ser paciente y flexible. Hacer que esto funcione requiere tiempo y esfuerzo. Una manera de verificar el avance es realizar algunos escenarios a nivel mental y pensar cómo se habría podido atacar antes de comenzar, se debe analizar cuáles son las metas a alcanzar, el tiempo y desarrollar un plan de acción. Es necesario establecer metas a corto, mediano y largo plazo.

2.4 BASE TEÓRICA SOBRE EL COMPROMISO LABORAL

2.4.1 Importancia de los valores en las organizaciones

Los valores representan la base de evaluación que los miembros de una organización emplean para juzgar situaciones, actos, objetos y personas. Estos reflejan las metas reales, las creencias y conceptos básicos de una organización, así como también la médula de la cultura organizacional.

Estos son la base de la cultura organizacional, definen el éxito en términos concretos para los empleados y establecen normas para la organización. Inspiran la razón de ser de cada organización, los objetivos a perseguir y las metas a lograr.

Los valores están explícitos en la voluntad de los fundadores de la empresa y en la formalización de la misión y visión de las organizaciones. Estos se generan de la cultura de la organización, por lo tanto son establecidos por la alta gerencia.

La conformación de dichos valores dentro de las empresas es un fenómeno complejo que depende de múltiples variables, entre las que se encuentran:

- a) Las creencias y valores de fundador:** Toda empresa surge de un impulso fundamental a partir de una idea y unos principios de acción más o menos implícitos.
- b) Las creencias y valores de la dirección actual:** La dirección de la empresa, en un momento dado, puede pretender perpetuar, revitalizar o incluso modificar radicalmente las creencias y valores de su fundador, debiendo gestionar adecuadamente el conflicto entre lo tradicional y lo moderno.
- c) Las creencias y valores de los empleados:** La mayor fuerza formadora de creencias y valores en los empleados está constituida por los mecanismos de recompensa existente.

d) La formación y la influencia de consultores: Naturalmente, un mecanismo esencial para modificar creencias y valores es la formación. El verdadero aprendizaje radica en el desaprendizaje de creencias y la incorporación de otras nuevas.

e) Normativas legales existentes: La legislación laboral, medioambiental, economía, etc., de cada país también influye significativamente sobre las creencias y valores de sus empresas.

f) Las reglas de juego del mercado: El mercado de libre competencia impone determinadas reglas del juego que impregna el sistema de creencias y valores de la empresa.

g) La tradición cultural de cada sociedad: Existe una influencia mutua entre los valores sociales y los valores empresariales.

h) Los resultados de la empresa: Es debido destacar que los sistemas de creencias y valores de la empresa se retroalimentaron en función de sus resultados.

La importancia de los valores organizacionales radica en que se transforma en un elemento motivador de las acciones y de la conducta humana, define el carácter fundamental y decisivo de la organización, crea un sentido de identidad del personal con la organización.

Los valores deben ser claros, igualmente compartidos y aceptados por todos los miembros y niveles de la organización, para que exista un criterio unificado que comparta y fortalezca los intereses de todos los miembros de la organización, tendiendo a la existencia de un compromiso para con su institución.

2.4.2 Definición de compromiso laboral

Hellriegel y otros¹³ (1999) definen compromiso laboral como ***“La intensidad de la participación de un empleado y su identificación con la organización”***, y lo caracteriza por: 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 organización.

Robbins¹⁴ (1999), señala que el compromiso laboral, es una de tres tipos de actitudes que una persona tiene relacionadas con su trabajo y lo define como ***“Un estado en el cual un empleado se identifica con una organización en particular y con sus metas y desea mantenerse en ella como uno de sus miembros”***.

¹³ HELLRIEGEL D., SLOCUM, J., y WOODMAN R. (1999). **“Comportamiento organizacional”**. International Thomson Editores. México.

¹⁴ ROBBINS, S. (1999). **“Fundamentos del comportamiento organizacional”**. Editorial Prentice Hall. México.

Arias¹⁵ (2001) define compromiso como ***“La fuerza relativa de identificación y de involucramiento de un individuo con una organización”***. Chiavenato (2006) opina que el compromiso organizacional es ***“El sentimiento y la comprensión del pasado y del presente de la organización, como también la comprensión y compartimiento de los objetivos de la organización por todos sus participantes”***.

Es posible identificar dos enfoques conceptuales del término compromiso laboral:¹⁶

- a) El enfoque conceptual de compromisos múltiples:** El compromiso laboral puede ser entendido con mayor precisión si se incluye también en su definición "El conjunto de los múltiples compromisos que el individuo experimenta con relación a los diferentes grupos que integran una organización", tales como dueños, gerentes, supervisores, subalternos, sindicatos y clientes. Esta perspectiva se fundamenta en tres teorías: La primera ve a las organizaciones como coaliciones de entidades, la segunda como grupos de referencia, y la tercera como lugares donde los individuos desempeñan diferentes roles.

¹⁵ http://www.eumed.net/libros-gratis/2012a/1158/compromiso_organizacional.html

¹⁶ http://www.comie.org.mx/congreso/memoriaelectronica/v10/pdf/area_tematica_16/ponencias/0414-F.pdf

b) El enfoque conceptual-multidimensional: Se han adoptado tres perspectivas teóricas diferentes en la conceptualización del término "Compromiso organizacional" (Varona, 2003).

- La perspectiva de intercambio que sugiere que el compromiso organizacional es el resultado de una transacción de incentivos y contribuciones entre la organización y el empleado. De acuerdo a esta conceptualización, el individuo ve los beneficios que recibe asociados con el trabajo, como incentivos para permanecer en la organización.
- La perspectiva psicológica, que ve el compromiso con la organización como un componente de estos tres elementos: La identificación con los objetivos y valores de la organización; el deseo de contribuir para que la organización alcance sus metas y objetivos; y el deseo de ser parte de la organización. Dentro de esta perspectiva, el compromiso se define como el grado de identificación y entrega que el individuo experimenta en relación con la organización de la cual es parte.
- La perspectiva de atribución que define el compromiso como una obligación que el individuo adquiere como resultado de realizar ciertos actos que son voluntarios, explícitos e irrevocables. En esta

categoría entraría el compromiso laboral que los miembros de grupos religiosos adquieren cuando pronuncian públicamente sus votos religiosos.

2.4.3 Factores que inciden en el compromiso laboral

Existen factores que influyen en el compromiso del colaborador ya sea de una manera positiva o negativa, y que a su vez pueden hacer referencia a un tipo de compromiso parcial, Gómez¹⁷ (2006) considera algunos factores y clasifica su contribución al compromiso organizacional de la siguiente manera:

- Competencia personal percibida (positiva).
- Consideración del líder (positiva).
- Liderazgo (positiva)
- Ambigüedad del rol (negativa)
- Conflictividad del puesto de trabajo (negativa)

En el mismo sentido, es esencial que la organización induzca en los colaboradores el compromiso laboral y al mismo tiempo siendo dependiente de otros factores, repercute en una variable denominada

¹⁷ <http://pendientedemigracion.ucm.es/centros/cont/descargas/documento25894.pdf>

“sentimiento de pertenencia”, tanto del colaborador a la organización como de la organización al colaborador, aclarando que dicho término no conduce a la dependencia del colaborador para que la organización le cubra sus necesidades, o que por el contrario la organización obligue al colaborador a cubrir los compromisos adquiridos bajo las condiciones desfavorables de tiempo, recursos y habilidades, por lo que Gómez (2006) identifica la existencia de otros factores con los que el compromiso laboral mantiene una correlación más alta, siendo los siguientes:

- Motivación interna (positiva).
- Implicación en el puesto de trabajo (positiva).
- Satisfacción laboral global (positiva).
- Satisfacción con el propio trabajo (positiva).
- Satisfacción con la promoción (positiva).
- Satisfacción con el sistema de supervisión (positiva).
- Estrés (negativa).

Finalmente, y en sentido opuesto a la motivación, también existen factores que frenan o inhiben el desarrollo del compromiso organizacional, pues limitan o impiden que el colaborador experimente un compromiso

alto hacia la organización para la cual trabaja, y que al igual que los factores motivadores, de acuerdo con Varona (2003), pueden ser de tres tipos según el ámbito en el que se desenvuelve:

- a) Factores personales: Los cuales se encuentran basados en el propio colaborador: La falta de ética del trabajo, la falta de compromiso profesional, y la falta de identificación con la misión.
- b) Factores organizacionales: Encontrando su origen en características o decisiones que competen a la organización: Salarios bajos, tareas no claramente definidas, y trato desigual a los colaboradores de la organización.
- c) Factores relacionales: Que al igual que los motivadores tienen relación directa con las relaciones interpersonales: Falta de comunicación, ausencia de reconocimiento y evaluación positiva, y falta de confianza.

2.4.4 Componentes o dimensiones del compromiso laboral

El término general de compromiso laboral aglutina diferentes aspectos relacionados con el apego afectivo a la organización, con los costes percibidos por el trabajador asociados a dejar la organización y con

la obligación de permanecer en la misma. Así surgen tres componentes del compromiso:¹⁸

- a) Identificación:** (aceptación de las metas organizacionales) tener las mismas creencias, propósitos, ideas, objetivos, que los de la empresa.
- b) Membresía:** (deseo de permanecer como miembro) sentimiento de pertenencia hacia la organización (ser parte de).
- c) Lealtad:** cumplimiento y respeto hacia la organización mediante acciones dirigidas a defenderla.

Meyer y Allen citados por (Arias, 2001)¹⁹ proponen tres componentes:

- a) Compromiso afectivo:** (deseo) se refiere a los lazos emocionales que las personas forjan con la organización, refleja el apego emocional al percibir la satisfacción de necesidades (especialmente las psicológicas) y expectativas, disfrutan de su permanencia en la organización. Los trabajadores con este tipo de compromiso se sienten orgullosos de pertenecer a la organización.

¹⁸ <http://www.ucb.edu.bo/publicaciones/ajayu/v2n1/v2n1a8.html>

¹⁹ ARIAS, F. (2001). "El compromiso personal hacia la organización y la intención de permanencia: algunos factores para su incremento". <http://www.ejournal.unam.mx/rca/200/RCA20001.pdf>

b) Compromiso de continuación: (necesidad) señala el reconocimiento de la persona, con respecto a los costos (financieros, físicos, psicológicos) y las pocas oportunidades de encontrar otro empleo, si decidiera renunciar a la organización. Es decir, el trabajador se siente vinculado a la institución porque ha invertido tiempo, dinero y esfuerzo y dejarla implicaría perderlo todo; así como también percibe que sus oportunidades fuera de la empresa se ven reducidas, se incrementa su apego con la empresa.

c) Compromiso normativo: (deber) es aquel que encuentra la creencia en la lealtad a la organización, en un sentido moral, de alguna manera como pago, quizá por recibir ciertas prestaciones; por ejemplo cuando la institución cubre la colegiatura de la capacitación; se crea un sentido de reciprocidad con la organización. En este tipo de compromiso se desarrolla un fuerte sentimiento de permanecer en la institución, como efecto de experimentar una sensación de deuda hacia la organización por haberle dado una oportunidad o recompensa que fue valorada por el trabajador.

2.4.5 Efectos en la entidad de contar con un personal comprometido

Se destacan los siguientes efectos:²⁰

a) La gente entienda la importancia de su contribución y papel

dentro de la organización: Los miembros de la organización, son fundamentales en esta, pues componen la propia organización. Todos los miembros, han de estar motivados, y ser reconocidos al realizar su tarea. Conocen con claridad el ámbito de su nivel, lugar y medida de actuación, y están motivados para ejecutar por iniciativa propia las funciones propias de su tarea.

b) El personal, debe de identificar los frenos a su rendimiento:

Fruto de la implicación, y del deseo de mejorar, los individuos tienen la capacidad de autoevaluarse, e intentar mejorar los aspectos necesarios relacionadas con su tarea que no son satisfactorios. Logrando los objetivos, mediante un proceso de mejora continua de los aspectos no satisfactorios.

c) La gente ha de aceptar su parte en el problema y su

responsabilidad en resolverlo: Hay que asumir la propia responsabilidad e iniciativa en la necesidad de resolver los aspectos no satisfactorios de su actividad. Para ello, hay que

²⁰ http://www.buscarportal.com/articulos/iso_9001_participacion_personal.html

afrontar la realidad de los hechos y poner el máximo interés en resolverlos. Todos forman parte de una maquinaria ajustada, que tiene funcionar con eficacia y precisión.

d) La plantilla, evalúa su rendimiento contra sus metas y objetivos personales -dentro del desarrollo del plan de objetivos y metas globales de la empresa-: Logrando los resultados marcados por la organización y las metas propias. Los miembros de la organización han de ser quienes realicen acertadamente su autoevaluación. Este punto que afecta a los miembros individuales de la organización, es difícil de obtener. Para ello, es necesario conocer y dominar previamente el proceso asociado a su labor. Cómo interactúa con el resto de procesos. Qué se necesita y espera de él.

e) Buscar activamente oportunidades para mejorar sus capacidades, conocimiento y experiencia: La motivación, implicación y deseo de mejora, tiene como consecuencia, que el individuo por afición y entretenimiento. Busque las mejores formas de mejorar el rendimiento de su tarea, adquiriendo conocimientos, experiencia y habilidades técnicas.

f) Ha de intercambiar libremente conocimiento y experiencia: Ha de transmitir sus experiencias al resto de miembros de la organización. Esto mejora las capacidades de los miembros para evaluar y mejorar su tarea. Sigue el principio, de flujo de toda la información a través de los miembros de la organización.

g) El personal, discute -trata amigablemente de temas- sobre problemas y desajustes - hacia los objetivos -: Debe haber mecanismos para que los miembros puedan intercambiar sus experiencias sobre la marcha de su proceso. Siguiendo el principio de la realidad de hechos, y de flujo de la información, no debe de existir traba para que se resuelvan los problemas siguiendo los mismos principios. Este es otro punto, que requiere especial atención respecto al patrón cultural. No es fácil aceptar las realidades negativas. Y por este motivo, los miembros de la organización, requieren medios de transmisión de la información adecuados.

CAPÍTULO III:

METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN

3.1 HIPÓTESIS DE INVESTIGACIÓN

3.1.1 Hipótesis general

H_0 : No existe influencia del nivel de empoderamiento sobre el compromiso laboral en la Municipalidad Distrital de Ilabaya.

H_1 : Existe influencia del nivel de empoderamiento sobre el compromiso laboral en la Municipalidad Distrital de Ilabaya.

3.1.2 Hipótesis específicas

a) H_0 : El nivel de empoderamiento que caracteriza a la Municipalidad Distrital de Ilabaya no es bajo.

H_1 : El nivel de empoderamiento que caracteriza a la Municipalidad Distrital de Ilabaya es bajo.

b) H_0 : El nivel de compromiso laboral que caracteriza a la Municipalidad Distrital de Ilabaya no es bajo.

H₁: El nivel de compromiso laboral que caracteriza a la Municipalidad Distrital de Ilabaya es bajo.

c) H₀: No existe una relación directa y significativa entre los indicadores del nivel de empoderamiento y los indicadores del compromiso laboral en la Municipalidad Distrital de Ilabaya.

H₁: Existe una relación directa y significativa entre los indicadores del nivel de empoderamiento y los indicadores del compromiso laboral en la Municipalidad Distrital de Ilabaya.

3.2 VARIABLES E INDICADORES

Tabla 1. Operacionalización de las variables

VARIABLE	INDICADOR	UNIDAD /CATEGORÍA	ESCALA
Independiente: Empoderamiento	- Interiorización del objetivo.	Adecuada, regular o inadecuada	Ordinal
	- Control percibido.	Adecuada, regular o inadecuada	Ordinal
	- Competencia percibida.	Adecuada, regular o inadecuada	Ordinal
Dependiente: Compromiso Laboral	- Participación.	Alto, regular o bajo	Ordinal
	- Identificación.	Alto, regular o bajo	Ordinal
	- Pertenencia.	Alto, regular o bajo	Ordinal
	- Lealtad.	Alto, regular o bajo	Ordinal

FUENTE: Cuestionario de "Empoderamiento" y de "Compromiso Laboral"

3.3 TIPO Y DISEÑO DE INVESTIGACIÓN

3.3.1 Tipo de investigación

La presente investigación es de carácter **descriptiva correlacional**, puesto que se busca analizar las características del nivel de empoderamiento relacionándolo con el nivel de compromiso laboral del personal.

3.3.2 Diseño de la investigación

Se trata de una investigación **no experimental**, ya que los datos obtenidos servirán para incrementar el conocimiento científico y proponer alternativas, y de **corte transversal** puesto que la información se recogerá en un momento del tiempo.

3.4 POBLACIÓN Y MUESTRA

3.4.1 Población

En base a la información obtenida del CAP – Cuadro de Asignación de Puestos, en la Municipalidad Distrital de Ilabaya – Tacna se cuenta con 80 plazas estructurales ocupadas, distribuidas entre: Gerencia Municipal, Gerencia de Planificación y Presupuesto, Oficina de Programación e Inversiones, Unidad Formuladora, y Unidad de Supervisión (Dirección y

Asesoramiento); Gerencia de Inversión y Desarrollo Rural, y Gerencia de Desarrollo de Servicios Locales y Sociales (Línea), y Gerencia de Administración y Finanzas (Apoyo).

3.4.2 Muestra

Se aplicará un censo, dado que se trata de un número manejable de personas (80 personas).

3.5 FUENTES E INSTRUMENTOS DE RECOLECCIÓN DE DATOS

Las fuentes de información fueron primarias, recurriendo para ello a los datos que nos proporcionaron el personal de la Municipalidad Distrital de Ilabaya – Jorge Basadre. Para este efecto, se aplicaron instrumentos diseñados por los investigadores; los cuales, pasaron por las pruebas de validación, conforme los criterios cuantitativos y cualitativos.

- Cuestionario sobre el nivel de empoderamiento.
- Cuestionario para determinar el nivel de compromiso laboral.

El desarrollo del marco teórico implicó fuentes bibliográficas disponibles en bibliotecas y medios electrónicos.

3.6 PROCESAMIENTO Y TÉCNICAS DE ANÁLISIS DE DATOS

La información se procesó mediante el uso del software estadístico SPSS versión 20,0 en español y el Microsoft Excel. Con respecto a las técnicas de análisis empleadas se destacan:

- Tablas de frecuencias y de contingencia.
- Medidas de tendencia central y de dispersión (media aritmética, mediana y desviación típica).
- Coeficiente de correlación de Pearson.
- Prueba de chi – cuadrado.

CAPÍTULO IV:

ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS

4.1 CONFIABILIDAD DE LOS INSTRUMENTOS Y ESCALA DE VALORACIÓN

Se aplicó el estadístico Alpha de Cronbach para la determinación de la confiabilidad de los instrumentos utilizados, que implica que entre más cercano su valor a 1 los valores de las respuestas obtenidas son más concentradas, por tanto, el instrumento es más confiable.

Se aplicó la Escala de Likert (donde valores cercanos a 1 implica estar muy en desacuerdo con lo indicado en el ítem, y valores cercanos a 5 implica estar muy de acuerdo con lo precisado), lo cual permitió definir una Escala de Valoración para el análisis estadístico de las variables.

La relación de cada ítem con su respectivo indicador, se tiene:

Tabla 2. Indicador – ítem: empoderamiento

VARIABLE	INDICADORES	ÍTEM
EMPODERAMIENTO	Interiorización del objetivo	01, 02, 03
	Control percibido	04, 05, 06
	Competencia percibida	07, 08, 09

FUENTE: Cuestionario de “Empoderamiento”

Tabla 3. Indicador – pregunta: compromiso laboral

VARIABLE	INDICADORES	ÍTEM
COMPROMISO LABORAL	Participación	01, 02, 03, 04, 05, 06
	Identificación	07, 08, 09, 10, 11, 12
	Pertenencia	13, 14, 15, 16, 17
	Lealtad	18, 19, 20, 21

FUENTE: Cuestionario de “Compromiso laboral”

Para el análisis general de la variable “Empoderamiento”, se estableció una escala, en base a los 09 ítems considerados; por lo tanto, sus valores extremos oscilan entre 09 y 45 puntos. De forma similar para la variable “Compromiso laboral”, se analizó en base a los 21 ítems propuestos; por tanto, sus valores extremos oscilan entre 21 y 105 puntos, se tiene:

Tabla 4. Escala de valoración: empoderamiento

ESCALA	INTERVALO
Nivel de empoderamiento muy inadecuado	09 – 15
Nivel de empoderamiento inadecuado	16 – 22
Nivel de empoderamiento regular	23 – 29
Nivel de empoderamiento adecuado	30 – 36
Nivel de empoderamiento muy adecuado	37 – 45

FUENTE: Cuestionario de “Empoderamiento”

Tabla 5. Escala de valoración: compromiso laboral

ESCALA	INTERVALO
Compromiso laboral muy bajo	21 – 37
Compromiso laboral bajo	38 – 54
Compromiso laboral regular	55 – 71
Compromiso laboral alto	72 – 88
Compromiso laboral muy alto	89 – 105

FUENTE: Cuestionario de “Compromiso laboral”

Se obtuvo el valor del estadístico Alfa de Cronbach, para ambos instrumentos, siendo los reportes los siguientes:

Tabla 6. Alfa de Cronbach: empoderamiento

Estadísticos de fiabilidad	
Alfa de Cronbach	N de elementos
,903	09

FUENTE: Reporte del SPSS 20.0

El valor obtenido de 0,903 implica que la fiabilidad del instrumento aplicado es adecuada.

Tabla 7. Alpha de Cronbach: compromiso laboral

Estadísticos de fiabilidad	
Alfa de Cronbach	N de elementos
,824	21

FUENTE: Reporte del SPSS 20.0

El valor obtenido de 0,824 implica que la fiabilidad del instrumento aplicado es adecuada.

4.2 RESULTADOS SOBRE EMPODERAMIENTO

4.2.1 Análisis por indicador

Tabla 8. Indicador Nº 01: interiorización del objetivo

Estadísticos descriptivos

	N	Media	Desv. típ.
Interiorización del objetivo	80	3,6625	,58460

	Media	Desv. típ.
Estoy entusiasmado por lo que nosotros estamos tratando de lograr como gestión en la Municipalidad Distrital de Ilabaya.	4,06	,998
Estoy inspirado por los objetivos de desarrollo institucional se impulsa en la entidad.	3,15	,813
Estoy entusiasta trabajando en aras de lograr los objetivos que caracterizan a la Municipalidad Distrital de Ilabaya.	3,78	,886

	Órgano		
Interiorización del objetivo	Dirección y asesoramiento	Media	4,1667
		Desv. típ.	,36675
	Apoyo	Media	3,7429
		Desv. típ.	,42075
	Línea	Media	3,1467
		Desv. típ.	,51890

FUENTE: Cuestionario de "Empoderamiento"

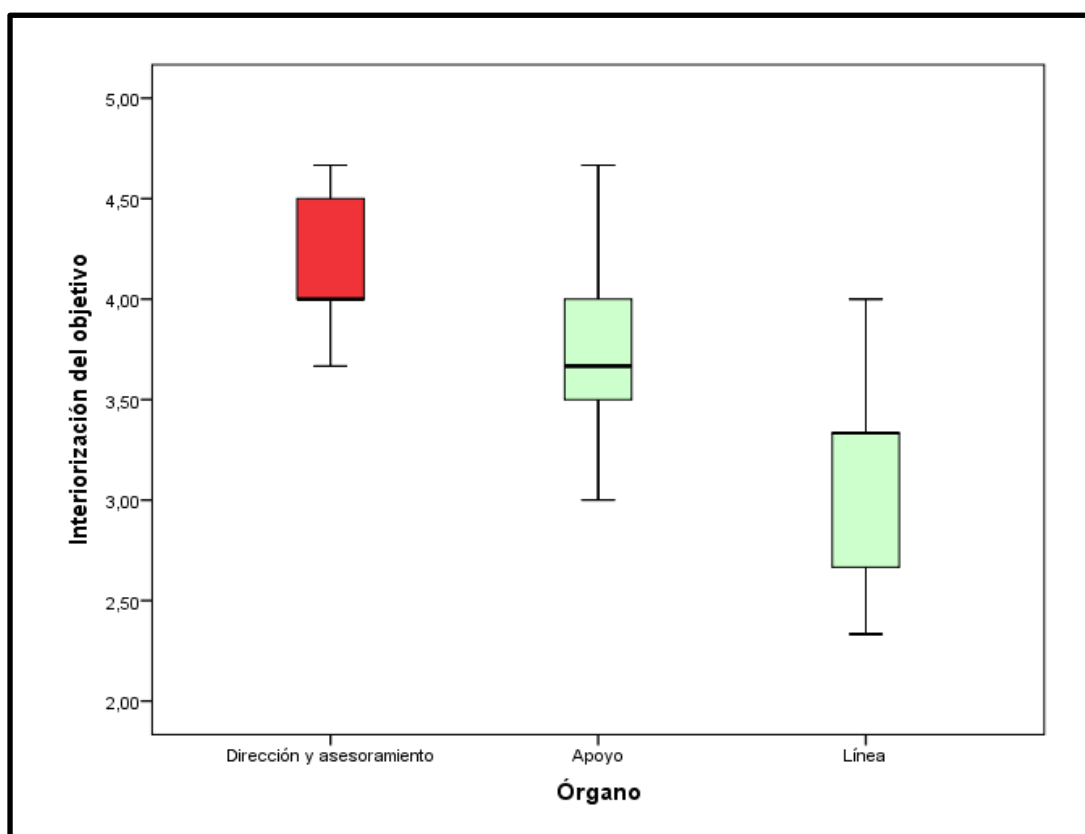


Figura 5. Indicador N° 01: Interiorización del objetivo

FUENTE: Cuestionario de "Empoderamiento"

ANÁLISIS

Los resultados obtenidos se relacionaron con el indicador “Interiorización de los objetivos”, cuyo valor medio fue de 3,66 y una desviación típica de 0,585; lo cual implica que el personal de la Municipalidad Distrital de Ilabaya considera que su nivel de conocimiento e implementación de los objetivos institucionales es regular.

Al analizar por cada ítem, el personal de la entidad destaca que se encuentra entusiasmado por lo que están tratando de lograr como gestión, siendo el aspecto a mejorar el estar inspirado por los objetivos de desarrollo institucional se impulsa en la entidad.

Al analizar por órgano institucional, se precisa que son el personal que labora en el Órgano de Dirección y Asesoramiento los que más resaltan el presente indicador, siendo el personal que labora en los Órganos de Línea los que presentan valores medios más bajos.

Tabla 9. Indicador N° 02: Control percibido

Estadísticos descriptivos			
	N	Media	Desv. típ.
Control percibido	80	3,4083	,75188

	Media	Desv. típ.
Considero que puedo influir en la forma en que el trabajo es realizado dentro de la Municipalidad Distrital de Ilabaya.	3,51	,857
Puedo influir en las decisiones tomadas en la Municipalidad Distrital de Ilabaya.	3,35	1,057
Tengo la autoridad para tomar las decisiones en mi trabajo.	3,36	,997

	Órgano		
Control percibido	Dirección y asesoramiento	Media	4,2500
		Desv. típ.	,49412
	Apoyo	Media	3,3810
		Desv. típ.	,50580
	Línea	Media	2,7733
		Desv. típ.	,54194

FUENTE: Cuestionario de "Empoderamiento"

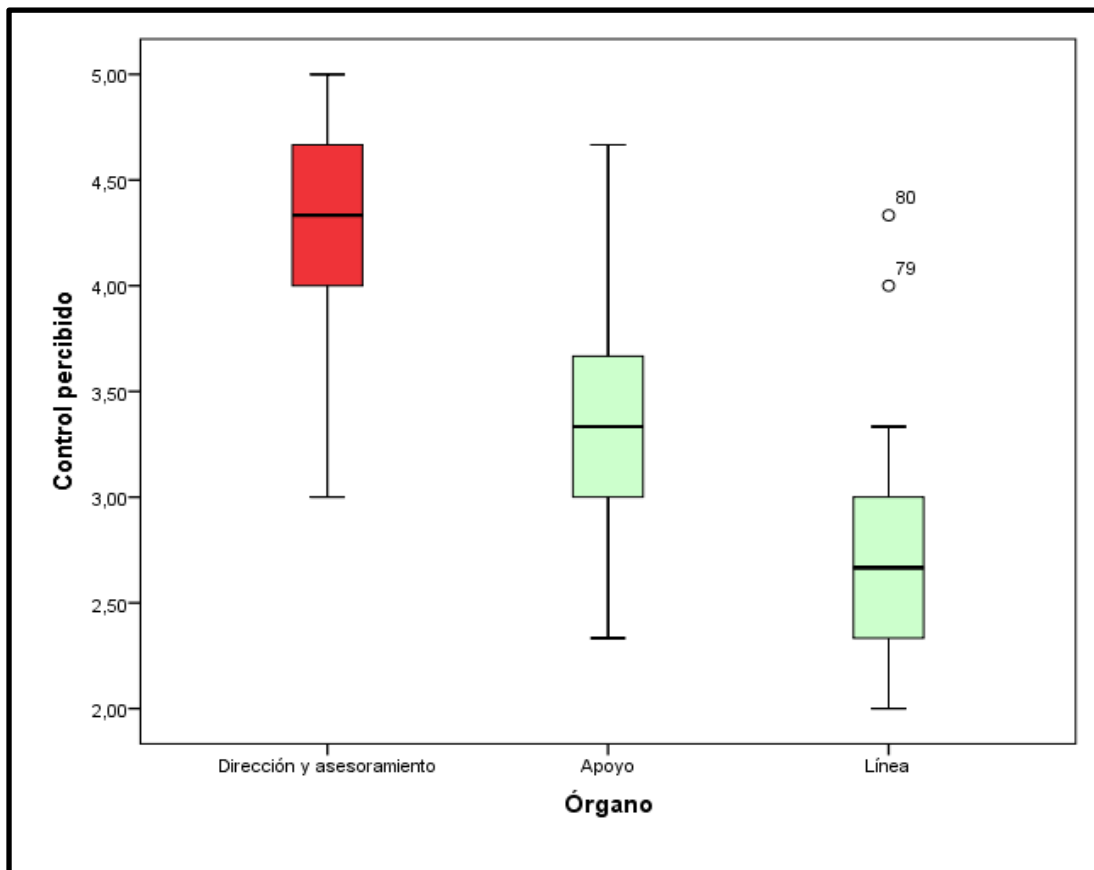


Figura 6. Indicador N° 02: Control percibido

FUENTE: Cuestionario de “Empoderamiento”

ANÁLISIS

Los resultados obtenidos se relacionaron con el indicador “Control percibido”, cuyo valor medio fue de 3,41 y una desviación típica de 0,752; lo cual implica que el personal de la Municipalidad Distrital de Ilabaya considera que su nivel de influencia en la toma de decisiones dentro de su área es regular.

Al analizar por cada ítem, el personal de la entidad destaca que considera que puedo influir en la forma en que el trabajo es realizado dentro de la entidad, siendo el aspecto a mejorar el poder influir en las decisiones tomadas en la entidad.

Al analizar por órgano institucional, se precisa que son el personal que labora en el Órgano de Dirección y Asesoramiento los que más resaltan el presente indicador, siendo el personal que labora en los Órganos de Línea los que presentan valores medios más bajos.

Tabla 10. Indicador N° 03: Competencia percibida

Estadísticos descriptivos			
	N	Media	Desv. típ.
Competencia percibida	80	3,9833	,49725

	Media	Desv. típ.
Tengo las aptitudes necesarias para hacer bien las funciones encargadas.	4,25	,819
Tengo el talento y las habilidades para hacer bien mi trabajo.	3,80	,644
Soy competente para trabajar efectivamente dentro de la Municipalidad Distrital de Ilabaya.	3,90	,851

		Órgano	
Competencia percibida	Dirección y asesoramiento	Media	4,2667
		Desv. típ.	,38389
	Apoyo	Media	3,9714
		Desv. típ.	,44554
	Línea	Media	3,7733
		Desv. típ.	,55042

FUENTE: Cuestionario de "Empoderamiento"

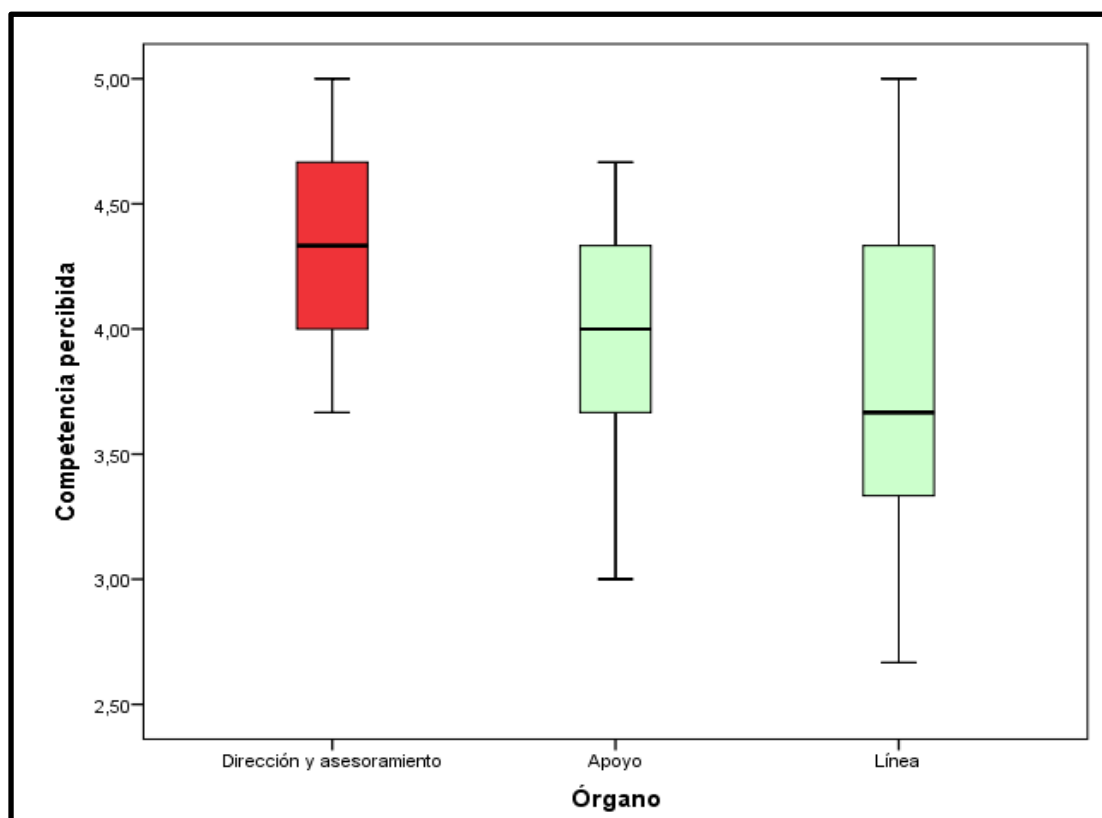


Figura 7. Indicador N° 03: Competencia percibida

FUENTE: Cuestionario de "Empoderamiento"

ANÁLISIS

Los resultados obtenidos se relacionaron con el indicador “Competencia percibida”, cuyo valor medio fue de 3,98 y una desviación típica de 0,497; lo cual implica que el personal de la Municipalidad Distrital de Ilabaya considera que sus habilidades y destrezas son las adecuadas para cumplir con las responsabilidades y funciones encargadas en la entidad.

Al analizar por cada ítem, el personal de la entidad destaca que cuenta con las aptitudes necesarias para hacer bien las funciones encargadas, siendo el aspecto a mejorar el fortalecer más el talento y las habilidades adquiridas para hacer mejor las tareas dadas.

Al analizar por órgano institucional, se precisa que son el personal que labora en el Órgano de Dirección y Asesoramiento los que más resaltan el presente indicador, siendo el personal que labora en los Órganos de Línea los que presentan valores medios más bajos.

4.2.2 Análisis general

Tabla 11. Empoderamiento

Estadísticos descriptivos			
	N	Media	Desv. típ.
Empoderamiento	80	33,16	4,253

	Órgano		
Empoderamiento	Dirección y asesoramiento	Media	38,05
		Desv. típ.	2,282
	Apoyo	Media	33,29
		Desv. típ.	2,855
	Línea	Media	29,08
		Desv. típ.	2,565

		Empoderamiento			Total
		Regular	Adecuado	Muy adecuado	
Órgano	Dirección y asesoramiento	0	2	18	20
	Apoyo	5	24	6	35
	Línea	12	13	0	25
Total		17	39	24	80

FUENTE: Cuestionario de "Empoderamiento"

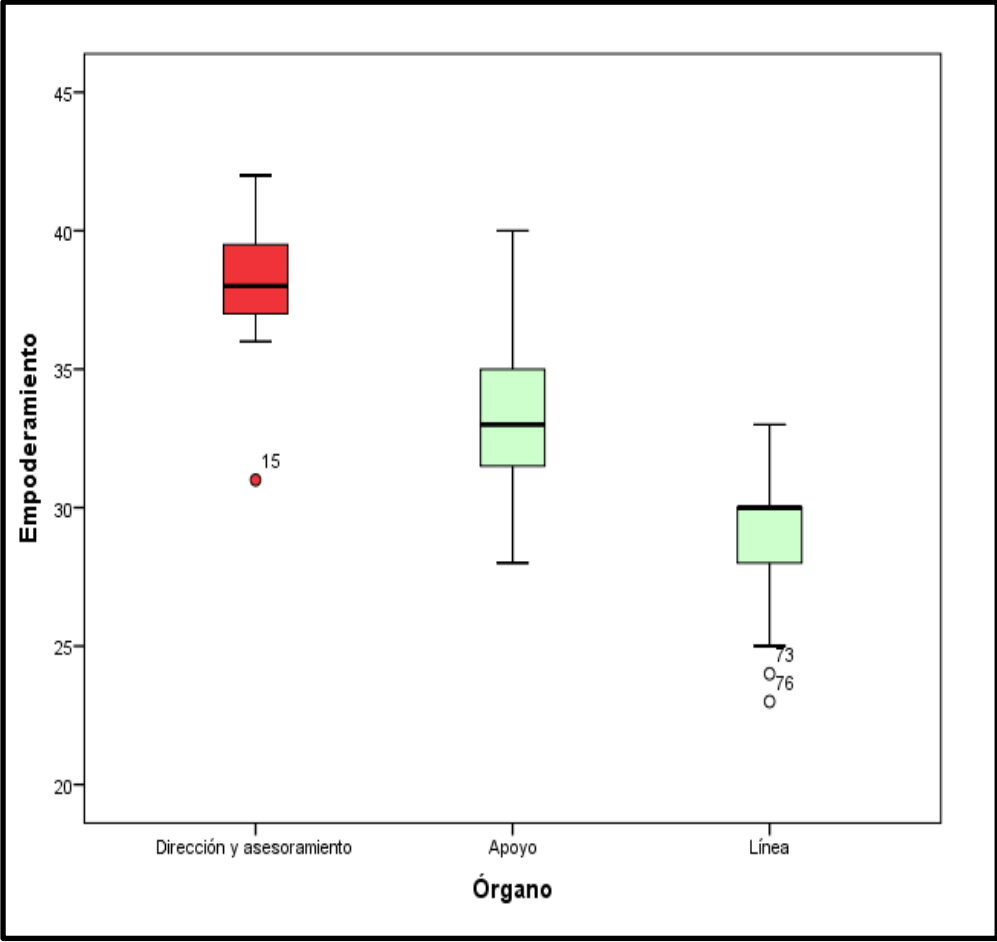


Figura 8. Empoderamiento (por órgano)

FUENTE: Cuestionario de “Empoderamiento”

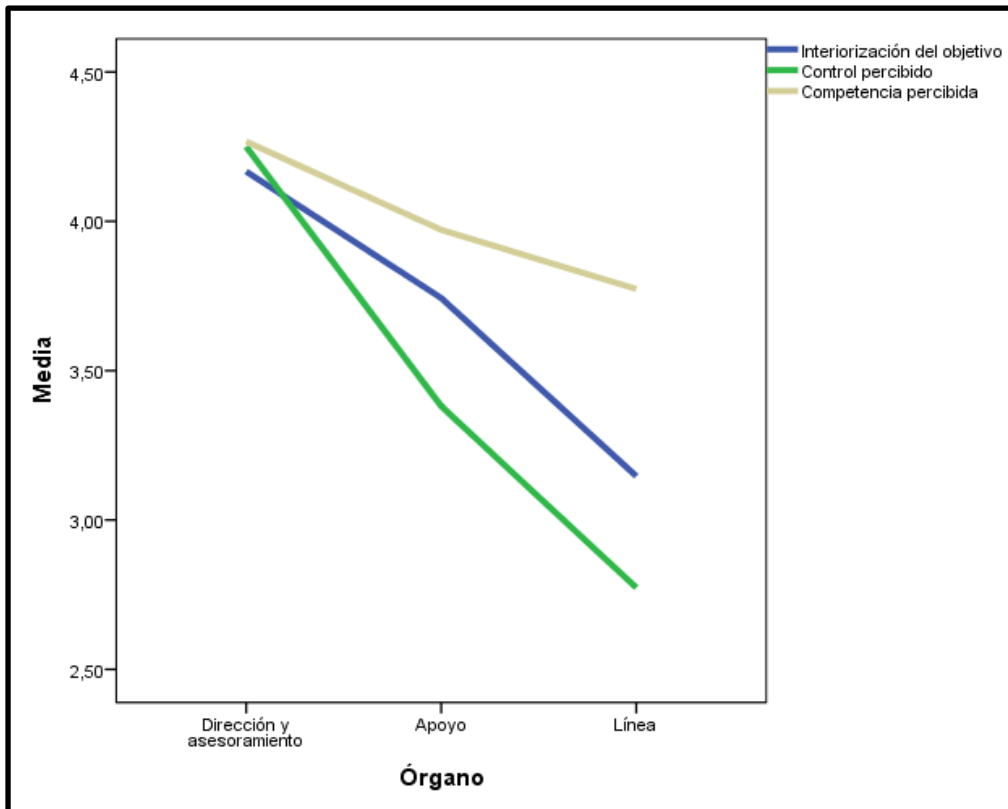


Figura 9. Empoderamiento (por indicador)

FUENTE: Cuestionario de “Empoderamiento”

ANÁLISIS

Después de analizar cada uno de los indicadores de la variable independiente, se procede a efectuar un análisis general, de donde se tiene un valor medio global de 33,16 y una desviación típica de 4,253; lo cual implica que al ubicarlo en la escala de valoración previamente ya definida, cae en la zona definida como un “Nivel de empoderamiento

adecuado”; es decir, que el personal de la Municipalidad Distrital de Ilabaya considera que su nivel de empoderamiento es el adecuado para desarrollar las funciones encargadas por los directivos de la entidad.

Al analizar por indicadores, se precisa que el personal de la entidad destaca su nivel de “Competencia percibida”, siendo el aspecto a reforzar el nivel de “Control percibido”.

Al analizar por órgano institucional, se precisa que son el personal que labora en el Órgano de Dirección y Asesoramiento los que más resaltan el presente indicador, siendo el personal que labora en los Órganos de Línea los que presentan valores medios más bajos.

4.3 RESULTADOS SOBRE COMPROMISO LABORAL

4.3.1 Análisis por indicador

Tabla 12. Indicador Nº 01: Participación

Estadísticos descriptivos			
	N	Media	Desv. típ.
Participación	80	3,3542	,40075

	Media	Desv. típ.
En la municipalidad se toman muy en cuenta mis opiniones.	3,33	,725
Mi opinión es tomada en cuenta cuando se analiza la calidad de lo que hacemos.	3,35	,731
Cuando existe algún problema en mi oficina, se me permite colaborar en búsqueda de alguna alternativa de solución.	3,52	,675
Los demás compañeros de trabajo consultan con frecuencia mi opinión.	3,45	,634
Puedo fijar mis propias metas y objetivos en la municipalidad.	3,01	,755
Existe mucha cooperación entre los compañeros de trabajo.	3,46	,779

	Órgano		
Participación	Dirección y asesoramiento	Media	3,7667
		Desv. típ.	,28817
	Apoyo	Media	3,3619
		Desv. típ.	,22319
	Línea	Media	3,0133
		Desv. típ.	,35978

FUENTE: Cuestionario de "Compromiso laboral"

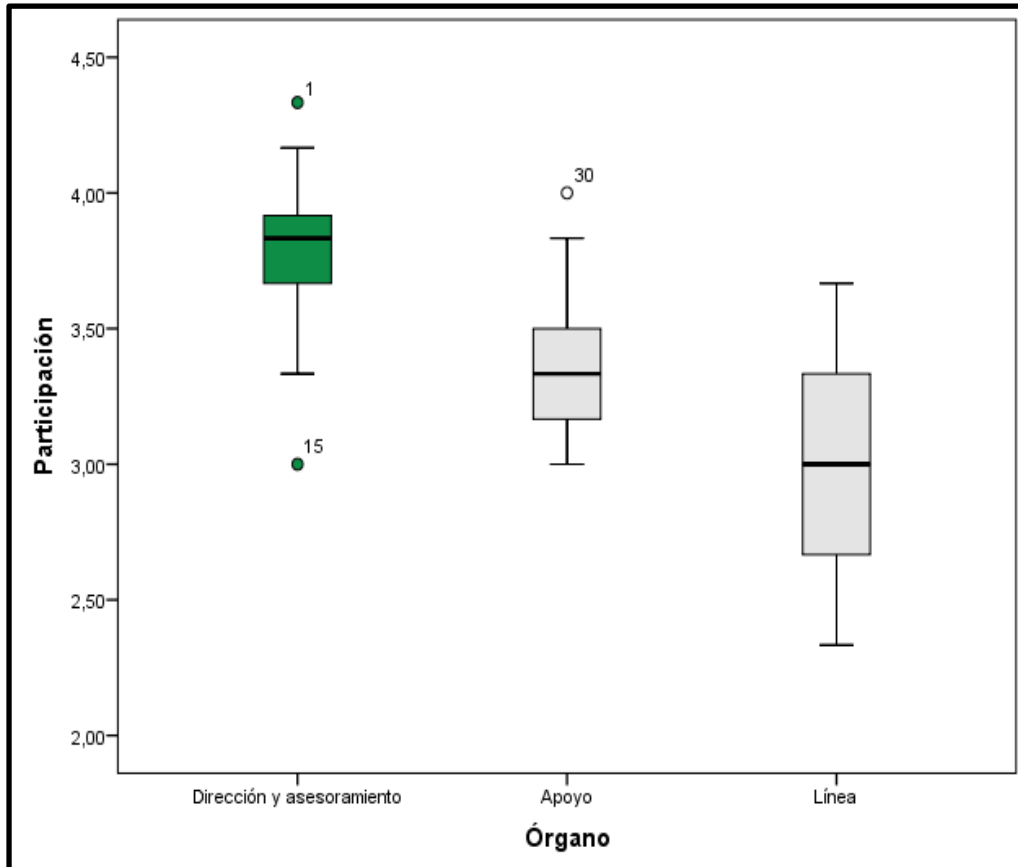


Figura 10. Indicador N° 01: Participación

FUENTE: Cuestionario de “Compromiso laboral”

ANÁLISIS

Los resultados obtenidos se relacionaron con el indicador “Participación”, cuyo valor medio fue de 3,35 y una desviación típica de 0,401; lo cual implica que el personal de la Municipalidad Distrital de Ilabaya considera que su nivel de participación en la toma de decisiones del área es regular.

Al analizar por cada ítem, el personal de la entidad destaca que cuando existe algún problema en la oficina, se le permite colaborar en búsqueda de alguna alternativa de solución, siendo el aspecto a mejorar el poder fijar mis propias metas y objetivos en la municipalidad.

Al analizar por órgano institucional, se precisa que son el personal que labora en el Órgano de Dirección y Asesoramiento los que más resaltan el presente indicador, siendo el personal que labora en los Órganos de Línea los que presentan valores medios más bajos.

Tabla 13. Indicador N° 02: Identificación

Estadísticos descriptivos			
	N	Media	Desv. típ.
Identificación	80	3,7875	,34877

	Media	Desv. típ.
Tengo la voluntad de hacer el mayor esfuerzo, más allá de lo normalmente esperado, para ayudar que la entidad alcance sus objetivos.	3,94	,718
Fue una buena decisión trabajar en la municipalidad.	3,94	,623
Encuentro que mis valores y los valores de la municipalidad son muy similares.	3,43	,708
Hablo sobre la municipalidad a mis colegas como una gran entidad para trabajar.	3,46	,810
Con gusto uso o usaría una insignia o un uniforme que señale que pertenezco a la municipalidad.	4,06	,785
Estoy orgulloso de contar a mis amigos que soy parte de la municipalidad.	3,90	,805

	Órgano		
Identificación	Dirección y asesoramiento	Media	4,0417
		Desv. típ.	,25291
	Apoyo	Media	3,8667
		Desv. típ.	,24186
	Línea	Media	3,4733
		Desv. típ.	,31798

FUENTE: Cuestionario de "Compromiso laboral"

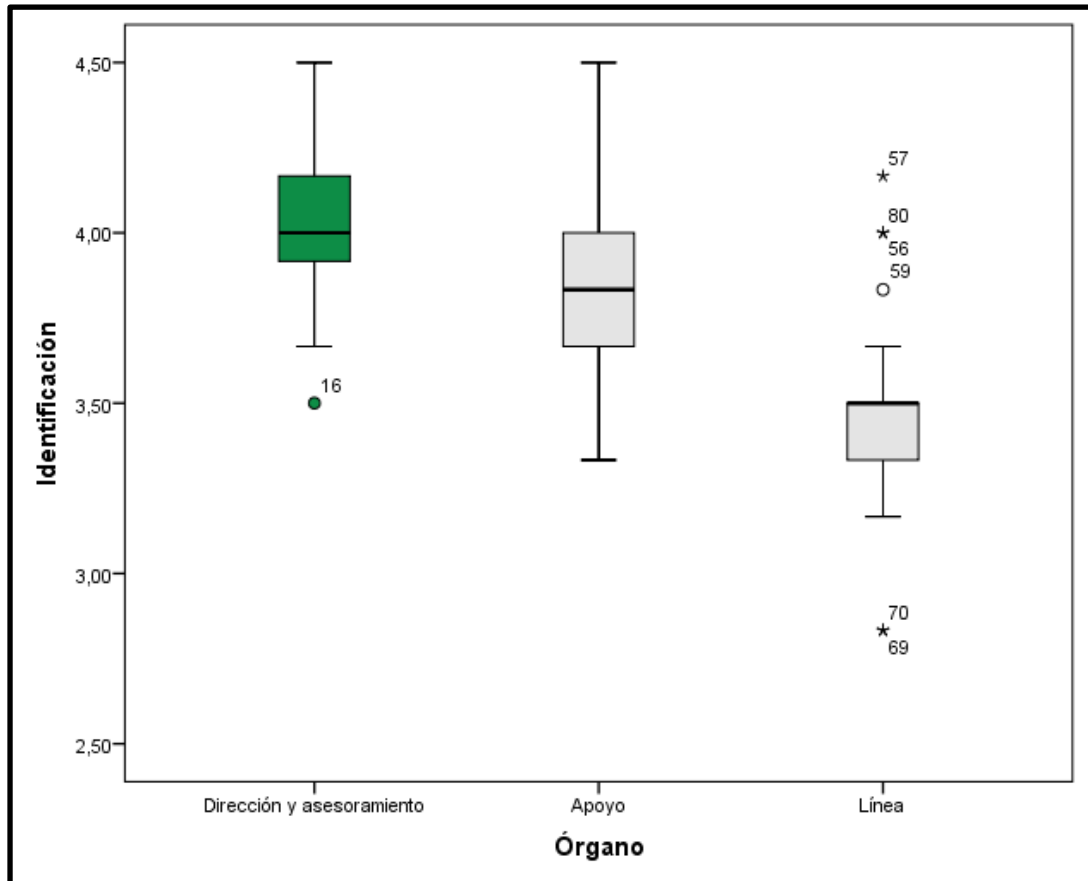


Figura 11. Indicador N° 02: Identificación

FUENTE: Cuestionario de "Compromiso laboral"

ANÁLISIS

Los resultados obtenidos se relacionaron con el indicador “Identificación”, cuyo valor medio fue de 3,79 y una desviación típica de 0,349; lo cual implica que el personal de la Municipalidad Distrital de Ilabaya considera que su nivel de identificación para con la institución es adecuada.

Al analizar por cada ítem, el personal de la entidad destaca que con gusto usaría una insignia o un uniforme que señale que pertenezco a la municipalidad, siendo el aspecto a mejorar el que el personal perciba que sus valores y los valores de la entidad sean muy similares.

Al analizar por órgano institucional, se precisa que son el personal que labora en el Órgano de Dirección y Asesoramiento los que más resaltan el presente indicador, siendo el personal que labora en los Órganos de Línea los que presentan valores medios más bajos.

Tabla 14. Indicador N° 03: Pertenencia

Estadísticos descriptivos			
	N	Media	Desv. típ.
Pertenencia	80	3,5400	,50856

	Media	Desv. típ.
Tengo una grata sensación de pertenecer a esta municipalidad.	3,86	,807
Trabajar en la municipalidad es un gran acierto de mi parte.	3,89	,763
Siento que soy parte importante de la municipalidad.	3,36	,799
Si pudiera, elegiría siempre a la municipalidad para trabajar.	3,20	,947
En el momento que entre a trabajar en la municipalidad, no me sentí defraudado.	3,39	,907

	Órgano	Estadístico	
Pertenencia	Dirección y asesoramiento	Media	3,9900
		Desv. típ.	,26338
	Apoyo	Media	3,6057
		Desv. típ.	,42699
	Línea	Media	3,0880
		Desv. típ.	,38764

FUENTE: Cuestionario de "Compromiso laboral"

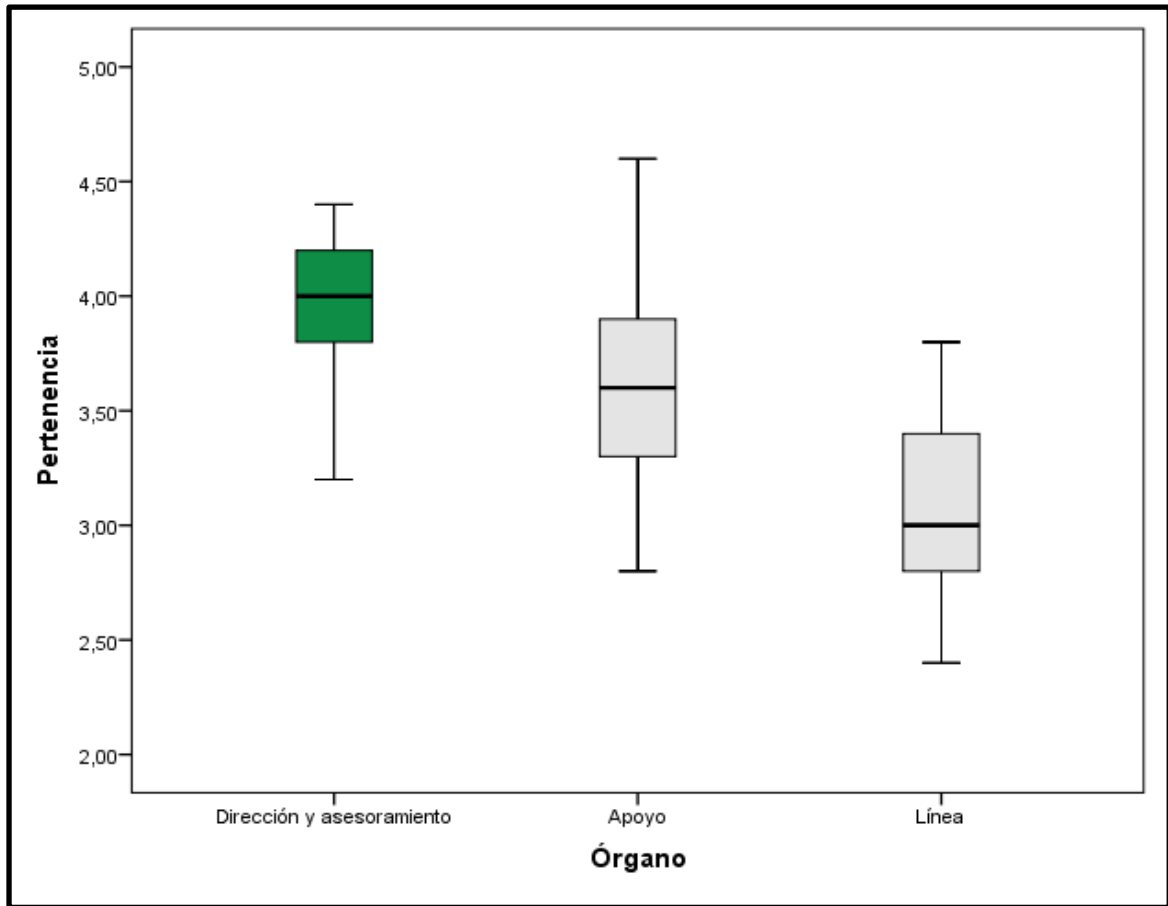


Figura 12. Indicador N° 03: Pertinencia

FUENTE: Cuestionario de "Compromiso laboral"

ANÁLISIS

Los resultados obtenidos se relacionaron con el indicador “Pertinencia”, cuyo valor medio fue de 3,54 y una desviación típica de 0,509; lo cual implica que el personal de la Municipalidad Distrital de Ilabaya considera que su nivel de pertinencia para con la institución es regular.

Al analizar por cada ítem, el personal de la entidad destaca que el trabajar en la municipalidad es un gran acierto de mi parte, siendo el aspecto a mejorar el que si se pudiera elegir fuera la municipalidad la decisión final.

Al analizar por órgano institucional, se precisa que son el personal que labora en el Órgano de Dirección y Asesoramiento los que más resaltan el presente indicador, siendo el personal que labora en los Órganos de Línea los que presentan valores medios más bajos.

Tabla 15. Indicador N° 04: Lealtad

Estadísticos descriptivos			
	N	Media	Desv. típ.
Lealtad	80	3,6563	,41601

	Media	Desv. típ.
Realizo mi trabajo buscando dar más de lo que me pagan.	4,01	,803
Para mí, esta es una de las mejores entidades de la región para trabajar.	3,09	,814
Ante situaciones institucionales adversas, se debe tener calma, paciencia y esperar que la Alta Dirección haga lo que debe hacer.	3,49	,746
Anhelo mantenerme en la municipalidad.	4,04	,683

	Órgano		
Lealtad	Dirección y asesoramiento	Media	3,9000
		Desv. típ.	,31830
	Apoyo	Media	3,5714
		Desv. típ.	,42691
	Línea	Media	3,5800
		Desv. típ.	,40646

FUENTE: Cuestionario de "Compromiso laboral"

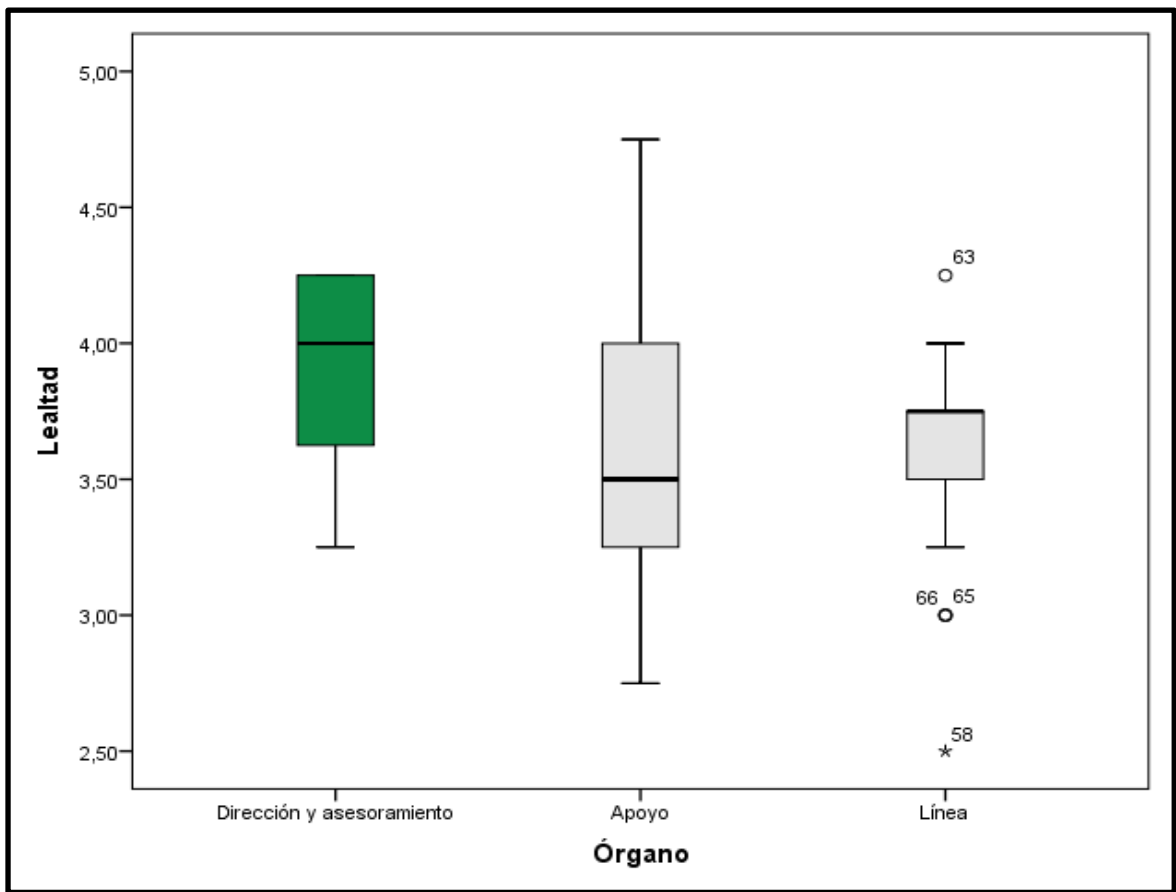


Figura 13. Indicador N° 04: Lealtad

FUENTE: Cuestionario de "Compromiso laboral"

ANÁLISIS

Los resultados obtenidos se relacionaron con el indicador “Lealtad”, cuyo valor medio fue de 3,66 y una desviación típica de 0,416; lo cual implica que el personal de la Municipalidad Distrital de Ilabaya considera que su nivel de lealtad para con la institución es regular.

Al analizar por cada ítem, el personal de la entidad destaca que anhela mantenerse en la municipalidad, siendo el aspecto a mejorar el percibir que la organización sea una de las mejores entidades de la región para trabajar

Al analizar por órgano institucional, se precisa que son el personal que labora en el Órgano de Dirección y Asesoramiento los que más resaltan el presente indicador, siendo el personal que labora en los Órganos de Línea los que presentan valores medios más bajos.

4.3.2 Análisis general

Tabla 16. Compromiso laboral

Estadísticos descriptivos			
	N	Media	Desv. típ.
Compromiso laboral	80	75,17	6,654

	Órgano		
Compromiso laboral	Dirección y asesoramiento	Media	82,40
		Desv. típ.	3,803
	Apoyo	Media	75,69
		Desv. típ.	3,732
	Línea	Media	68,68
		Desv. típ.	5,170

		Compromiso laboral		Total
		Regular	Alto	
Órgano	Dirección y asesoramiento	0	20	20
	Apoyo	4	31	35
	Línea	16	9	25
Total		20	60	80

FUENTE: Cuestionario de "Compromiso laboral"

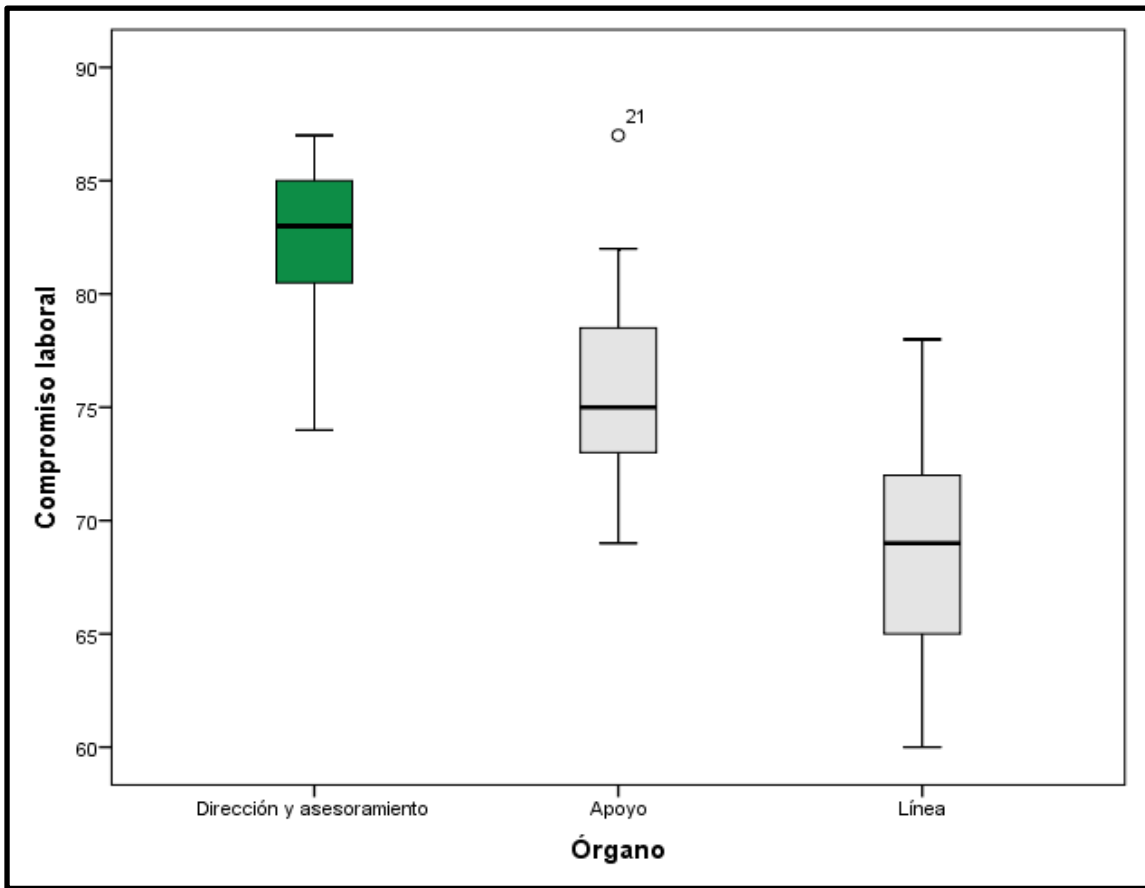


Figura 14. Compromiso laboral (por órgano)

FUENTE: Cuestionario de "Compromiso laboral"

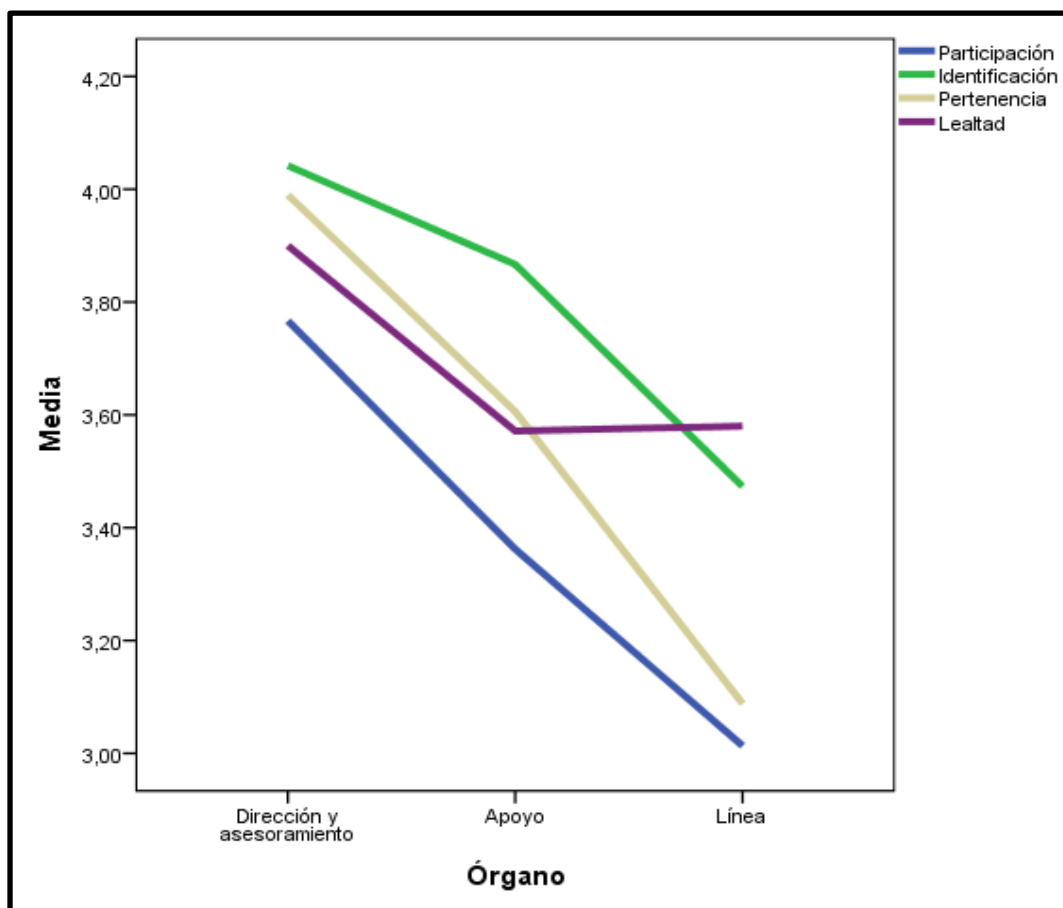


Figura 15. Compromiso laboral (por indicador)

FUENTE: Cuestionario de "Compromiso laboral"

ANÁLISIS

Después de analizar cada uno de los indicadores de la variable dependiente, se procede a efectuar un análisis general, de donde se tiene un valor medio global de 75,17 y una desviación típica de 6,654; lo cual implica que al ubicarlo en la escala de valoración previamente ya definida, cae en la zona definida como un “Compromiso laboral alto”; es decir, que el personal de la Municipalidad Distrital de Ilabaya considera que su nivel de compromiso institucional es adecuado.

Al analizar por indicadores, se precisa que el personal de la entidad destaca su nivel de “Identificación”, siendo el aspecto a reforzar el nivel de “Participación”.

Al analizar por órgano institucional, se precisa que son el personal que labora en el Órgano de Dirección y Asesoramiento los que más resaltan el presente indicador, siendo el personal que labora en los Órganos de Línea los que presentan valores medios más bajos.

4.4 ALTERNATIVA PARA MEJORAR EL NIVEL DE EMPODERAMIENTO

En base a los resultados encontrados, se propone un conjunto de pasos a la Alta Dirección de la Municipalidad Distrital de Ilabaya, con la finalidad de que logre mejorar su nivel de empoderamiento, se tiene:

a) Planeación:

- **Realizar un diagnóstico que permita conocer la situación actual de la municipalidad:**

La Alta Dirección son los encargados de evaluar si la entidad está preparada para realizar cambios en la estructura organizativa, ya que esta evaluación debe estar enfocada a los cambios de aptitud y de paradigmas gerenciales.

- **Conformar equipo de diseños:**

Se deben conformar equipos que estén integrados por tres o más trabajadores comprometidos con la gestión.

- **Visión del estado futuro:**

Los funcionarios de la entidad, una vez tengan clara la visión institucional, se le comunicará a todo los miembros del equipo de

diseño y con ellos se discutirá dicha visión, con la finalidad de poder mejorarla al incorporar nuevas ideas que no pudieran haber sido completadas. De esta manera la visión será aceptada por el equipo y transmitidas al resto de la organización.

b) Preparación

- Fijación de objetivos del equipo:

Los equipos de diseño deben de fijar sus objetivos de acuerdo a las necesidades de cada área de la municipalidad, y personales, los cuales deben ser medibles y posibles de alcanzar en un periodo de tiempo estipulado para ver el desarrollo real del cambio.

- Inventarios de habilidades:

El equipo de diseño debe analizar las habilidades, destrezas, conocimiento y desempeño laboral que poseen el personal, el cual le permita agrupar de forma efectiva a los empleados de cada área de trabajo, ya que de esta forma se garantice que los equipos que se formen poseen capacidad suficiente para realizar un trabajo efectivo.

- **Fijación de metas:**

Los equipos de diseños deben fijar metas para que les sirvan de orientación y guías hasta donde quieren llegar, las cuales deben estar establecidas por todo el personal.

- **c) Implementación**

- **Comunicar a la organización:**

El equipo de diseño son los responsables de establecer canales de comunicación formal, donde el mensaje a enviar ayude al involucramiento del personal.

Los canales serán aquellos como boletines, charlas, videos; pero lo más importante es que primero el equipo de diseño se reunirá con los responsables de cada área, para explicar cómo será todo el proceso (y a su vez, ellos se reunirán con el personal a cargo).

Con este procedimiento se logrará que exista un mayor involucramiento de parte de todo el personal.

- **Formar equipos autodirigidos:**

Se irán formando equipos, de tal forma, que al interior de ellos, se garantice que los miembros poseerán habilidades y conocimientos

complementarios. Los equipos que se formen deben pasar por un proceso de tres partes:

- ✓ Equipos participativos: Estos equipos inicialmente realizarán una función participativa en la toma de decisiones, siendo el caso que solo se limitarán a proponer un plan de acción pero la decisión final será tomada por el equipo de gerencia, mientras conocen y se capacitan en la administración de facultamiento.
- ✓ Equipos con delegación: Luego se pasara a la siguiente etapa en la cual los equipos (conforme vayan adquiriendo experiencia) se “delegue” ciertas decisiones siempre supervisadas por el equipo de gerencia.
- ✓ Equipos autodirigidos: Finalmente cuando los equipos cuenten con la suficiente experiencia y confianza por parte de la gerencia, entonces se procederá al pleno facultamiento de la toma de decisiones, recayendo sobre ellos la total responsabilidad de los resultados que se obtengan.

- **Sistema de recompensas y reconocimientos:**

Este sistema estará basado en el desempeño colectivo, el cual premie más el trabajo en equipo que el trabajo individual. El

sistema de reconocimiento a utilizar de carácter personal que son los que el individuo recibe por sí mismo y en gran medida se deben a su satisfacción laboral.

Dichos reconocimientos son aquellos tales como: Toma de decisiones, responsabilidad, oportunidades de crecimiento de personal, libertad y discreción en el trabajo, trabajo más interesante, enriquecimiento de puestos. Ese grupo de reconocimientos son estímulos claves para la motivación personal. Por otra parte, este sistema estará basado en las remuneraciones directas de equipos entre las cuales se mencionan algunas tales como: El sueldo, incentivos de desempeño de equipo, bonificaciones grupales, premios.

d) Evaluación

- Verificación de resultados:

Los resultados que se obtengan se irán comparando con los objetivos que se han planteado, tanto el equipo de diseño como cada uno de los equipos autodirigidos.

Para realizar dicha verificación es necesario que se elabore un formato que se denominará “Lista de Chequeo”, en la cual se

pueda medir el estado actual de desempeño de equipo y poder determinar ¿Cuál es la brecha con el estado ideal?

La verificación de resultados se hará cada mes y se seleccionará a un equipo que haya destacado para ponerlo como ejemplo y meta a superar para la siguiente evaluación.

Dicha lista de chequeo evalúa diferentes variables tales como: Metas, clima organizacional, participación, comunicación.

- **Estudios de clima organizacional:**

En la municipalidad, para garantizar que el clima organizacional esté mejorando, se hará un estudio cada cuatro meses durante un año; en dicho estudio se analizarán variables del nivel de toma de decisiones (quien las toma), nivel de motivación alcanzado, identificación de áreas de oportunidad, propuestas de miembros para desarrollar a una persona como líder de equipo, relaciones interpersonales, estudios de la jerarquía.

4.5 CONTRASTE DE HIPÓTESIS

4.5.1 Contraste de las hipótesis específicas

a) La primera hipótesis específica planteada establece que:

H_0 : El nivel de empoderamiento que caracteriza a la Municipalidad Distrital de Ilabaya no es bajo.

H_1 : El nivel de empoderamiento que caracteriza a la Municipalidad Distrital de Ilabaya es bajo.

En la tabla n° 11 se presentó un valor medio general de 33,16 y una desviación típica de 4,253; que al ubicarlo con la Escala de Valoración ya definido cae en la zona denominada “Nivel de empoderamiento adecuado”; es decir, que el personal de la Municipalidad Distrital de Ilabaya considera que su nivel de empoderamiento es el adecuado para desarrollar las funciones encargadas.

Por tanto, se desarrolla la prueba de hipótesis para la media de las respuestas afines a la variable independiente, de donde:

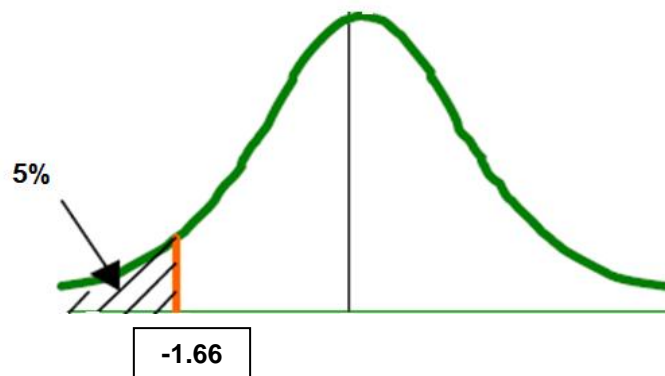
$H_0: \mu \geq 23$ (nivel de empoderamiento regular, adecuado o muy adecuado)

$H_1: \mu < 23$ (nivel de empoderamiento inadecuado o muy inadecuado)

Donde μ representa el valor medio global del nivel de empoderamiento; en base a la siguiente fórmula:

$$t = \frac{\bar{x} - \mu_{\bar{x}}}{\frac{s}{\sqrt{n}}}$$

Reemplazando, se tiene: $t = (33,16-23)/(4,253/80^{1/2}) = 21,37$



El valor de t de tabla al 5% de significancia es de -1,66; con lo cual se aprecia que el t calculado = 21,37 cae en la zona de No Rechazo de H_0 ; es decir, ello permite concluir que el nivel de empoderamiento que caracteriza a la Municipalidad Distrital de Ilabaya no es bajo.

b) La segunda hipótesis específica planteada establece que:

H₀: El nivel de compromiso laboral que caracteriza a la Municipalidad Distrital de Ilabaya no es bajo.

H₁: El nivel de compromiso laboral que caracteriza a la Municipalidad Distrital de Ilabaya es bajo.

En la tabla n° 16 se presentó un valor medio general de 75,17 y una desviación típica de 6,654; que al ubicarlo con la Escala de Valoración ya definido cae en la zona denominada “Compromiso laboral alto”; es decir, que el personal de la Municipalidad Distrital de Ilabaya considera que su nivel de compromiso institucional es adecuado.

Por tanto, se desarrolla la prueba de hipótesis para la media de las respuestas afines a la variable dependiente, de donde:

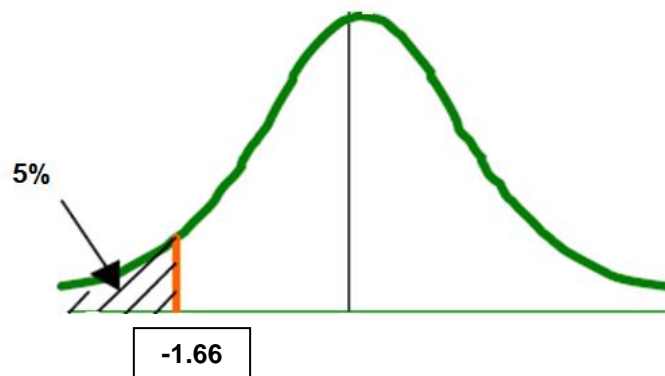
H₀: $\mu \geq 55$ (compromiso laboral regular, alto o muy alto)

H₁: $\mu < 55$ (compromiso laboral bajo o muy bajo)

Donde μ representa el valor medio global del compromiso laboral personal; en base a la siguiente fórmula:

$$t = \frac{\bar{x} - \mu_{\bar{x}}}{\frac{s}{\sqrt{n}}}$$

Reemplazando, se tiene: $t = (75,17-55)/(6,654/80^{1/2}) = 27,11$



El valor de t de tabla al 5% de significancia es de -1,66; con lo cual se aprecia que el t calculado = 27,11 cae en la zona de No Rechazo de H_0 ; es decir, ello permite concluir que el nivel de compromiso laboral que caracteriza a la Municipalidad Distrital de Ilabaya no es bajo.

c) La tercera hipótesis específica planteada establece que:

H_0 : No existe una relación directa y significativa entre los indicadores del nivel de empoderamiento y los indicadores del compromiso laboral en la Municipalidad Distrital de Ilabaya.

H_1 : Existe una relación directa y significativa entre los indicadores del nivel de empoderamiento y los indicadores del compromiso laboral en la Municipalidad Distrital de Ilabaya.

Para el contraste de dicha hipótesis, se aplicó en estadístico denominado coeficiente de correlación de Pearson, cuyo reporte es:

Correlaciones

		Empoderamiento	Compromiso laboral
Empoderamiento	Correlación de Pearson	1	,769**
	Sig. (bilateral)		,000
	N	80	80
Compromiso laboral	Correlación de Pearson	,769**	1
	Sig. (bilateral)	,000	
	N	80	80

** . La correlación es significativa al nivel 0,01 (bilateral).

Como se aprecia el valor de $r = 0,769$ (valor de $p = 0,000$); puesto que el valor de $p < 5\%$ de significancia, ello implica que existe una relación directa y significativa entre los indicadores del nivel de empoderamiento y los indicadores del compromiso laboral en la Municipalidad Distrital de Ilabaya.

4.5.2 Contraste de la hipótesis general

La hipótesis general planteada establece que:

H_0 : No existe influencia del nivel de empoderamiento sobre el compromiso laboral en la Municipalidad Distrital de Ilabaya.

H_1 : Existe influencia del nivel de empoderamiento sobre el compromiso laboral en la Municipalidad Distrital de Ilabaya.

Para contrastar dicha hipótesis específica, se utilizó el estadístico chi-cuadrado; cuyo reporte es el siguiente:

Pruebas de chi-cuadrado

	Valor	Gl	Sig. asintótica (bilateral)
Chi-cuadrado de Pearson	33,054 ^a	2	,000
Razón de verosimilitudes	34,715	2	,000
Asociación lineal por lineal	28,371	1	,000
N de casos válidos	80		

El valor del chi-cuadrado calculado fue de 33,054 (valor de $p = 0,000$), se denota que el valor de p es inferior al nivel de significancia del 5%; con lo cual, existe una influencia del nivel de empoderamiento sobre el compromiso laboral en la Municipalidad Distrital de Ilabaya.

CONCLUSIONES

1. El trabajo de investigación abarcó al total de trabajadores ubicados en el CAP – Cuadro de Asignación de Puestos de la Municipalidad Distrital de Ilabaya – Tacna; es decir, 80 personas. En base a los resultados, se concluye que existe una influencia del nivel de empoderamiento sobre el compromiso laboral.
2. Se concluye que el nivel de empoderamiento que caracteriza a la Municipalidad Distrital de Ilabaya es adecuado para desarrollar las funciones encargadas por los directivos de la entidad. Al analizar por indicadores, la “Competencia percibida” es el más destacado, siendo el aspecto a reforzar el nivel de “Control percibido”.
3. Se concluye que el nivel de compromiso laboral que caracteriza al personal de la Municipalidad Distrital de Ilabaya es adecuado o alto. Al analizar por indicadores, es la “Identificación” el más destacado, siendo el aspecto a reforzar el nivel de “Participación”.
4. En base a los resultados encontrados, se desarrolló una propuesta denominada “ALTERNATIVA PARA MEJORAR EL NIVEL DE

EMPODERAMIENTO”, para la Municipalidad Distrital de Ilabaya, que involucra el desarrollo de 04 etapas: Planeación, preparación, implementación, y evaluación.

RECOMENDACIONES

1. Se recomienda a los directivos de la Municipalidad Distrital de Ilabaya el implementar la alternativa propuesta denominada “ALTERNATIVA PARA MEJORAR EL NIVEL DE EMPODERAMIENTO”, lo cual debería, permitir mejorar el nivel de compromiso laboral, y de forma específica el “Control percibido” que es el indicador a reforzar.

2. En lo que respecta al compromiso laboral, se encontró que el indicador a priorizar su mejora fue la participación; por tanto, se recomienda a los funcionarios de la Municipalidad Distrital de Ilabaya, implementar las siguientes tácticas:
 - a) **Información compartida:** Para generar participación es necesario mejorar primero la comunicación. Al mantener informados al personal de dónde estamos, cómo estamos y hacia dónde vamos. Se considera que la gente es un elemento clave, compromete al personal en un esfuerzo común.

- b) Realimentación a través de encuestas:** Se utilizan para recoger opiniones, sondear actitudes, monitorear el ambiente laboral, o para identificar oportunidades de mejoras. Es imperativo, después de aplicarlas: Dar a conocer los resultados y actuar sobre los problemas identificados.

- c) Grupos brainstorming (lluvia de ideas):** Implica seleccionar un grupo de empleados de distintas áreas de trabajo, especialidades y niveles, se precisa el tema a tratar y se generan las intervenciones, lo cual permite obtener una larga lista de alternativas. Si alguna de estas alternativas se aplica, se implementará con mayor efectividad dado que los propios empleados han contribuido.

REFERENCIA BIBLIOGRAFICA

ARIAS, F. (2001). "El compromiso personal hacia la organización y la intención de permanencia: algunos factores para su incremento".
<http://www.ejournal.unam.mx/rca/200/RCA20001.pdf>

BARTLETT, Christopher A. y GHOSHAL, Sumantra (1995). "Changing the role of top management: Beyond System to People" Harvard Business Review. 73: 132-142

BLUM, Milton y NAYLOR, James. (1999). "Psicología industrial (Sus fundamentos teóricos y sociales)".

CARDONA Pablo y CHINCHILLA Nuria M. (2000). "Evaluación y desarrollo de las competencias directivas".

CARRASCO ELÉSPURU. Manolo (2003). "La proximidad en la empresa. En la búsqueda de la senda obstruida".

CARSON, Jack. (1992). "Excelencia en el servicio".

CERTO, Samuel C. (1987). "Administración moderna". Editorial Interamericana S.A., México.

CONGER, Jay. (1998). "El líder carismático". Editorial McGraw-Hill. México.

CUNNINGHAM, J.B. (1994). "A system-resource approach for evaluating organizational effectiveness". Human Relations, 31, pp. 631-656.

DAVIS, K. y NEWSTROW, J. (2000). "Comportamiento humano en el trabajo". Editorial McGraw-Hill. México.

DONNELLY, J., GIBSON, J. y IVANCEVICH, J. (1994). "Fundamentos de dirección y administración de empresas". Editorial McGraw-Hill. España.

DRUCKER, Peter (1994). "Gerencia para el futuro". Barcelona. Grupo Editorial Norma.

GARCÍA DELGADO, Cecilia (2005). "Plan de desarrollo de habilidades directivas". Monografía.

FINKELSTEIN, S. y HAMBRICK, D. (1998). "Strategic Leadership: Top Executives and Their Effect on Organizations". (West Publishing Co.: Minneapolis).

FIOL, Michel. (1991). "La formación al management: ante todo una cuestión de "saber ser"." Taller de Expertos CLAD, Puerto Rico.

GOLEMAN, D. (1995). "Inteligencia emocional". (New York, Bantam).

HELLRIEGEL D., SLOCUM, J., y WOODMAN R. (1999).
"Comportamiento organizacional". International Thomson Editores.
México.

HELLRIEGEL, Don, JACKSON, Susan y SLOCUM, John (2005).
"Administración: Un enfoque basado en competencias".
Internacional Thomson Editores S.A. X Edición.

KAST, F.E. y ROSENZWEIG, J.E. (2000). "Administración en las
organizaciones. Un enfoque de sistemas". Editorial McGraw-Hill.
México.

KLIKSBURG, Bernardo. (1991). "Las perspectivas de la gerencia
empresarial en los años noventa". Pensamiento Iberoamericano.
Num. 19, pp. 141-163.

KOLJATIC, M. y ROSENE, F. (1993). "La administración de recursos
humanos en Chile: Prácticas y percepciones". (Pontificia
Universidad Católica de Chile, Santiago).

KOONTZ, Harold; WEIRICH, Heinz. (1987). "Elementos de
administración". Editorial McGraw-Hill, México.

KOTTER, John (1996). "Las nuevas reglas en los negocios: cómo triunfar en el nuevo mundo empresarial de hoy". Editorial Prentice-hall hispanoamericana. México. 238p.

KREITNER, Robert y KINICKI, Angelo. (2001). "Comportamiento de las organizaciones".

MOLINA, R. (2006). "Empowerment ¿actitud mental?, ¿técnica?, ¿estrategia? o ¿moda? Editorial Trillas. México.

MINZTBERG, Henry. (1991). "El trabajo directivo. Folklore y realidad", en "Mintzberg y la Dirección", Díaz de Santos S.A., Madrid, pp.5-25.

MURATA, Kazuo y HARRISON, Alan (1991). "Como implantar en occidente los métodos japoneses de gerencia". Trad. Jesús Villamizar, Santa Fe de Bogotá, Colombia. Fondo Editorial Legis.

PALMA, L. (1998). "Evaluación y validación de una escala de satisfacción laboral". p. 24.

PIERÓ, José María y Otros. (1999). "Tratado de psicología del trabajo". p. 189.

ROBBINS, Harvey y FINDEY, Michael (1999). "Por qué fallan los equipos". Editorial Gránica. Trad. Adriana Oklander, Barcelona (España).

ROBBINS, Stephen. (2004). "Comportamiento organizacional". Editorial Printice Hall. México. X Edición.

SOLANA, Ricardo F. (1993). "Administración de organizaciones". Ediciones Interoceánicas S.A. Buenos Aires (Argentina). Pág. 208.

SPREITZER, G. M. (1995). "Psychological Empowerment in the Workplace: Dimensions, Measurement, and Validation". The Academy of Management Journal, Vol. 38, No. 5, 1442–1465.

STONER, y otros. (1996). "Administración". Pág. 491.

VON HALLER, Gilmer. (1999). "Tratado de psicología industrial", Tomo I. p.239.

WHETTEN, David y CAMERON, Kim. (1991). "Desarrollo de habilidades gerenciales". Harper Collins Publishers, USA.

WEBIBLIOGRAFIA

- <http://www.losrecursoshumanos.com/contenidos/1830-empowerment.html>
- <http://www.indicadoreseconomicos.net/2013/01/la-importancia-del-empoderamiento-en.html>
- <http://administracionpoly.blogspot.com/2011/11/procesos-de-empoderamiento.html>
- <http://www.munilabaya.gob.pe/munisite/archivos/transparencia>
- <http://www.munilabaya.gob.pe/munisite/referencias/ilabaya/102>
- <http://www.univo.edu.sv:8081/tesis/013376/>
- http://www.comie.org.mx/congreso/memoriaelectronica/v10/pdf/area_tematica_16/ponencias/0414-F.pdf
- <https://www.google.com.pe/#q=GERENTE+XXI+CARACTERISTICAS>
- <http://www.portafolio.co/negocios/caracteristicas-un-lider-empresarial>

- http://www.elprisma.com/apuntes/administracion_de_empresas/definiciondeempowerment/
- <http://www.mertxepasamontes.com/para-liderar-hay-que-empoderar.html>
- http://www.eumed.net/libros-gratis/2012a/1158/compromiso_organizacional.html
- http://www.comie.org.mx/congreso/memoriaelectronica/v10/pdf/area_tematica_16/ponencias/0414-F.pdf
- <http://pendientedemigracion.ucm.es/centros/cont/descargas/documento25894.pdf>
- <http://www.ucb.edu.bo/publicaciones/ajayu/v2n1/v2n1a8.html>
- http://www.buscarportal.com/articulos/iso_9001_participacion_personal.html
- <http://www.losrecursoshumanos.com/contenidos/1830-empowerment.html>
- <http://www.losrecursoshumanos.com/contenidos/1842-empowerment-un-nuevo-reto-de-la-gerencia.html>

- http://www.elprisma.com/apuntes/administracion_de_empresas/definiciondeempowerment/
- http://www.wikilearning.com/modelo_tentativo_de_factores_determinantes_de_satisfaccion_laboral-wkccp-16141-3.htm
- <http://www.gestiopolis.com/administracion-estrategia/relaciones-entre-las-habilidades-gerenciales-y-funcionamiento-empresarial.htm>
- <http://www.scielo.cl/pdf/rfacing/v12n2/art09.pdf> (2004). Autor: Emilio Rodríguez y Liliana Pedraja.
- <http://www.monografias.com/trabajos38/cambio-instituciones-educativas/cambio-instituciones-educativas.shtml>

ANEXOS

CUESTIONARIO DE EMPODERAMIENTO

Sr. (a) trabajador municipal, a continuación encontrará una serie de enunciados con relación a cómo se siente en su trabajo. Se solicita su opinión sincera al respecto. Después de leer cuidadosamente cada enunciado, marque con una X lo que corresponda a su opinión; en base al siguiente criterio:

**A = Totalmente en desacuerdo; B = En desacuerdo; C = Indeciso;
D = De acuerdo; E = Totalmente de acuerdo**

Gerencia/Oficina: Sexo:

Años de experiencia laboral: Condición laboral:

N°	PREGUNTAS	A	B	C	D	E
INTERIORIZACIÓN DEL OBJETIVO						
1	Estoy entusiasmado por lo que nosotros estamos tratando de lograr como gestión en la Municipalidad Distrital de Ilabaya.					
2	Estoy inspirado por los objetivos de desarrollo institucional se impulsa en la entidad.					
3	Estoy entusiasta trabajando en aras de lograr los objetivos que caracterizan a la Municipalidad Distrital de Ilabaya.					
CONTROL PERCIBIDO						
4	Considero que puedo influir en la forma en que el trabajo es realizado dentro de la Municipalidad Distrital de Ilabaya.					
5	Puedo influir en las decisiones tomadas en la Municipalidad Distrital de Ilabaya.					
6	Tengo la autoridad para tomar las decisiones en mi trabajo.					
COMPETENCIA PERCIBIDA						
7	Tengo las aptitudes necesarias para hacer bien las funciones encargadas.					
8	Tengo el talento y las habilidades para hacer bien mi trabajo.					
9	Soy competente para trabajar efectivamente dentro de la Municipalidad Distrital de Ilabaya.					

GRACIAS POR SU COLABORACIÓN

CUESTIONARIO DE COMPROMISO LABORAL

Sr. (a) trabajador municipal, a continuación encontrará una serie de enunciados con relación a su trabajo. Se solicita su opinión sincera al respecto. Después de leer cuidadosamente cada enunciado, marque con una X lo que corresponda a su opinión; en base al siguiente criterio:

**A = Totalmente en desacuerdo; B = En desacuerdo; C = Indeciso;
D = De acuerdo; E = Totalmente de acuerdo**

Gerencia/Oficina: Sexo:

Años de experiencia laboral: Condición laboral:

N°	PREGUNTAS	A	B	C	D	E
PARTICIPACIÓN						
1	En la municipalidad se toman muy en cuenta mis opiniones.					
2	Mi opinión es tomada en cuenta cuando se analiza la calidad de lo que hacemos.					
3	Cuando existe algún problema en mi oficina, se me permite colaborar en búsqueda de alguna alternativa de solución.					
4	Los demás compañeros de trabajo consultan con frecuencia mi opinión.					
5	Puedo fijar mis propias metas y objetivos en la municipalidad.					
6	Existe mucha cooperación entre los compañeros de trabajo.					
IDENTIFICACIÓN						
7	Tengo la voluntad de hacer el mayor esfuerzo, más allá de lo normalmente esperado, para ayudar que la entidad alcance sus objetivos.					
8	Fue una buena decisión trabajar en la municipalidad.					
9	Encuentro que mis valores y los valores de la municipalidad son muy similares.					
10	Hablo sobre la municipalidad a mis colegas como una gran entidad para trabajar.					
11	Con gusto uso o usaría una insignia o un uniforme que señale que pertenezco a la municipalidad.					
12	Estoy orgulloso de contar a mis amigos que soy parte de la municipalidad.					
PERTENENCIA						
13	Tengo una grata sensación de pertenecer a esta municipalidad.					
14	Trabajar en la municipalidad es un gran acierto de mi parte.					
15	Siento que soy parte importante de la municipalidad.					
16	Si pudiera, elegiría siempre a la municipalidad para trabajar.					
17	En el momento que entre a trabajar en la municipalidad, no me sentí defraudado.					
LEALTAD						
18	Realizo mi trabajo buscando dar más de lo que me pagan.					
19	Para mí, esta es una de las mejores entidades de la región para trabajar.					
20	Ante situaciones institucionales adversas, se debe tener calma, paciencia y esperar que la Alta Dirección haga lo que debe hacer.					
21	Anhelo mantenerme en la municipalidad.					

GRACIAS POR SU COLABORACIÓN