

UNIVERSIDAD NACIONAL DANIEL ALCIDES CARRIÓN

FACULTAD DE CIENCIAS EMPRESARIALES

ESCUELA DE FORMACIÓN PROFESIONAL DE ADMINISTRACIÓN



TESIS

“EMPOWERMENT Y SU INCIDENCIA EN LA ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS
HUMANOS EN LA MUNICIPALIDAD DISTRITAL DE SANTA ANA DE TUSI, PASCO – 2017”

Para Optar el Título Profesional de:
LICENCIADO EN ADMINISTRACIÓN

Presentado por:

Bach. Elosa Alicia MEZA JANAMPA

Asesor:

Lic. en Adm. Irmer Herminio PALACIOS PANEZ

CERRO DE PASCO – 2018

UNIVERSIDAD NACIONAL DANIEL ALCIDES CARRIÓN

FACULTAD DE CIENCIAS EMPRESARIALES

ESCUELA DE FORMACIÓN PROFESIONAL DE ADMINISTRACIÓN

TÍTULO

“EMPOWERMENT Y SU INCIDENCIA EN LA ADMINISTRACION DE RECURSOS HUMANOS EN LA MUNICIPALIDAD DISTRITAL DE SANTA ANA DE TUSI , PASCO - 2017”

SUSTENTADO Y APROBADO ANTE LOS JURADOS

Dr. César Wenceslao RAMOS INGA
PRESIDENTE

Dr. José Luís GUERRERO FEBRES
MIEMBRO

Dr. Otto MENDIOLAZA ZUÑIGA
MIEMBRO

Pasco - 2018

DEDICATORIA

A DIOS POR DARNOS LA VIDA,
ANUESTROS PADRES POR SU
ABNEGADO APOYO EN CUMPLIR
NUESTRAS METAS, Y A TODOS
LOS QUE CUADYUVARON PARA
LLEGAR A ESTE MOMENTO.

Eliosa

AGRADECIMIENTO

Nuestro agradecemos a eterno y sincero a los catedráticos de la Facultad de Ciencias Empresariales, especialmente nuestros maestros de la Escuela de Formación Profesional de Administración de la Universidad Nacional Daniel Alcides Carrión de Cerro de Pasco; por haber contribución directa e indirectamente en nuestra formación profesional, la cual hoy vemos que nuestra ansia de ser profesionales se ha cumplido con éxito

A nuestro maestros, por su gran interés en apoyarnos en el proceso de la elaboración de presente trabajo de investigación.

Gracias

INTRODUCCIÓN

SEÑOR PRESIDENTE, SEÑORES MIEMBROS DEL JURADO CALIFICADOR:

En esta oportunidad tenemos el honor de poner a vuestra consideración la tesis intitulada “Empowerment y su incidencia en la administración de recursos humanos en la municipalidad distrital de Santa Ana de Tusi, Pasco – 2017”.

La definición de empoderamiento, la delegación de autoridad, poder, responsabilidad y Toma de Decisiones debe estar sustentado en que las aéreas administrativas de la municipalidad debe estar cubierto por cuadros que cumplan el perfil necesario y cuenten con la especialización necesaria para poder desempeñarse en el puesto asignado.

Los funcionarios de la Municipalidad Distrital de Yanacancha deben de tratar de crear un ambiente en el que la gente se sienta motivada, trabaje más productivamente y sea más eficiente.

Cuando los gobiernos Locales tengan esa política de descentralizar la toma de decisiones, y desterrar la burocracia que no hace más que centralizar la toma de decisiones con la cual se genera el cuello de botella, y la ineficiencia en el desempeño de las funciones de la Municipalidad se estará hablando de una Administración municipal eficiente y que está a la vanguardia de las nuevas

corrientes administrativas con el objetivo de brindar un mejor servicio a la comunidad.

En el desarrollo del trabajo se ha considerado los siguientes:

CAPITULO I: Planteamiento del Problema, Descripción de la realidad, Delimitación de la investigación, Formulación del problema, Formulación de objetivos, Justificación de la investigación, Limitaciones de la investigación.

CAPITULO II: Marco Teórico de la Investigación, Antecedentes del estudio, Bases teóricas – científicas relacionadas con el tema: Empowerment y la administración de recursos humanos.

CAPITULO III: Metodología Y Técnicas de Investigación: Tipo y nivel de investigación, Método de la investigación, Universo y muestra, Formulación de hipótesis, Identificación de variables, Definición de variables e indicadores, Técnicas e instrumentos de recolección de datos, Técnicas de procesamiento y análisis de datos.

CAPITULO IV: Análisis e Interpretación de Resultados Obtenidos, Presentación, Análisis e Interpretación de Resultados Obtenidos, Contrastación de hipótesis, Conclusiones Recomendaciones Bibliografía y Anexos.

La Autora

ÍNDICE

Carátula	
Dedicatoria	
Agradecimiento	
Introducción	
Índice	

Pág.

CAPITULO I

PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

1.1 Descripción de la realidad	21
1.2 Delimitación de la investigación	24
1.3 Formulación del problema	25
1.3.1 Problema general	
1.3.2 Problemas específicos	
1.4 Formulación de objetivos	26
1.4.1 Objetivo general	
1.4.2 Objetivos específicos	
1.5 Justificación de la investigación	26
1.6 Limitaciones de la investigación	27

CAPITULO II

MARCO TEÓRICO DE LA INVESTIGACIÓN

2.1 Antecedentes del estudio	28
2.2 Bases teóricas – científicas relacionados con el tema	

2.2.1	Empowerment	29
2.2.2	Autoridad, Poder y Delegar	45
2.3	Gestión de Recursos humanos	67
	2.3.1. Administración del talento humano	38
2.4.	Definición de términos básicos	77

CAPITULO III

METODOLOGÍA Y TÉCNICAS DE INVESTIGACIÓN

3.1	Tipo y nivel de investigación	79
	3.1.1 Tipo de investigación	
	3.1.2 Nivel de la investigación	
3.2	Método de investigación	79
	3.2.1 Método	
	3.2.2 Diseño	
3.3	Universo y muestra	80
	3.3.1 Universo del estudio	
	3.3.2 Universo social	
	3.3.3 Unidad de análisis	
	3.3.4 Muestra de la investigación	
3.4	Formulación de hipótesis	82
	3.4.1 Hipótesis general	

3.4.2 Hipótesis específicas	
3.5 Identificación de variables	83
3.6 Definición de variables	84
3.7 Técnicas e instrumentos de recolección de datos	84
3.8 Técnicas de tabulación y procesamiento de datos	84

CAPITULO IV

ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS OBTENIDOS

4.1 Descripción del trabajo de campo	85
4.2 Presentación, análisis e interpretación de resultados	85
A. Empowerment	86
B. Gestión del Talento Humano	127
4.3 Contrastación y validación de hipótesis	134
Conclusiones	
Recomendaciones	
Bibliografía	
Anexos	

CAPITULO I

PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

1.1 DESCRIPCIÓN DE LA REALIDAD

Como es sabido por la ciudadanía en general, las ciudades y la planificación de su desarrollo es tarea de las Municipalidades, por lo tanto es responsabilidad del gobierno local que nuestras ciudades puedan cumplir de manera adecuada estas funciones centrales para el desarrollo económico de nuestras localidades y regiones. Aún en distritos o provincias donde existan ciudades muy pequeñas y la

alternativa para el desarrollo de estas zonas sea implementar alianzas estratégicas con otras ciudades para que sean zonas con futuro en términos económicos, la implementación de estas alianzas es responsabilidad de las municipalidades, en tanto gobiernos locales y representante de los intereses generales de esa población.

Las poquísimas experiencias exitosas en este terreno, requieren de una voluntad política que impulse de manera consciente estos procesos, porque estos no se generan de manera espontánea. ¿De dónde podría provenir esta voluntad política para el desarrollo económico en los espacios locales? La respuesta es obvia: sólo de los propios actores locales y el actor más representativo de los intereses colectivos en el ámbito local es la municipalidad. Por esto las experiencias más exitosas son aquellas lideradas y promovidas por los gobiernos locales, porque en los espacios locales las municipalidades son los actores principales en términos de voluntad política y representación de intereses de la población.

Esta voluntad política se debe expresar en estrategias específicas de promoción municipal del desarrollo económico, las cuales deben tener en cuenta los siguientes factores o elementos en su formulación:

- Las municipalidades deben ser facilitadoras, promotoras del desarrollo económico local, no necesariamente actores directos en la creación de empresas o de empleo local, sino articularse y facilitar de manera adecuada la iniciativa privada de los pequeños productores y empresarios en el ámbito local.

- El objetivo que se busca conseguir es el Desarrollo Humano, es decir aquel que está centrado en las personas, que tiene como beneficiario principal a las personas y en el cual las personas sean los protagonistas y actores principales y por esto tiene que ser un proceso participativo y concertado.

- El desarrollo económico local debe ser parte de un Plan de Desarrollo Integral, en cuya formulación deben participar todas organizaciones sociales y las instituciones públicas y privadas de la localidad, porque superar la pobreza y construir el desarrollo local es una tarea demasiado grande para que sea sumida solo por la Municipalidad.

- En tanto voluntad consciente es una acción planificada y uno de sus objetivos principales es producir lo que se llama una “plataforma de competitividad”, es decir generar las condiciones para el desarrollo del factor humano, para que las ciudades retengan a los jóvenes profesionales, para que se agregue valor a la producción de bienes y servicios, para “transformar antes que transportar”.
- Que fomente la identidad local y la generación de visiones y sueños comunes.
- Que busque que las estrategias sean institucionalizadas y permanentes en el tiempo más allá de sus iniciadores.
- Que se proponga modificar no sólo procesos económicos, sino modificar también conductas, voluntades, valores y formas de comportamientos de las personas e instituciones. Esto es fundamental porque refuerza el capital social de las localidades y sin este capital es imposible pensar el desarrollo económico a largo plazo.
- Que se base en la legitimidad de la autoridad local, la cual se consigue mediante la transparencia de la gestión económica municipal, en el

saber escuchar a todas las personas y actores locales y en producir logros concretos e inmediatos en la promoción del desarrollo económico local.

Es posible identificar un conjunto de iniciativas posibles a ser emprendidas por las municipalidades en materia del desarrollo económico local. Las iniciativas son posibles de ser organizadas de la siguiente manera:

- Iniciativas de Información y promoción de la localidad.
- Producción de normas favorables al desarrollo económico local
- Mejoramiento de la gobernabilidad local
- De reconocimiento público al mérito empresarial
- Promoción de los recursos humanos
- Promoción de la inversión privada.

La Carta Iberoamericana de la Función Pública (aprobada por el Perú) (1), reconoce “La preeminencia de las personas para el buen funcionamiento de los servicios públicos y la necesidad de políticas que garanticen y

desarrollen el máximo valor del capital humano”. Altas autoridades gubernamentales –desde diferentes tribunas– hacen notar la importancia de los recursos humanos en la administración pública y coincidentemente señalan que el personal debe ser sujeto de permanente capacitación, motivación e incentivos para que el servicio que presta reúna los requisitos de calidad que satisfagan –dentro de los términos de ley– los intereses y expectativas de los usuarios.

El Decreto Legislativo N° 1023 que crea La Autoridad Nacional del Servicio Civil confirma que “el recurso humano es el elemento esencial de los servicios del Estado”. Se advierte, por lo tanto que resulta lugar común sostener que el comportamiento humano es variable determinante para alcanzar la eficiencia, eficacia y calidad que exige la colectividad municipal

En nuestro espacio administrativo local la Autoridad Nacional del Servicio Civil (SERVIR) trata intensamente de fortalecer las Oficinas de Recursos Humanos (2) que ha asumido atribuciones de muy alta envergadura institucional al actuar –por taxativa prescripción del Decreto Legislativo N° 1023– sobre los siete (7) subsistemas del

Sistema Administrativo de Gestión de Recursos Humanos (planificación de las políticas de RRHH , organización del trabajo y su distribución, , gestión del rendimiento, gestión de la compensación, gestión del empleo, gestión del desarrollo y capacitación, y gestión de las relaciones humanas y sociales) y como consecuencia tiene asignada asimismo, la responsabilidad de implementar las normas, principios, métodos, procedimientos y técnicas del sistema.

No obstante lo expresado la Oficina de RRHH en algunas Municipalidades aún siguen desenvolviéndose en la práctica como un auxiliar e irrelevante órgano de apoyo cuyas funciones se desarrollan mayormente a través de una tediosa y contraproducente rutina administrativa reflejada en exiguas actividades marginales y operativas de reducida importancia y sin ninguna notoriedad técnica muy distante de “el cambio de enfoque en la gestión de personas” que divulga SERVIR y más alejada aún de la gestión estratégica de RRHH.

Por ello, es que entendemos que a estas alturas es tiempo del feedback a nivel de gobierno local que permita a SERVIR percibir los resultados de sus diagnósticos, capacitación, charlas seminarios, conferencias,

directivas etc. de modo que se conozcan los verdaderos avances de las Oficinas de RRHH y no obtengamos sólo datos estadísticos sobre número de eventos de capacitación y quede sin evaluar el progreso de estas áreas de personal.

En el campo de la administración pública, por lo general y en los gobiernos locales en particular, las entidades se encuentran jerarquizadas, donde la toma de decisiones se concentra en los directores y jefes, quienes no tienen contacto directo con los usuarios externos; por su parte el personal subordinado tiene que atender las demandas de los ciudadanos, pero al no tener capacidad de decisión, están expuestos a las críticas y conflictos, lo que les genera consecuencias no solamente en su desempeño sino que también en su salud personal. Esta limitación para tomar decisiones más ágiles, inhibe el ejercicio de sus capacidades por parte de los trabajadores de las entidades públicas.

La Municipalidad de Santa Ana de Tusi, no es ajena a esta realidad, en la que no se privilegia al gobierno local en la determinación autónoma de espacios de decisión pública de abajo hacia arriba, para promover la

corresponsabilidad de las competencias en la gestión en los diferentes niveles de gobierno y en la concertación de proyectos conjuntos de desarrollo entre los sectores público y privado.

Lo anterior, presupondría una revalorización de lo local como ámbito que emerge y que requiere de habilidades políticas para equilibrar la capacidad de gestión estratégica para articular las potencialidades sociales que determinen al “buen gobierno”. En la complejidad de las interacciones entre el sistema político y la sociedad se delimita el “Buen Gobierno”. Dicho de buen modo y sintéticamente, el “Buen Gobierno” local aprovecha y estimula la eficiencia adaptativa de su comunidad y enriquece su capacidad a través de la incorporación de estilos de gestión que privilegian la participación ciudadana.

En el mundo organizacional el Empowerment es utilizado como una herramienta gerencial que permite a las organizaciones trascender, en donde se busca que el capital humano de la entidad cuente con habilidades de liderazgo, permitiéndole, de esta manera, poder desarrollarse tanto en el ámbito personal como profesional, logrando que su contribución a la institución sea provechosa. Por lo tanto

consideramos que si el Empowerment no se promueve desde la alta dirección no se lograrán resultados, porque facultar es una decisión de quienes tienen la autoridad y deben impulsarlo con valores. La labor de un director o gerente que concede facultades consiste en coordinar acciones, obtener recursos, planificar a largo plazo, interactuar con los clientes, capacitar a los trabajadores, entre otras acciones. (Luna, G. A. 2015, pp. 256 – 257)

1.2 DELIMITACIÓN DE LA INVESTIGACIÓN

La investigación tiene por objeto conocer la incidencia del empowerment en la administración de Recursos Humanos en la Municipalidad distrital de Santa Ana de Tusi, Pasco 2017.

Delimitación espacial

El trabajo de investigación se desarrollará en la Municipalidad Distrital de Santa Ana de Tusi, Pasco.

Delimitación temporal

El trabajo de investigación se realizó en el período de Marzo a Junio del 2017.

Delimitación social

El trabajo de investigación tiene como universo social al total del personal que labora en la Municipalidad Distrital de Santa Ana de Tusi.

1.3 FORMULACIÓN DEL PROBLEMA

1.3.1 Problema General

¿De qué manera incide la aplicación del empowerment en la administración del recurso humano en la Municipalidad Distrital de Santa Ana de Tusi?

1.3.2 Problemas Específicos

1. ¿Cuál es el nivel del Poder que se le asigna al personal de la Municipalidad Distrital de Santa Ana de Tusi?
2. ¿Cuál es el grado de Delegación que se le atribuye al personal de la Municipalidad Distrital de Santa Ana de Tusi?
3. ¿Cuál es el nivel de identificación y compromiso en el logro de la misión del personal de la Municipalidad Distrital de Santa Ana de Tusi?

1.4 FORMULACIÓN DE OBJETIVOS

1.4.1 Objetivo General

Relacionar el empowerment y su incidencia en la administración de los recursos humanos en la municipalidad distrital de Santa Ana de Tusi, Pasco 2017.

1.4.2 Objetivos Específicos

1. Determinar el nivel de Poder que se le asigna al personal de la Municipalidad Distrital de Santa Ana de Tusi.
2. Determinar el nivel de Delegación del personal administrativo de la Municipalidad Distrital de Yanacancha.
3. Determinar el nivel de compromiso y responsabilidad en el logro de la misión del personal de la Municipalidad Distrital de Santa Ana de Tusi.

1.5 JUSTIFICACIÓN DE LA INVESTIGACIÓN:

El trabajo de investigación se justifica por las siguientes razones:

1. Esta investigación tiene relevancia ya que se quiere analizar el manejo que los responsables en los diferentes niveles de la Municipalidad Distrital de Santa Ana de Tusi, le dan al “Empowerment”, su viabilidad y el impacto que trae consigo, no solo en el entorno organizacional sino socialmente.
2. Realizar esta investigación permitirá conocer y analizar aspectos como: Fortalezas, debilidades, amenazas, oportunidades, competencia, aspectos culturales, que tiene que enfrentar la Municipalidad Distrital de Santa Ana de Tusi para llevar a cabo un adecuado proceso organizacional implementando la estrategia del “Empowerment”.
3. Con el fin de analizar e identificar cómo los Funcionarios de la Municipalidad Distrital de Santa Ana de Tusi enfocan el “Empowerment” en sus dependencias de una manera efectiva se realiza esta investigación para describir las ventajas y desventajas de este modelo

LIMITACIONES DE LA INVESTIGACIÓN

En toda investigación existen múltiples limitaciones, que van desde la parte económica, sociales de índole bibliográfica y otros; pero que sin embargo estas limitaciones se convierten en oportunidades que se

superan con esfuerzo y constancia durante el desarrollo de la investigación.

CAPITULO II

MARCO TEÓRICO DE LA INVESTIGACIÓN

2.1 ANTECEDENTES DEL ESTUDIO

2.1.1. Estudios Internacionales:

- a. Gutierrez Alcalá S. Tesis para optar Título Profesional: “Manejo Efectivo Del Empowerment en los Gerentes de las Multinacionales En Colombia”. Universidad Militar Nueva Granada de Colombia. año 2015. Colombia.

Conclusiones:

Este trabajo ha servido para tener una visión más concreta sobre la gestión que se podría estar llevando en las empresas multinacionales en Colombia, sin embargo en la práctica queda un vacío porque se desconoce si la aplicación de la filosofía organizacional “Empowerment” está siendo verdaderamente efectiva al interior de las empresas pues es un concepto nuevo en el marco empresarial colombiano, siendo así, no es solo un tema organizacional sino cultural, pues los empleados al ser facultados por quienes lideran se dotan de un sentido de pertenencia que es característico de la cultura corporativa.

Como opinaron algunos expertos el “Empowerment”, se da cuando el personal se siente en la capacidad de tomar iniciativas acordes con las directrices de la organización, incluso más allá de sus responsabilidades asignadas, es decir, cuando cree que algo debe hacerse y puede hacerlo, lo hace sin temores”, es por eso que para aplicar el “Empowerment” se debe tener muy en cuenta la necesidad de acondicionar los puestos de trabajo con personal idóneo, crear

planes de carrera y desarrollo del personal, tener equipos de trabajo y finalmente un adecuado entrenamiento para evaluar los procesos y corregir de la manera más conveniente.

- b. Freire Chavez, M. Tesis para optar Título Profesional “El Empowerment y su incidencia en el compromiso laboral de los funcionarios de la Dirección Provincial del Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social de Tungurahua”. Universidad Técnica de Ambato. Año 2013. Ambato - Ecuador.

Conclusiones:

Al comparar los resultados obtenidos, se determina que los funcionarios estarán dispuestos a comprometerse con la Institución, cuando perciban que ésta les permita participar activamente en la dinámica organizacional con autonomía y libertad de acción en el desempeño de sus funciones.

La percepción de los funcionarios de la Dirección Provincial del Instituto ecuatoriano de Seguridad Social de Tungurahua en relación al poder de conocimiento en la toma de decisiones juega un papel

muy importante en el compromiso laboral que determine su desempeño eficiente y concomitante a ello brinde un servicio de calidad al afiliado.

2.1.2. Estudios Nacionales

- a. Patilla Aguirre, J. Tesis para optar Título Profesional: “El Empowerment Organizacional y la satisfacción laboral en la empresa Inversiones Portaimport SAC Huancayo”. Universidad Continental. año 2016. Perú.

Conclusiones:

Se logró identificar el nivel de empoderamiento organizacional de los Empleados de la empresa Inversiones Portaimport S. A. C. en la ciudad de Huancayo. Lo que indica que el 95,5% de los empleados de la empresa no está empoderado y se sienten indiferentes frente a esta variable; con esto se quiere decir que no existe ninguna herramienta de gestión de empowerment organizacional en proyecto o por aplicar dentro de la empresa.

Se logró identificar el nivel de satisfacción laboral de los empleados de la empresa Inversiones Portaimport S. A. C. en la ciudad de Huancayo. Lo que indica que el 63,6% de los empleados de la empresa no está satisfecho y se sienten indiferentes; con esto se quiere decir desde la perspectiva de los dos factores de Herzberg la empresa ha hecho un buen trabajo empírico, pero que si está funcionando, desde la dimensión extrínseca o higiénica, pero descuidando el trabajo desde la dimensión intrínseca o motivacional. Por ello la posición mucho más neutral de parte de los empleados de la empresa.

- b. Solís Soto, G. Tesis para optar Título Profesional “El Liderazgo y su relación con el Empowerment de los trabajadores administrativos de la Universidad Nacional José María Arguedas, Andahuaylas – 2016” año 2016. Andahuaylas Perú

Conclusiones:

La primera conclusión del presente trabajo de investigación frente al objetivo general, establece que la relación es altamente significativa entre liderazgo y empowerment de los trabajadores administrativos

de la Universidad Nacional José María Arguedas, Andahuaylas – 2016.

El resultado obtenido del coeficiente de correlación de Spearman ($r = ,842^{**}$, $p = ,000 < ,05$) revela que existe una correlación positiva alta.

La segunda conclusión del presente trabajo de investigación frente al primer objetivo específico, establece que la relación es altamente significativa entre habilidad social y delegación de los trabajadores administrativos de la Universidad Nacional José María Arguedas. El resultado obtenido del coeficiente de correlación de Spearman ($r = ,812^{**}$, $p = ,000 < ,05$) revela que existe una correlación positiva alta.

- c. Mamani Choque, D. Tesis para Optar Título Profesional “Análisis del Empowerment en el desempeño laboral de los colaboradores del Hotel Taypikala Lago Chucuito, Puno 2017” Universidad Nacional del Altiplano. Año 2017. Puno Perú.

Conclusiones:

La adecuada aplicación del empowerment es uno de los factores de mejora del desempeño laboral de los trabajadores; en el hotel Taypikala Lago el empowerment se desarrolla regularmente, porque hay muchos aspectos por mejorar como la comunicación, iniciativa propia de los colaboradores, y el trabajo en equipo con otras áreas; entonces si se mejoran estos factores claramente el desempeño laboral llega a ser más óptimo, considerando su actual desempeño laboral regular.

El empowerment en el hotel Taypikala Lago, con relevancia está basado en impacto y las competencias; porque los colaboradores tienen actitud de un esfuerzo continuado en situaciones laborales difíciles, en el desempeño cotidiano; por otro lado, los colaboradores consideran que sus acciones, afectan a los resultados de su área de trabajo y de la empresa lo que denota un compromiso relevante con el hotel Taypikala Lago.

2.2 BASES TEÓRICAS – CIENTÍFICAS RELACIONADOS CON EL TEMA

2.2.1 Empowerment

Significa potenciación o empoderamiento, y se basa en capacitar para delegar poder y autoridad a los subordinados y transmitirles el sentimiento de que son dueños de su propio trabajo, es a demás una herramienta utilizada tanto en la calidad total, como en reingeniería, que provee de elementos para fortalecer los procesos que llevan a las empresas a su adecuado desarrollo.

“Empowerment significa que los empleados, administradores o equipos de todos los niveles de la organización tiene el poder para tomar decisiones sin tener que requerir la autorización de sus superiores.

La idea en la que se basa el empowerment es que quienes se hallan directamente relacionados con una tarea son los más indicados para tomar una decisión al respecto, en el entendido de que poseen las aptitudes requeridas para ello (Koontz Harol, 2004)

En realidad el sustento histórico de la idea del Empowerment radica en las propuestas sobre sugerencias, enriquecimiento de funciones y participación de los empleados, no olvidar que los conceptos de delegación están estrechamente relacionados con el empowerment.

También, se puede decir, que es un proceso por medio del cual se puede maximizar la utilización de las diversas capacidades de los recursos humanos.

En este proceso se suele trabajar en grupos que comparten el liderazgo y las tareas administrativas que poseen facultades para evaluar, mejorar la calidad del desempeño y el proceso de información, además de proporcionar ideas para las estrategias del negocio.

Así mismo el empowerment, ocurre cuando la gerencia proporciona a los empleados toda la información conocimiento y recursos requeridos para desempeñarse en sus tareas asignadas y además les permite ejecutarlas en forma que sea necesaria para lograr los resultados deseados siempre y cuando se ajusten a los valores de la organización.

El siglo XX fue escenario de múltiples cambios a nivel organizacional marcado por guerras, depresiones económicas, etc.; pero en esencia mantenía las mismas estructuras heredadas de las sucesivas revoluciones industriales en la cuales el individuo era considerado como un simple engranaje sustituible de la gran maquinaria de producción. Este enfoque mecanicista demostró ser eficaz en los mercados relativamente aislados por los conflictos sucedidos en todas partes del

mundo, pero giraba inconscientemente en la despersonalización de los empleados quienes cada vez perdían más la motivación y la satisfacción personal. Su base estructural mostraba una jerarquía piramidal con un poder centralizado en unos pocos (mandos medios y altos) y con poca o nula participación del nivel inferior y en donde la comunicación fluía en un solo sentido (de arriba hacia abajo) aislando prácticamente a la fuerza laboral de la organización en sí.

El descontento de los trabajadores no se hizo esperar y fue así como surgieron los movimientos gremiales y sindicales que promovían la necesidad de ser tratados como seres humanos y no como máquinas. Esta necesidad se vio reflejada en los bajos niveles de desempeño de los empleados que afectaban directamente las utilidades de las organizaciones las cuales notaron posteriormente que su personal no era sólo un instrumento o medio para lograr los objetivos sino su capital más importante y vital.

Es aquí donde nace el empoderamiento como nuevo paradigma de gestión del talento humano procurando insertar como miembros activos y con capacidad de decisión a todos y cada uno de los individuos que laboran en una organización descentralizando el poder y fomentando la

comunicación en todas direcciones a la vez que aplana la estructura jerárquica haciéndola más eficiente y menos.

El panorama actual ha cambiado, si antes los mercados estaban relativamente aislados, hoy en día se vive en la era de la globalización en donde se observan fenómenos tales como la unión de mercados (por ejemplo, la Unión Económica Europea) lo que genera intrínsecamente una dinámica y permanente cambio de la mano con los avances tecnológicos y especialmente de las telecomunicaciones.

En la aldea global el conocimiento es poder y su valor con el transcurso del tiempo toma más auge por la alta competitividad de los mercados en los cuales el que se adapta primero a los cambios se mantiene y los que no, desaparecen.

¿Qué sería de una empresa que no está al tanto de los cambios del mercado?, ¿qué sería de una organización que no tiene acceso a la información pertinente al medio en el cual se desarrolla? Si el mundo fuera estático podría seguir siendo exitoso por mucho tiempo, pero con el constante cambio social, económico y político las empresas que no se adaptan están destinadas a desaparecer.

Lo anterior genera una diseminación en tiempo real del conocimiento por todo el mundo y las nuevas técnicas de gestión del talento humano no son la excepción.

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

Ahora bien, existen dos tipos de empoderamiento.

El empoderamiento estructural de Kanter que se centra en las condiciones en el ambiente de trabajo tales como la variedad, autonomía, carga de trabajo, soporte de la organización y posición dentro de la empresa; estas constituyen las características estructurales del empleo.

Las variaciones de dichas condiciones se traducen en una forma de satisfacción laboral, pero dejan a un lado la percepción que el trabajador tiene de dichas variaciones en las condiciones ambientales.

Es aquí donde Spreitzer abre campo al empoderamiento psicológico definido como la interpretación mental de cada individuo a los cambios estructurales del ambiente de trabajo. Dichas interpretaciones generan cuatro dimensiones:

a) el significado que supone una congruencia entre las creencias de un empleado, valores, conductas y los requerimientos del empleo.

b) la competencia que hace referencia a confiar en las habilidades en el desempeño del empleo.

c) la autodeterminación que se refiere a los sentimientos de control sobre el trabajo.

d) el impacto que se define como el sentido de ser capaz de influenciar importantes resultados en conjunto con la organización.

La idea general del empoderamiento es la complementación de los dos tipos ya que para analizar el proceso se necesita saber si existen o no condiciones favorables para un ambiente empoderado y además la forma como los empleados perciben dichas condiciones.

Este proceso de empoderar inicia, estimulando el liderazgo de los mandos intermedios de la organización para cumplan un papel de guías hacia los objetivos de la empresa y no de supervisores del cumplimiento de los mismos posteriormente se debe compartir la información con todos los empleados para aprovechar al máximo el capital humano y permitirles entender la situación actual en términos claros, crear confianza en toda la organización, acabar con el modo de pensar jerárquico tradicional, ayudar a las personas a ser más responsables y a su vez estimularlos para actuar como si fueran dueñas de la empresa.

Después de cumplir con la anterior etapa, se comienza a generar la autonomía mediante fronteras. En este paso los trabajadores se basan en la información compartida para tomar sus propias decisiones sin perder de vista la misión y la visión de la empresa, retroalimentándose ellos mismos y trazándose metas específicas para cumplir con su papel.

Finalmente como último paso la organización debe reemplazar la jerarquía piramidal con equipos auto dirigido que gozan de cierta autonomía y para esto todos tienen que entrenarse en destrezas de equipo y recibir un compromiso y apoyo de la gerencia.

El empowerment requiere de un liderazgo eficaz que diariamente sea capaz de dirigir a la gente en el sentido correcto y que esos seguidores se identifiquen con los valores y la misión de la organización y puedan aportar ideas para la ejecución de los objetivos trazados.

Con esto se obtiene que el líder tenga varias características muy importantes y particulares, siendo capaz de motivar a sus subordinados a que se incorporen a sus labores con entusiasmo.

El empowerment mejorara la inversión en capital humano y el rendimiento en el empleo de tres formas:

- ✓ La primera; es directa: resulta probable que los individuos autónomos, provistos de información y libres para hacer su trabajo, rindan mejor que otros trabajadores estrechamente controlados y menos informados.
- ✓ La segunda; es que la libertad y el control de trabajo que acompañan a la autonomía constituyen un beneficio intrínseco de la inversión de capital humano, que en la mayor parte de los casos, determina un incremento del esfuerzo. En consecuencia, tanto el trabajador como la compañía progresaran cuando aumente la autonomía.

- ✓ La tercera ventaja; sobreviene como una reducción en el coste asociado con la gestión (Thomas O. Davenport, 2006)

El empowerment, implica asimismo que empleados y equipos acepten la responsabilidad de sus acciones y tareas. Conceptualmente, esto puede ilustrarse de la siguiente manera (Harol Koontz- Heinz Welbrich, 2004)

- ❖ El poder debe ser igual a la responsabilidad ($P=R$).
- ❖ Si el poder es mayor que la responsabilidad ($P>R$), el resultado podría ser una conducta autocrática por parte del superior, a quien no se hace responsable de sus acciones.
- ❖ Si la responsabilidad es mayor que el poder ($R>P$), el resultado podría ser la frustración de los subordinados, dado que carecen de poder necesario para desempeñar las tareas de que son responsables.

Condiciones para realizar una orden:

1. La orden ha de ser comprendida por el subordinado, de aquí la importancia de que se emplee un lenguaje claro y preciso.
2. En el momento de la decisión, el receptor de la orden ha de percibir que la orden es compatible con los objetivos de la organización, de aquí

la importancia de que cuando aparentemente se da una incompatibilidad se recalque la validez de la orden.

3. En el momento de la decisión, el receptor de la orden ha de percibir que es compatible con sus intereses personales.

4. El receptor de la orden ha de ser capaz mental y físicamente de cumplir la orden, ya que de acuerdo con un viejo principio jurídico "nadie está obligado a lo imposible".

2.2.1.1 Principios de Empowerment

El empowerment tienen los siguientes principios:

- Asignarles autoridad y responsabilidad sobre las actividades.
- Definir estándares de excelencia.
- Proveer retroalimentación oportuna sobre el desempeño de los miembros del proceso.
- Reconocer oportunamente los logros.
- Confiar en el equipo.
- Siempre hay una mejor manera de hacer las cosas (mejoramiento continuo).
- Tratar a los colaboradores con dignidad y respeto.

- Dar la capacitación necesaria para alcanzar los objetivos y metas.
- Proveer la información y herramientas necesarias para facilitar y asegurar la toma de decisiones, adecuada y oportuna.

2.2.1.2 Valores del Empowerment

El empowerment tiene los siguientes valores:

- **Orgullo:** Sentir Satisfacción por hacer las cosas bien constantemente.
- **Unión y Solidaridad:** Esfuerzo conjunto al reconocer que todos son interdependientes.
- **Voluntad:** Deseo de hacer siempre ese esfuerzo para seguir alcanzando las metas más altas.
- **Atención a los detalles:** Hábito constante de controlar todos los factores por pequeños que parezcan que inciden en la operación y en el cliente.
- **Credibilidad:** Confianza que se desprende al convertir en compromiso personal individual y grupal las promesas realizadas.

2.2.1.3 Modelo de liderazgo para el Empowerment

“Hoy en día, el jefe no es el especialista más capacitado de un departamento funcional, sino mas bien, el director de orquesta del que hablaba Drucker, un coordinador de especialistas.

El director es el que mejor conoce la partitura, pero el trompetista es el que sabe tocar la trompeta. Cuando los músicos tienen dificultades con algún movimiento, los directores les aconsejan acudir a su maestro, que no es su jefe (director).

El presidente de una empresa, ... me dijo una vez: qué para él no había existido la función de “director” o de “jefe”. Mi función consiste en buscar nuevos mercados en crecimiento y en colaborar para llegar a ellos.

El jefe espera que los profesionales, como los financieros o informáticos, trabajen sin apenas supervisión (W. Bennis, G.M. Spreitzer, 2006)

La mayoría de los líderes está de acuerdo en que la organización jerárquica, rígida y voluminosa ha sobrevivido a su utilidad.

Las tareas de liderazgo son demasiado complejas para que una sola persona tenga todas las respuestas.

La información y el conocimiento están más fácilmente al alcance de todos que de una sola persona, por suerte que los niveles excesivos de gerencia ya no son necesarios ni apropiados.

El antiguo modelo tradicional para líderes que buscaba llegar a la cima, estimulaba el acaparamiento del poder y la influencia; por fortuna, las organizaciones se han estado reestructurado para liberarse de ese modelo y equiparse totalmente para alcanzar el éxito deseado. La estructura jerárquica y tradicional y la cultura burocrática se construyeron sobre un fundamento:

- Organización Jerárquica.
- Estructura formal de arriba – abajo.
- Cultura Burocrática.
- Impulsada por las políticas y procedimientos.
- Liderazgo del Poder de la Posición.
- Autocrático, dominado por el jefe.

En los actuales momentos se requiere de un nuevo modelo para construir una empresa de clase mundial, alto desempeño, para movilizar el potencial latente de la gente y para enfrentar los retos de la competencia; Este modelo de liderazgo para el Empowerment se desplaza del "poder de la posición" hacia el "poder de la gente", en el cual, a todas las personas se les dan roles de liderazgo de manera que puedan contribuir con lo mejor de sus capacidades.

De esta manera, el liderazgo junto con la responsabilidad y el cumplimiento se distribuyen por toda la organización, lo que se traduce en una cultura más participativa, más creativa y más sensible.

Todo esto va apareado con una estructura más nueva, más plana y más flexible constituida por equipos de liderazgo interactuantes ligados por el conocimiento y por las redes de comunicación.

Cuando se aplica con efectividad, el Empowerment moviliza a los individuos y a los equipos auto dirigidos no sólo para ejecutar ordenes, sino también para innovar y mejorar los productos, servicios y programas, a menudo con resultados que abren nuevos caminos.

El Empowerment permite además a los jefes de las organizaciones se concentren en necesidades más amplias, como la formulación de nuevas visiones, la determinación de estrategias y prioridades y el entrenamiento de equipos de configuración de una cultura que sustente la excelencia.

Hoy el líder situacional ya no busca aplicar un estilo de liderazgo a una situación predeterminada, sino que facilita un desempeño en equipo, en el cual los empleados son tratados como colegas, desarrollando e implantando los planes de acción en conjunto.

Los líderes deben de estar constantemente monitoreando el medio ambiente para ver que factores pueden amenazar o estimular a su competitividad y responder a esos factores. Las fuerzas deben ser apoyadas y las debilidades mejoradas. El aprendizaje de por vida es la clave para la sobrevivencia. Aquellos que ven en el cambio como una oportunidad más que como una amenaza, están listos para aprender y lo gozaran.

Resultado del nuevo modelo de liderazgo para el Empowerment:

- Organización Plana y Flexible.
- Equipos informales de colaboración, alta tecnología y redes de comunicación.
- Cultura Participativa.
- Inspirada, creativa, sensible.
- Liderazgo para El Empowerment.
- Responsabilidad descentralizada y Participación del poder

2.2.2 Autoridad, Poder y Delegar

2.2.2.1 Poder

El poder se refiere a la capacidad que A tiene de influir en el comportamiento de B, de modo que B actúe de acuerdo con los deseos de A. esta definición implica un potencial que no necesita realizarse para ser eficaz y una relación de dependencia.

El poder puede existir, aunque sin ser ejercido.

Es, por tanto, una capacidad o potencial. Uno puede tener poder pero no imponerlo.

Probablemente el aspecto más importante del poder es que es una función de dependencia. Mientras más grande sea la dependencia de B

respecto de A, mas grande es el poder de A en la relación (Stephen P. Robins, 2004)

Poder es un concepto mucho más amplio que el de autoridad, es la capacidad de individuos o grupos de inducir o influir en las opiniones o acciones de otras personas o grupos. Algunos definen poder como la capacidad para hacer lo que uno quiere.

A partir de que el hombre es un ser social, hacer lo que uno quiere, a menudo, involucra a otras personas.

El diccionario define autoridad como el poder que tiene una persona sobre otra que le está subordinada; como el del padre sobre los hijos, el del tutor sobre el pupilo, el del superior sobre los inferiores. Es así como los conceptos de poder y autoridad están entremezclados y ligados.

El hecho de pertenecer a una empresa, cualquiera sea la posición que uno ocupe, significa que renunciamos a algún control sobre nuestro trabajo. Muchas veces se confunde el concepto de poder, con uso de la fuerza. Si a una audiencia se le pide que dé un gesto simbólico de poder, muchos mostrarán sus puños, en forma amenazante o injuriosa.

Fuerza es tomada como un concepto de dominación; hay cierta tendencia de identificar el poder con la capacidad de victoria, es decir, ejercerlo sobre otra persona u organización.

Estas confusiones y tendencias se hacen notorias en los abusos del poder, entendiendo abuso como el usar mal, excesiva, injusta, impropia e indebidamente alguna cosa (Dicc. Encicl. Salvat).

Los abusos de poder del tipo: porque sí!, se hace así porque lo digo yo! , – yo soy el jefe y basta! , no me van ustedes a enseñar a mí como se hace! , si no le gusta ya sabe lo que tiene que hacer! , cumpla sus órdenes y basta! , no son buenos para ninguno de los que participan en la situación.

La "víctima" del abuso puede obedecer, pero lo hará con enojo y no va reconocer la legitimidad de la autoridad, reaccionará con hostilidad, bajará su autoestima, disminuirá su rendimiento, estará más expuesto a errores y accidentes, etc.

El que manda de ésta forma, también es una "víctima" de la misma situación, porque ve en los demás riesgos y peligros, insuficiencias y defectos, tampoco es confiable para sus subordinados, pierde el

contacto con ellos, por lo tanto pierde la posibilidad de estar al tanto de lo que sucede.

Cuando en una empresa el liderazgo y las normas son rígidas, fijas e inmutables, la comunicación es indirecta, vaga, e insincera. Esta es una manera infalible de crear una organización problemática.

En cambio, el liderazgo y las normas son flexibles, apropiados y sujetos a cambios, la comunicación es directa, clara, específica y sincera. Si bien no hay garantías, así existen más probabilidades de generar una organización vital, que apoya y nutre a sus miembros.

Gregory Bateson, antropólogo americano fallecido hace unos cuantos años, decía que el poder era una situación relacional. Alguien tiene poder si hay otro que lo otorga. Entonces ¿quién tiene el poder? "El mismísimo Goebbels, relata Bateson, creyó que podía controlar y dominar a la opinión pública en Alemania por medio de un vasto sistema de comunicaciones.

Pero, de hecho, el aspirante a controlador tendría que tener siempre sus espías en la calle para...Que le dijeran qué es lo que la gente dice acerca de su propaganda.

Por consiguiente, continúa, no se puede tener un simple control unilateral del poder". Goebbels, todopoderoso, se dio cuenta que no podía hacerlo solo, necesitaba conocer la opinión de aquellos destinatarios de sus decisiones (opinión pública alemana) para tomar sus decisiones.

EL PODER: Etimológicamente poder proviene de una voz indoeuropea, poti, que quiere decir "jefe de un grupo". Poti alude a los jefes de familia o de clan que deambulaban en los tiempos de las cavernas. Entonces lo primero que hubo fue el mando absoluto del "jefe". De él nació incluso el genérico sentido de "poder" en cuanto capacidad para hacer algo en cualquier otro terreno. Pareciera ser que lo primero que hubo fue ordenar y obedecer. Primero el jefe de familia, luego el rey, un todopoderoso, a él y solo a él le pertenecía el secreto de sus decisiones. Nadie podía preguntar por qué. El jefe guardaba para sí las razones de lo que ordenaba.

Cuando hablamos de las fuentes de poder es lógico pensar que viene del alto nivel de una organización pero esto es totalmente erróneo, si bien es cierto que de allí deriva una parte, también podemos mencionar

las cinco fuentes de poder identificadas por John French y Bertram Raven.

1. PODER DE EXPERTO.- Es aquella influencia que uno obtiene como resultado de su experiencia, habilidad especial o conocimiento.
2. PODER REFERENTE O DE REFERENCIA.- Se basa en la identificación con una persona que tiene los recursos o rasgos que uno cree son deseables, surge de la admiración de otro y del deseo de ser como esa persona.
3. PODER DE RECOMPENSA.- El poder también puede ser producto de la capacidad de una persona para otorgar recompensa.
4. PODER COERCITIVO.- Es el de castigar, ya sea despidiendo a su subordinado o negando el reconocimiento de sus méritos.
5. PODER LEGÍTIMO O DEL PUESTO.- Es idéntico a la autoridad, representa el poder que uno recibe como resultado de su posición en una jerarquía formal.

Si bien la autoridad en una organización es el poder para ejercer discrecionalidad en la toma de decisiones, casi invariablemente se deriva del poder del puesto, o poder legítimo.

2.2.2.2 Autoridad

En una organización es el derecho propio de un puesto a ejercer discrecionalidad en la toma de decisiones que afectan a otras personas.

La autoridad en una organización es el derecho propio de un puesto (y por lo tanto de la persona que lo ocupe) a ejercer discrecionalidad en la toma de decisiones que afectan a otras personas. Se trata, por supuesto, de un tipo de poder, pero de poder en el marco de una organización.

Hoy día se ha tornado muy difícil el ejercicio de la autoridad; la desorientación reinante es tal que se confunde el ejercicio de la autoridad con la manipulación, la autoridad rectamente entendida con el autoritarismo, y la sana democracia con la anarquía asamblearia.

Los detractores de la autoridad olvidan una observación sociológica básica: la universal necesidad de la autoridad como instrumento de orden y de economía social. Donde quiera que veamos una realidad social –desde una tribu primitiva hasta el consejo de administración de una empresa– allí nos topamos con la observación de hombres y mujeres que ejercen su influencia y toman iniciativas sobre los demás. Por supuesto, como toda obra humana, el ejercicio de la autoridad está sujeto a la posibilidad de error y de corrupción, como decía Aristóteles

"el poder corrompe", pero ello no invalida su carácter de auténtica exigencia social.

Las dificultades por las que atraviesa el ejercicio de la autoridad en las organizaciones modernas son el resultado de diversos factores concomitantes:

1. La elevación del nivel educativo, que confiere un mayor criterio e induce a pedir más protagonismo en las decisiones.
2. La elevación del nivel de vida, que reduce la dependencia económica del sujeto y que, consiguientemente, le confiere más poder frente a las organizaciones (como observa Rostow, la difusión de bienes, fruto del crecimiento económico, genera una difusión del poder).
3. La creciente complejidad del funcionamiento de las empresas; esta complejidad exige una estrecha coordinación de esfuerzos entre profesionales, que ha de asentarse más sobre la colaboración que sobre la imposición.
4. El desarrollo de una más clara conciencia de la dignidad humana, que lleva a pedir más participación.

Si bien hay personas que parecieran nacidas para ser líderes, para ejercer autoridad, lo cierto es que la mayoría de las personas que

ocupan posiciones de liderazgo, ya sea en naciones, grandes y pequeñas organizaciones, empresas, etc. lo hacen a través de una exigente y disciplinada preparación. Hay algunos recorridos para llegar a liderar. Es necesario que alguien quiera hacerlo, eso hace a la motivación del líder; luego es necesario que crea que puede hacerlo, esto está vinculado con la autoestima; seguidamente es bueno saberse líder, reconocerse como tal, hace a la identidad; y finalmente todo esto es posible si uno sabe hacerlo, es decir si hay capacitación.

1. **Autoridad de Línea.**– Es la que tiene un administrador para dirigir el trabajo de un subordinado. Es la relación de autoridad superior – subordinado que se extiende de la cima de la organización al escalón más bajo siguiendo la llamada cadena de mano. Algunas veces el termino línea se usa para diferenciar a los administradores de línea con los de personal. En este contexto, línea pone en relieve a aquellos administradores cuya función organizacional contribuye directamente al logro de los objetivos de la organización.

2. **Autoridad de Personal.**– Conforme las organizaciones se hacen más grandes y complejas, los administradores de línea encuentran que no

tienen el tiempo con la experiencia ni los recursos para realizar bien su trabajo. En respuesta crean funciones de autoridad para apoyar, aconsejar y en general reducir algunas de las cargas informales que tienen.

2.2.2.3 Delegar

“La autoridad se delega cuando un superior concede discrecionalidad a un subordinado para la toma de decisiones.

Obviamente, los superiores no pueden delegar la autoridad que no poseen (Harol Koontz–Heinz Welhrich, 2004)

Para Robbins “la delegación es la asignación de autoridad a otra persona para que realice actividades específicas. Permite a un subordinado tomar decisiones, es decir, un cambio de la autoridad de toma de decisiones de un nivel de la organización a uno inferior” (Stephen P. Robbins– Mary Coulter, 2002)

El proceso de delegación implica:

- 1) Determinación de los resultados esperados de un puesto.
- 2) La asignación de tareas a ese puesto.
- 3) La delegación de autoridad para el cumplimiento de tales tareas.

4) La responsabilidad de la persona que ocupa el puesto respecto del cumplimiento de las tareas.

Delegar se presta a malos entendidos ya que no se trata de librarse de tareas sencillas para las que no tienes tiempo. Delegar no sólo le permite conseguir más tiempo para hacer lo realmente importante, sino que ayuda a los miembros de su equipo a desarrollar su potencial, lo que aumenta la eficacia de dicho equipo y su crédito.

Así pues, delegar significa:

– **Repartir responsabilidades**

Mucha gente teme delegar parte de su trabajo porque siente que pierde parte del control sobre el mismo. Delegar no implica perder el control sobre las tareas que encarga a otros.

Por el contrario, al tener más tiempo, se podrá hacer una mejor idea de conjunto. Podrá ver nuevas oportunidades, detectar posibles peligros a tiempo y desarrollar nuevos conceptos que puedan aumentar la eficacia de su equipo e impresionar a su jefe.

Es posible que cuando esté saturado de asuntos pendientes y tenga el tiempo en su contra, opte por delegar las tareas aburridas pero

necesarias para ganar tiempo. Pero no todo lo que se amontona en su escritorio es urgente y debería poder aplicar los principios de la delegación a casi cualquier tarea pendiente.

A continuación las pautas que se ha de seguir para lograr el éxito al delegar:

1.- Revise la tarea y determine el objetivo. ¿Se da cuenta de que fijar objetivos es una de las habilidades de gestión más importantes? Eso se debe a que, si no sabe hacia dónde va, es complicado considerar que ha llegado. Un objetivo es un destino final, si lo sabe puede preparar la ruta, calcular el tiempo, encontrar caminos alternativos o atajos y, al final del trayecto, tendrá conciencia de haber llegado a donde quería.

Por tanto, lo primero es definir el trabajo y determinar el objetivo del mismo. Junte los grupos de tareas que tengan un mismo objetivo.

Si requiere información para preparar una propuesta, pídale a otro que la busque, que investigue el coste, datos de rendimiento, opciones de presentación, que analice los productos de la competencia, etc.

El objetivo es conseguir toda la información que pueda recopilar para que su propuesta esté documentada y sea convincente.

2.- Decida en quién va a delegar la tarea. Si algo no es urgente, escoja a la persona más indicada para realizar el trabajo.

Sus empleados se lo agradecerán. Nada impide que encargue una tarea crucial a una persona capaz e inteligente, aunque no tenga experiencia en esa área en concreto.

Por otro lado, no tiene sentido delegar un trabajo en alguien a quien no le corresponde, si eso supone desaprovechar su talento y su capacidad.

Si quiere que alguien investigue algo, busque una persona metódica y cordial, que sepa tratar a los demás y pueda convencer a una persona muy ocupada de que pierda algo de tiempo buscando unos datos.

3 - Fijar los parámetros. La persona en la que delega ha de conocer el trabajo que ha de realizar pero también el objetivo al que responde.

Es importante que conozca lo que se espera lograr y por qué. Pero necesitará saber algo más: de cuánto tiempo dispone o qué autoridad tiene.

Así pues, deberá proporcionarle lo siguiente:

- Un objetivo.
- Un plazo de entrega.
- Unos parámetros de calidad.

- Un presupuesto.
- Determinar hasta dónde llega su autoridad.
- Información sobre los recursos disponibles

Lo que no debe hacer es explicarle cómo ha de realizar el trabajo.

Limítese a facilitarle todo lo necesario para obtener el resultado deseado, incluida información sobre el plazo, el coste, etc.

Pero la persona ha de ser libre de elegir cómo llegar a ese resultado.

Retomando la analogía del objetivo como destino de un viaje, la persona en la que delega ha de poder elegir la ruta siempre y cuando llegue al destino indicado en el plazo marcado, habiendo consumido una cantidad de gasolina razonable y sin tener un accidente de coche.

Si lo desea, pídale que le indique qué ruta piensa seguir, pero no la cambie si no le parece bien. Si prevé un problema que la otra persona no parece ver, hágaselo saber y deje que sea ella quien lo resuelva.

4 - Asegúrese de que le ha entendido. Anime a la otra persona a que hable sobre el trabajo para estar seguro de que ha entendido bien lo que tiene que hacer y por qué. Le puede sugerir ideas siempre que no le desorienta o le obligue a adoptar su enfoque.

5 – Dele información. Si puede, ayude a la persona en la que haya delegado. Hable con el jefe de otro departamento para que le ayude, explíquele dónde puede encontrar la información si usted lo sabe y ella no, facilítele el acceso a los documentos que puedan serle útiles, entréguele una copia del borrador de la propuesta para la que investiga o, en su defecto, sus notas.

6 – Siga de cerca sus avances. Si el proyecto es largo, organice reuniones de seguimiento. Aun en las tareas cortas, no olvide comprobar cómo va: un seguimiento de cerca pero informal suele dar mejor resultado que una reunión formal. Eso permite que el empleado le consulte las dudas que hayan podido surgir, que compruebe que no se está perdiendo en detalles o que ha elegido el enfoque equivocado.

El seguimiento mejora su confianza y, de paso, también le tranquiliza.

En cualquier caso, hacer un seguimiento no implica interferir.

Compruebe que no está cometiendo errores graves, pero no pierda el tiempo con trivialidades. Es inevitable que no todo esté a su gusto y, probablemente, de haber hecho el trabajo usted, habría cometido errores graves, pero no pierda el tiempo con trivialidades. Es inevitable que no todo esté a su gusto y, probablemente, de haber hecho el

trabajo usted, habría cometido errores similares. Sólo debe intervenir en caso de error grave y sólo para que las cosas vuelvan a su cauce. Quitarle a alguien una tarea que le había delegado resulta muy desmoralizador y sólo debe hacerse en circunstancias extremas.

7 - Valore el trabajo. Cuando la persona haya terminado su trabajo, prepare una reunión de evaluación. Si lo merece, felicítele y alabe su esfuerzo. Tenga en cuenta que aunque el resultado no fuese el esperado, siempre hay algo que valorar. Es importante que el empleado haya aprendido una o más lecciones al realizar la tarea. Recuerde que tanto el éxito como el fracaso son responsabilidad suya.

A continuación te daremos a conocer algunas soluciones que le resultarán útiles a la hora de delegar.

1. No piense que el hecho de que su jefe haya delegado en usted implica que no puede delegar en nadie más. Después de todo, usted será el responsable y tendrá que asumirlo. Pero si el resultado es bueno, ¿qué importa quién haga el trabajo?

2. Hágase la siguiente pregunta: si estuviese enfermo o de viaje de negocios durante un mes, ¿qué parte de su trabajo no podría hacer

nadie? La respuesta debería ser "casi ninguna". Todo lo que no figure en esa categoría es delegable.

3. Si tiene prisa, es preferible que delegue en alguien que sepa hacer el trabajo sin necesidad de recibir un gran apoyo.

De todos modos, si tiene tiempo, busque a la persona que mejor se adapte al trabajo y que pueda aprender del mismo. Al aprender algo nuevo, esta persona estará motivada y, además, usted habrá ganado otra persona formada en la que delegar en otra futura situación apurada.

4. Si se trata de un proyecto amplio o es pequeño pero le corre mucha prisa, puede delegar en más de una persona a la vez. Por lo general, lo mejor es elegir a un líder de equipo y hablar con todos a la vez para que sepan exactamente lo que necesita.

5. El hecho de que trabaje contrarreloj no quiere decir que no pueda seguir de cerca el avance. Después de todo, es importante que compruebe que lo está haciendo bien. Si le ha pasado un trabajo a alguien para que se lo entregue al acabar el día, nada le impide dejarse caer por su despacho a media tarde para comprobar que todo marcha bien y no necesita nada.

6. Si delega trabajo con suficiente margen de tiempo, podrá desarrollar mejor un proyecto propio. Por ejemplo, puede pedir que le entreguen el resultado de una investigación para una propuesta diez días antes de que tenga que redactarla, lo que le permitirá disponer de tiempo para sacarle partido a la información. Así pues, no interprete el hecho de delegar como una forma de sacudirse de encima trabajos que no le gustan o que no tiene tiempo de hacer. De hecho, es una excelente oportunidad para mejorar sus habilidades de gestión y para ayudar a su equipo a crecer.

2.2.2.4 Línea y Staff

Las relaciones de línea y staff son importantes como modo de vida organizacional, ya que las relaciones de autoridad entre los miembros de una organización afectan necesariamente a la operación de la empresa.

Las funciones de línea son las que tienen un impacto directo en el cumplimiento de los objetivos de la empresa.

Las funciones de staff son aquellas que contribuyen a que el personal de línea trabaje con mayor eficacia a favor del cumplimiento de tales objetivos.

Quienes sostienen esta visión clasifican invariablemente a producción y ventas (y en ocasiones a finanzas) como funciones de línea, y a compras, contabilidad, personal, mantenimiento y control de calidad como funciones de staff.

Naturaleza de las relaciones de línea y staff:

La autoridad de línea le da a un superior una línea de autoridad sobre un subordinado.

Esto está presente en todas las organizaciones como una escala o serie ininterrumpida de pasos.

De ahí que el principio escalar de las organizaciones sea: cuanto más clara sea la línea de autoridad desde el máximo puesto administrativo de una organización hasta cada puesto subordinado, tanto más clara será la responsabilidad de toma de decisiones y tanto más efectiva la comunicación organizacional. En muchas grandes empresas, los pasos que esta implica son largos y complejos, pero incluso en las empresas más pequeñas el solo hecho de la organización supone la aplicación del principio escalar.

La autoridad de línea es la relación en la que un superior ejerce supervisión directa sobre un subordinado; una relación de autoridad en línea o pasos directos.

La naturaleza de la relación de staff es de asesoría.

La función de quienes ejercen capacidad exclusivamente de staff es realizar investigaciones y dar asesoría a los administradores de línea.

¿Relaciones línea / staff o departamentalización?.

Aunque un departamento puede ocupar una posición en la que predomine la línea o staff respecto de otros departamentos, línea y staff se distinguen por relaciones de autoridad, no por lo que la gente hace.

Beneficios del staff:

La asesoría staff es actualmente mucho más decisiva que antes para las empresas, el gobierno y otras instituciones.

Los gerentes de operaciones enfrentan hoy decisiones para las que se requiere de conocimientos especializados en cuestiones económicas, técnicas, políticas, legales y sociales.

En muchos casos en los que se requiere de conocimiento altamente especializado quizá sea necesario otorgar a los especialistas cierta autoridad funcional para la toma de decisiones a nombre de su jefe.

Otra gran ventaja del personal de staff es que estos especialistas se les puede conceder tiempo para pensar, reunir información y analizar, lujo que sus superiores, absorbidos por la administración de las operaciones, no pueden darse.

No es común que los gerentes de operaciones, sobre todo de altos niveles, dispongan de tiempo para hacer lo que en cambio un asistente de staff puede realizar convenientemente.

El personal de staff no sólo puede contribuir a favor de la efectividad de los administradores de línea, sino que, además, sus análisis y asesoría se han vuelto una necesidad cada vez más apremiante a la vista de problemas crecientemente complejos.

Por lo demás, y a pesar de los riesgos del mando múltiple, la delegación de autoridad funcional a especialistas de staff suele ser un imperativo.

Limitaciones del staff

Si bien las relaciones de staff suelen ser necesarias para las empresas y pueden contribuir enormemente a su éxito, la naturaleza de la autoridad de staff y la dificultad para comprenderla dan lugar en la práctica a ciertos problemas;

1. Riesgo de debilitar la autoridad de línea:

Con demasiada frecuencia, el presidente de una compañía trae a ejecutivos de staff, los inviste de autoridad y demanda la cooperación con ellos de todos los demás administradores. Recibe entusiastamente sus propuestas, y se presiona a los administradores involucrados a su aplicación.

Pero lo que en realidad ocurre en este caso es el debilitamiento de la autoridad de los administradores de departamentos, a pesar de lo cual, así sea recelosa y forzadamente, las propuestas serán aceptadas, a causa de la clara percepción general de la alta estima concedida al prestigio de los especialistas de staff. La persistencia de esta situación podría dañar e incluso destruir a departamentos operativos.

2. Falta de responsabilidad del staff:

Los departamentos de asesoría se limitan a proponer un plan; son otros quienes deben tomar la decisión de adoptarlo y ponerlo en operación. Esto produce una situación ideal para atribuir a terceros la culpa de los errores que se cometen. El personal de staff reclamará que el plan era correcto, y que si fracasó fue a causa de la incapacidad, desinterés o intento de sabotaje del administrador operativo.

3. Riesgo de que se piense en el vacío:

El argumento de que su posición de staff concede a los planificadores tiempo para pensar resulta ciertamente atractivo, pero deja de lado una consideración importante: dado que el personal de staff no interviene en la instrumentación de sus propuestas, es posible que su labor equivalga a pensar en el vacío.

La supuesta inaplicabilidad práctica de las propuestas del staff suele desembocar en fricciones, deterioro moral de los empleados e incluso sabotaje.

4. Problemas administrativos:

El exceso de actividad de staff puede complicar las labores de liderazgo y control de un ejecutivo de línea.

El presidente de una compañía puede mantenerse tan ocupado en la consideración de las recomendaciones de un gran número de asistentes de staff y enderezando líneas de autoridad torcidas que no disponga de tiempo y atención para los departamentos operativos.

2.2.2.5 Centralización de la Autoridad

Es la tendencia a restringir la delegación de la toma de decisiones en una estructura organizacional, por lo general, conservando la autoridad en la cima de la estructura o cerca de ella.

TIPOS DE CENTRALIZACIÓN:

Centralización del Desempeño

Corresponde a la concentración geográfica; es característica de, por ejemplo, una compañía que opera en un solo lugar.

Centralización Departamental

Se refiere a la concentración de actividades especializadas, generalmente en un departamento. El mantenimiento de una planta, por ejemplo, puede ser responsabilidad de un solo departamento.

Centralización como aspecto de la Administración

Es la tendencia a restringir la delegación de la toma de decisiones. En este caso, los administradores de los niveles más altos de la jerarquía organizacional ostentan un alto grado de autoridad.

2.2.3. Gestión del Talento Humano

2.2.3.1 Administración del Talento Humano

Para ubicar el papel de la Administración del Talento Humano es necesario empezar a recordar algunos conceptos.

Así pues, precisa traer a la memoria el concepto de administración general. Aunque existen múltiples definiciones, más o menos concordantes, para que el propósito de este ensayo diremos que es:

"La disciplina que persigue la satisfacción de objetivos organizacionales contando para ello una estructura y a través del esfuerzo humano coordinado".

Como fácilmente puede apreciarse, el esfuerzo humano resulta vital para el funcionamiento de cualquier organización; si el elemento humano está dispuesto a proporcionar su esfuerzo, la organización marchará; en caso contrario, se detendrá. De aquí a que toda organización debe prestar primordial atención a su personal, (talento humano).

En la práctica, la administración se efectúa a través del proceso administrativo: planear, ejecutar y controlar.

2.2.3.2 DEFINICIÓN DE RECURSOS Y TALENTO HUMANO

La organización, para lograr sus objetivos requiere de una serie de

recursos, estos son elementos que, administrados correctamente, le permitirán o le facilitarán alcanzar sus objetivos.

Existen tres tipos de recursos:

RECURSOS MATERIALES: Aquí quedan comprendidos el dinero, las instalaciones físicas, la maquinaria, los muebles, las materias primas, etc.

RECURSOS TÉCNICOS: Bajo este rubro se listan los sistemas, procedimientos, organigramas, instructivos, etc.

TALENTO HUMANO: No solo el esfuerzo o la actividad humana quedan comprendidos en este grupo, sino también otros factores que dan diversas modalidades a esa actividad: conocimientos, experiencias, motivación, intereses vocacionales, aptitudes, actitudes, habilidades, potencialidades, salud, etc.

2.2.3.3 Importancia de la administración del talento humano

No hay duda de que muchos trabajadores por lo general están insatisfechos con el empleo actual o con el clima organizacional imperante en un momento determinado y eso se ha convertido en una preocupación para muchos gerentes. Tomando en consideración los

cambios que ocurren en la fuerza de trabajo, estos problemas se volverán más importantes con el paso del tiempo.

Todos los gerentes deben actuar como personas claves en el uso de técnicas y conceptos de administración de personal para mejorar la productividad y el desempeño en el trabajo. Pero aquí nos detenemos para hacernos una pregunta: ¿Pueden las técnicas de administración del talento humano impactar realmente en los resultados de una compañía?

La respuesta es un "SI" definitivo.

En el caso de una organización, la productividad es el problema al que se enfrenta y el personal es una parte decisiva de la solución.

Las técnicas de la administración de personal, aplicadas tanto por los departamentos de administración de personal como por los gerentes de línea, ya han tenido un gran impacto en la productividad y aun cuando los activos financieros, del equipamiento y de planta son recursos necesarios para la organización, los empleados, el talento humano tienen una importancia sumamente considerable. El talento humano proporciona la chispa creativa en cualquier organización. La gente se encarga de diseñar y producir los bienes y servicios, de controlar la

calidad, de distribuir los productos, de asignar los recursos financieros, y de establecer los objetivos y estrategias para la organización.

Sin gente eficiente es imposible que una organización logre sus objetivos. El trabajo del director de talento humano es influir en esta relación entre una organización y sus empleados.

"La dirección del talento humano es una serie de decisiones acerca de la relación de los empleados que influye en la eficacia de éstos y de las organizaciones"

En la actualidad los empleados tienen expectativas diferentes acerca del trabajo que desean desempeñar. Algunos empleados desean colaborar en la dirección de sus puestos de trabajo, y quieren participar en las ganancias financieras obtenidas por su organización. Otros cuentan con tan pocas habilidades de mercado que los empresarios deben rediseñar los puestos de trabajo y ofrecer una amplia formación antes de contratar. Así mismo, están cambiando los índices de población y la fuerza laboral.

2.2.3.4 Desarrollo de una filosofía de la administración del Talento Humano

Las acciones de las personas siempre están basadas en sus suposiciones básicas; esto es particularmente cierto en relación con la administración de personal. Las suposiciones básicas con respecto a las personas, pueden ser, si se les puede tener confianza, si les desagrada el trabajo, si pueden ser creativas, por qué actúan como lo hacen y la forma en que deben ser tratadas, comprenden una filosofía propia de la administración de personal. Todas las decisiones sobre el personal que se tomen, la gente que se contrate, la capacitación que se les ofrece, las prestaciones que se le proporcionen reflejan esta filosofía básica.

¿Cómo se desarrolla una filosofía así? En cierta medida, eso es algo que se tiene de antemano. No cabe la menor duda de que una persona trae consigo a su trabajo una filosofía inicial basada en sus experiencias, educación y antecedentes, sin embargo, esta filosofía no está grabada en piedra. Debe evolucionar continuamente en la medida en que la persona acumula nuevos conocimientos y experiencias.

Por lo tanto, se procederá a analizar algunos de los factores que influyen en estas filosofías.

Influencia de la filosofía de la alta administración.

Uno de los factores que darán forma a la filosofía personal de cada empleado será la de la alta administración de la empresa para la cual trabaja. Aunque la filosofía de la alta administración puede o no ser explícita, generalmente se comunica por medio de sus acciones y se extiende a todos los niveles y áreas en la organización.

Influencia de las suposiciones básicas propias acerca del personal.

La filosofía que se tenga sobre la administración del personal estará influida también por las suposiciones básicas que se hagan sobre las personas. Por ejemplo, Douglas Mc Gregor distingue entre dos conjuntos de suposiciones que clasificó como Teoría X y Teoría Y. Afirma que las suposiciones de la Teoría X sostienen que:

- El ser humano promedio tiene un rechazo inherente hacia el trabajo y lo evitará si puede.

- Debido a esta característica humana de rechazo al trabajo, la mayoría de las personas deben ser obligadas, controladas, dirigidas y amenazadas con castigos a fin de lograr que realicen un esfuerzo adecuado.
- El ser humano promedio prefiere ser dirigido y desea evitar responsabilidades.

En el otro extremo, las acciones de algunos gerentes reflejan un conjunto de suposiciones de la Teoría Y, las cuales sostienen que:

- El ser humano promedio no rechaza inherentemente el trabajo.
- El control externo y la amenaza de castigos no son los únicos medios para lograr que se realice un esfuerzo hacia los objetivos de la organización.
- Los empleados estarán más motivados al satisfacer sus necesidades de orden superior en cuanto al logro, estima y autorrealización.
- El ser humano promedio aprende, en condiciones apropiadas, no solo a aceptar sino también a buscar responsabilidades.

- La capacidad de ejercer un grado relativamente alto de imaginación, ingenio y creatividad en la solución de problemas organizacionales están continuamente distribuidas en la población y no al contrario.

Rensis Likert afirma que, suposiciones como éstas, se manifiestan a sí mismas en dos tipos o sistemas básicos de organizaciones a las que califica como Sistema I y Sistema IV. En las organizaciones de Sistema I señala:

- La gerencia es considerada como desconfiada hacia los subordinados.
- El grueso de las decisiones y la fijación de metas de la organización se realiza en la cúpula.
- Los subordinados se ven forzados a trabajar con temor, amenazas y castigos.
- El control está muy concentrado en la alta dirección.

En su lugar, Likert propone el Sistema IV, es decir, una organización basada en suposiciones del tipo de la Teoría Y. En las organizaciones del Sistema IV:

- La gerencia tiene confianza absoluta en los subordinados.
- La toma de decisiones está generalmente dispersa y descentralizada.
- Los trabajadores se sienten motivados por su participación e influencia en la toma de decisiones.
- Hay una amplia y amistosa interacción entre superiores y subordinados.
- La responsabilidad para el control está muy difundida y los niveles más bajos tienen una participación importante.

Además de los dos factores mencionados anteriormente, existe otro, La necesidad de motivar a los empleados que afectará la formación de una filosofía propia sobre el personal.

Imaginemos en este momento que dentro de una organización existe un puesto vacante. ¿Qué se puede hacer para incrementar la probabilidad de que la persona que se elija para ocuparlo permanezca en la organización y sea productiva? Tal vez se podría pedir a los solicitantes al puesto que hagan una serie completa de pruebas de personalidad, intereses y aptitudes. También se puede considerar la posibilidad de someter a los candidatos a una serie de entrevistas.

Sin embargo, se sabe que la validez de las pruebas escritas y las entrevistas no merecen calificaciones muy elevadas. Es decir, éstas no prevén el rendimiento laboral posterior. Al parecer, ello se debe a que están muy alejadas de las conductas laborales reales. Por tanto, para poder realizar una selección efectiva y correcta de la persona que ocupará un puesto vacante dentro de una organización se debe primero efectuar un análisis de puestos.

2.3 DEFINICIÓN DE TÉRMINOS BÁSICOS

2.3.1 Empowerment: Técnica mediante la cual el empleado tiene influencia y poder de decisión sobre su trabajo. Es un proceso estratégico que busca una relación de socios entre la organización y su gente, aumentar la confianza responsabilidad autoridad y compromiso para servir mejor al cliente.

2.3.2 Competencia: aptitud; cualidad que hace que la persona sea apta para un fin. Suficiencia o idoneidad para obtener y ejercer un empleo. Idóneo, capaz, hábil o propósito para una cosa. Capacidad y disposición para el buen de desempeño.

2.3.3 Capital Humano: Es el aumento en la capacidad de la producción del trabajo alcanzada con mejoras en las capacidades de trabajadores.

2.3.4 Gestión por Competencia: Herramienta estratégica indispensable para enfrentar los nuevos desafíos que impone el medio. Es impulsar a nivel de excelencia las competencias individuales, de acuerdo a las necesidades operativas. Garantiza el desarrollo y administración del potencial de las personas, "de lo que saben hacer" o podrían hacer.

CAPITULO III

METODOLOGÍA Y TÉCNICAS DE INVESTIGACIÓN

3.5 TIPO Y NIVEL DE INVESTIGACIÓN

3.1.1 Tipo de Investigación

La investigación es de tipo descriptivo Básico.

3.1.2 Nivel de la Investigación

La investigación es descriptivo, explicativo

3.6 MÉTODO DE LA INVESTIGACIÓN

3.2.1 Método

Para el desarrollo de la investigación se utilizó los métodos: Descriptivo y analítico, con la finalidad de determinar las relaciones entre las variables de la investigación.

3.2.2 Diseño

Transversal

3.7 UNIVERSO Y MUESTRA

3.3.1 Universo del Estudio

120 trabajadores administrativos de la Municipalidad Distrital de Santa Ana de Tusi.

3.3.2 Universo social

Trabajadores de la Municipalidad Distrital de Santa Ana de Tusi.

3.3.3 Unidad de análisis

Trabajadores administrativos Municipalidad Distrital de Santa Ana de Tusi.

3.3.4 Muestra de la Investigación

Para calcular la muestra se utilizó la siguiente fórmula:

Fórmula

$$N Z^2 P \cdot Q$$

$$n_o = \frac{\quad}{\quad}$$

$$(N-1) E^2 + P \cdot Q Z^2$$

n =? (Tamaño de la muestra)

N = 120 (Tamaño de la población)

Z = 1.96 (Nivel de confianza)

P = 0.5 (Variabilidad positiva)

Q = 0.5 (Variabilidad negativa)

E = 5% (Margen de error)

$$120(1.96)^2 0.5 0.5$$

$$n_o = \frac{\quad}{\quad} = 92$$

$$(120 - 1) (0.05)^2 + (0.5) (0.5) (1.96)^2$$

Entonces $n_o =$ La muestra es 92 trabajadores.

3.8 FORMULACIÓN DE HIPÓTESIS

3.4.1 Hipótesis General

Existe un bajo nivel de aplicación del empowerment en la mejora de la gestión del talento humano del personal administrativo en la Municipalidad

Distrital de Santa Ana de Tusi, Pasco – 2017.

3.4.2 Hipótesis Específicas.

1. Existe un bajo nivel del Poder y Autoridad del personal administrativo de la Municipalidad Distrital de Santa Ana de Tusi, Pasco – 2017.
2. Existe bajo nivel de Delegación del personal administrativo de la Municipalidad Distrital de Santa Ana de Tusi, Pasco – 2017.
3. Existe un bajo nivel de compromiso y responsabilidad en el logro de objetivos del personal administrativo de la Municipalidad Distrital de Santa Ana de Tusi – 2017.

3.5 IDENTIFICACIÓN DE VARIABLES.

3.5.1 Variable Independiente

X. Empowerment.

3.5.2 Variable Dependientes

Y. Administración de Recursos Humanos.

3.6 OPERACIONALIZACIÓN DE LAS VARIABLES

Variable	Concepto	Indicadores
Empowerment	<p>Es un proceso estratégico que busca una relación entre la organización y sus trabajadores, aumentar la confianza, responsabilidad, autoridad y compromiso para servir mejor al cliente. Equipos con empowerment son grupos de trabajo con empleados responsables de un producto, servicio que comparten el liderazgo colaboran en el mejoramiento del proceso del trabajo, planean y toman decisiones relacionadas con el método de trabajo.</p> <p>Reconocer el rol central de los equipos y un liderazgo eficaz son las claves para un empowerment exitoso. Si se vencen las barreras entre gerencia y empleados, se consigue el compromiso del más alto nivel ejecutivo de la empresa y se motiva adecuadamente a los equipos de trabajo, el empowerment no dará resultado y sólo servirá para ocultar los problemas en el manejo de la compañía.</p>	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Relación ➤ Confianza ➤ Responsabilidad ➤ Autoridad ➤ Compromiso ➤ Equipos de trabajo ➤ Empleados responsables ➤ Liderazgo compartido ➤ Colaboración ➤ Planean ➤ Comunicación ➤ Motivación
Administración de Recursos Humanos.	<p>La Gestión del talento humano es una serie de decisiones acerca de la relación de los empleados que influye en la eficacia de éstos y de las organizaciones.</p>	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Relaciones interpersonales ➤ Relaciones con la organización ➤ Conocimientos ➤ Experiencia ➤ Motivación ➤ Actitudes

3.7 DEFINICIÓN DE VARIABLES E INDICADORES

3.7.1 Empowerment

Es un proceso estratégico que busca una relación entre la organización y sus trabajadores, aumentar la confianza, responsabilidad, autoridad y compromiso para servir mejor al

cliente. Equipos con empowerment son grupos de trabajo con empleados responsables de un producto, servicio que comparten el liderazgo colaboran en el mejoramiento del proceso del trabajo, planean y toman decisiones relacionadas con el método de trabajo.

3.7.2 Administración de Recursos Humanos

La Administración de Recursos Humanos es una serie de decisiones acerca de la relación de los empleados que influye en la eficacia de éstos y de las organizaciones.

3.8 TÉCNICAS E INSTRUMENTOS Y PROCESAMIENTO DE DATOS

3.8.1 Técnicas

- Encuesta.

3.8.2 Instrumentos

- Cuestionario.

3.8.3 Técnicas de tabulación y procesamiento de datos

La tabulación de datos se realizó mediante la hoja de cálculos de Excel y para el procesamiento de datos se utilizó el paquete estadístico SPSS

CAPÍTULO IV

PRESENTACIÓN, ANALISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS

4.1 DESCRIPCIÓN DEL TRABAJO DE CAMPO

La Municipalidad Distrital de Santa Ana de Tusi es una institución de gobierno local, tiene como finalidad el de brindar bienestar a los vecinos ya sea en servicios los servicios básicos, como también el de esparcimiento y otros inherentes a esta entidad, orientada hacia una concepción de servicio y fundamentada en los valores que corresponden a la naturaleza de la institución, lo cual permite la elaboración de instrumentos de gestión con el fin de lograr que todos los esfuerzos

realizados en la misma sean efectivos para producir los cambios esperados.

Para cumplir con sus fines y objetivos debe conducirse a los trabajadores administrativos dentro de la inteligencia emocional y desarrollar relaciones interpersonales permanentes y eficaces.

4.2. PRESENTACIÓN, ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS

1. Empowerment

4.2.1 Existe buena relación entre los trabajadores administrativos y la institución municipal.

Cuadro No- 1

Relación entre los trabajadores administrativos y la institución municipal

CATEGORÍAS	Trabajadores administrativos de la Municipalidad distrital de Santa Ana de Tusi	
	Fi	%
Muy de acuerdo	24	26.1
De acuerdo	27	29.3
Ni en acuerdo, ni en desacuerdo	15	16.3
En desacuerdo	12	13.0
Muy en desacuerdo	14	15.2
TOTAL	92	100

Fuente: Resultado del cuestionario aplicado.

INTERPRETACIÓN:

Con la finalidad de conocer si existe buena relación entre los trabajadores administrativos y la institución municipal; se aplicó el cuestionario respectivo; y los resultados fueron los siguientes:

1. Un 2,1% de la muestra encuestada están **Muy de acuerdo** que existe buena relación entre los trabajadores administrativos y la institución municipal.
2. Un 29,3% de la muestra encuestada están **De acuerdo** que existe buena relación entre los trabajadores administrativos y la institución municipal.
3. Un 16,3% de la muestra encuestada opinan estar **Ni en acuerdo Ni en desacuerdo** que existe buena relación entre los trabajadores administrativos y la institución municipal.
4. Un 13% de la muestra encuestada están **En desacuerdo** que existe buena relación entre los trabajadores administrativos y la institución municipal.
5. Un 15,2% de la muestra encuestada están **Muy en desacuerdo** que existe buena relación entre los trabajadores administrativos y la institución municipal.

Conclusión:

Los resultados nos muestran un nivel de relación **de regular** entre los trabajadores administrativos y la institución municipal. Es preocupante porque existe un descontento de un 28% de los encuestados, por lo que es importante y necesario corregir esta deficiencia en la mejora de relaciones para que todos los trabajadores se sientan identificados con la institución.

Figura No- 1
Relación entre los trabajadores administrativos y la institución municipal

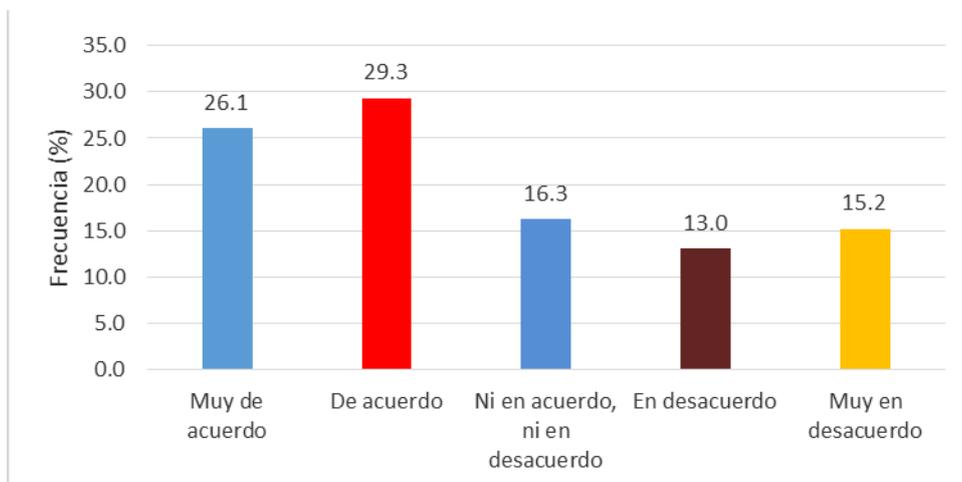


Grafico del cuadro No- 1

4.2.2 Existe buena relación entre los trabajadores administrativos y los jefes inmediatos.

Cuadro No- 2

Relación entre los trabajadores administrativos y los jefes inmediatos

CATEGORÍAS	Trabajadores administrativos de la Municipalidad Distrital de Santa Ana de Tusi	
	Fi	%
Muy de acuerdo	21	22.8
De acuerdo	25	27.2
Ni en acuerdo, ni en desacuerdo	19	20.7
En desacuerdo	11	12.0
Muy en desacuerdo	16	17.4
Total	92	100

Fuente: Resultado del cuestionario aplicado.

INTERPRETACIÓN:

Con la finalidad de conocer si existe buena relación entre los trabajadores administrativos y los jefes inmediatos en la Municipalidad Distrital de Santa Ana de Tusi; se aplicó el cuestionario respectivo; y los resultados fueron los siguientes:

1. Un 22,8% de la muestra encuestada están **Muy de acuerdo** que existe buena relación entre los trabajadores administrativos y los jefes inmediatos en la Municipalidad Distrital de Santa Ana de Tusi.
2. Un 27,2% de la muestra encuestada están **De acuerdo** que existe buena relación entre los trabajadores administrativos y los jefes inmediatos en la Municipalidad Distrital de Santa Ana de Tusi.

3. Un 20,7% de la muestra encuestada opinan estar **Ni en acuerdo Ni en desacuerdo** que existe buena relación entre los trabajadores administrativos y los jefes inmediatos en la Municipalidad Distrital de Santa Ana de Tusi.
4. Un 12% de la muestra encuestada están **En desacuerdo** que existe buena relación entre los trabajadores administrativos y los jefes inmediatos en la Municipalidad Distrital de Santa Ana de Tusi.
5. Un 17,4% de la muestra encuestada están **Muy en desacuerdo** que existe buena relación entre los trabajadores administrativos y los jefes inmediatos en la Municipalidad Distrital de Santa Ana de Tusi.

Conclusión:

Los resultados nos muestran un nivel de relación **de regular** entre los trabajadores administrativos y los jefes inmediatos en la Municipalidad Distrital de Santa Ana de Tusi. Es de tener en cuenta ya que un 29,4% existe un descontento de más de la cuarta parte de los encuestados, por lo que es importante y necesario corregir esta deficiencia en la mejora de relaciones entre trabajadores y jefes inmediatos y de esta forma todos los trabajadores sientan identificados con el liderazgo de sus jefes inmediatos en el logro de los objetivos institucionales.

Figura No- 2
Relación entre los trabajadores administrativos y los jefes inmediatos de la Municipalidad Distrital de Santa Ana de Tusi

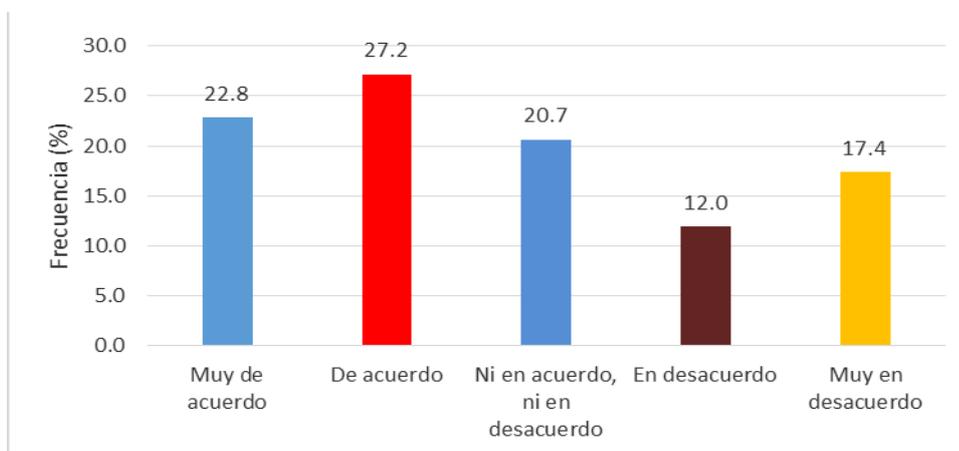


Grafico del cuadro No- 2

4.2.3 Existe buena relación entre los trabajadores administrativos y el Gerente de Recursos Humanos.

Cuadro No- 3
Relación entre los trabajadores administrativos y el Gerente de RR.HHs

CATEGORÍAS	Trabajadores administrativos de la Municipalidad Distrital de Santa Ana de Tusi	
	Fi	%
Muy de acuerdo	14	15.2
De acuerdo	15	16.3
Ni en acuerdo, ni en desacuerdo	20	21.7
En desacuerdo	25	27.2
Muy en desacuerdo	18	19.6
Total	92	100

Fuente: Resultado del cuestionario aplicado.

INTERPRETACIÓN:

Con la finalidad de conocer si existe buena relación entre los trabajadores administrativos y el Gerente de Recursos Humanos en la Municipalidad Distrital de Yanacancha; se aplicó el cuestionario respectivo; y los resultados fueron los siguientes:

1. Un 15,2% de la muestra encuestada están **Muy de acuerdo** que existe buena relación entre los trabajadores administrativos y el Gerente de Recursos Humanos en la Municipalidad Distrital de Santa Ana de Tusi.
2. Un 16,3% de la muestra encuestada están **De acuerdo** que existe buena relación entre los trabajadores administrativos y el Gerente de Recursos Humanos en la Municipalidad Distrital de Santa Ana de Tusi.
3. Un 21,7% de la muestra encuestada opinan estar **Ni en acuerdo Ni en desacuerdo** que existe buena relación entre los trabajadores administrativos y el Gerente de Recursos Humanos en la Municipalidad Distrital de Santa Ana de Tusi.
4. Un 27,2% de la muestra encuestada están **En desacuerdo** que existe buena relación entre los trabajadores administrativos y el Gerente

de Recursos Humanos en la Municipalidad Distrital de Santa Ana de Tusi.

5. Un 19,6% de la muestra encuestada están **Muy en desacuerdo** que existe buena relación entre los trabajadores administrativos y el Gerente de Recursos Humanos en la Municipalidad Distrital de Santa Ana de Tusi..

Conclusión:

Los resultados nos muestran un nivel de relación **de regular** entre los trabajadores administrativos y el Gerente de Recursos Humanos en la Municipalidad Distrital de Santa Ana de Tusi es preocupante porque existe un descontento de casi la mitad (47,8%) de los encuestados, por lo que es importante y necesario corregir esta deficiencia en la mejora de relaciones entre trabajadores y el Gerente de Recursos Humanos en la Municipalidad Distrital de Santa Ana de Tusi. y de esta forma todos los trabajadores sientan identificados con el liderazgo del Gerente de Recursos Humanos.

Figura No- 3
Relación entre los trabajadores administrativos y el Gerente de RR.HH de la
Municipalidad Distrital de Santa Ana de Tusi.

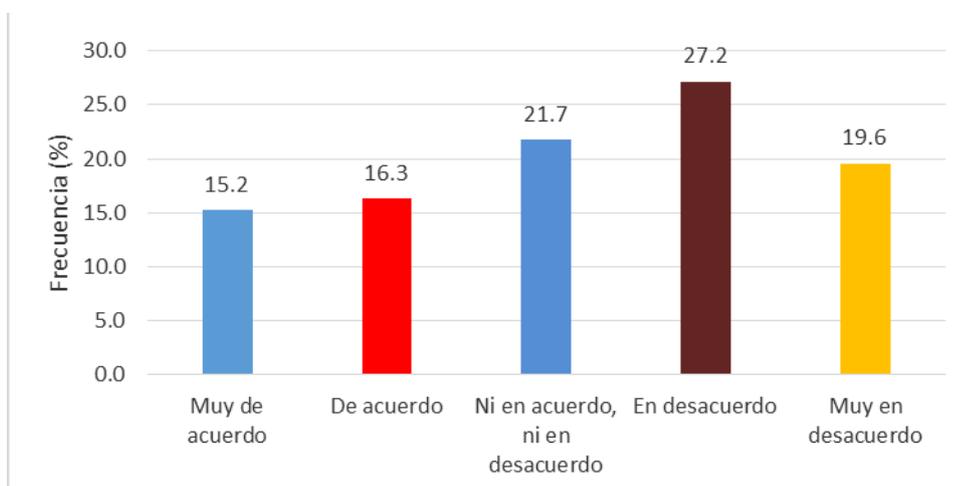


Grafico del cuadro No- 3

4.2.4 Existe óptima la confianza entre los trabajadores administrativos y la institución municipal.

Cuadro No- 4
Confianza entre los trabajadores administrativos y la institución municipal

CATEGORÍAS	Trabajadores administrativos de la Municipalidad Distrital de Santa Ana de Tusi	
	Fi	%
Muy de acuerdo	16	17.4
De acuerdo	18	19.6
Ni en acuerdo, ni en desacuerdo	15	16.3
En desacuerdo	23	25.0
Muy en desacuerdo	20	21.7
Total	92	100

Fuente: Resultado del cuestionario aplicado.

INTERPRETACIÒN:

Con la finalidad de conocer si existe óptima la confianza entre los trabajadores administrativos y la institución municipal; se aplicó el cuestionario respectivo; y los resultados fueron los siguientes:

1. Un 17,4% de la muestra encuestada están **Muy de acuerdo** que existe óptima la confianza entre los trabajadores administrativos y la institución municipal.
2. Un 19,6% de la muestra encuestada están **De acuerdo** que existe óptima la confianza entre los trabajadores administrativos y la institución municipal.
3. Un 16,3% de la muestra encuestada opinan estar **Ni en acuerdo Ni en desacuerdo** que existe óptima la confianza entre los trabajadores administrativos y la institución municipal
4. Un 25% de la muestra encuestada están **En desacuerdo** que existe óptima la confianza entre los trabajadores administrativos y la institución municipal.

5. Un 21,7% de la muestra encuestada están **Muy en desacuerdo** que existe óptima la confianza entre los trabajadores administrativos y la institución municipal.

Conclusión:

Los resultados nos muestran un nivel **regular** de confianza entre los trabajadores administrativos y la institución municipal. Es preocupante porque existe un descontento de casi la mitad de los encuestados (46,7), por lo que es importante y necesario corregir esta deficiencia en la mejora de confianza entre trabajadores y la institución municipal y de esta forma todos los trabajadores sientan confianza en la institución, y trabajen en la consecución de los objetivos.

Figura No- 4

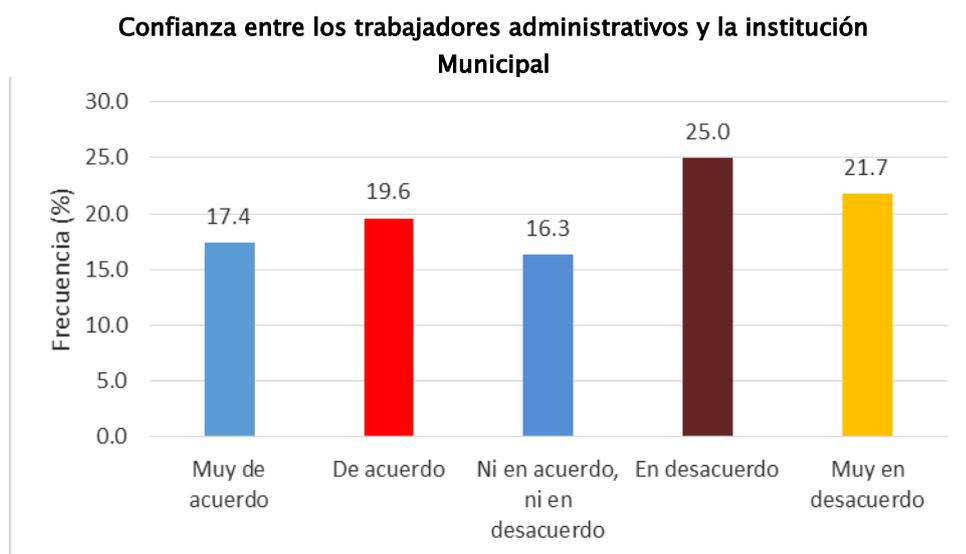


Grafico del cuadro No- 4

4.2.5 Existe óptima confianza entre los trabajadores administrativos y los jefes inmediatos.

Cuadro No- 5
Confianza entre los trabajadores administrativos y los jefes inmediatos

CATEGORÍAS	Confianza entre los trabajadores administrativos y los jefes inmediatos	
	Fi	%
Muy de acuerdo	18	19.6
De acuerdo	19	20.7
Ni en acuerdo, ni en desacuerdo	17	18.5
En desacuerdo	20	21.7
Muy en desacuerdo	18	19.6
Total	92	100

Fuente: Resultado del cuestionario aplicado.

INTERPRETACIÓN:

Con la finalidad de conocer si existe óptima confianza entre los trabajadores administrativos y los jefes inmediatos en la municipalidad distrital de Santa Ana de Tusi; se aplicó el cuestionario respectivo; y los resultados fueron los siguientes:

1. Un 19,6% de la muestra encuestada están **Muy de acuerdo** que existe óptima confianza entre los trabajadores administrativos y los jefes inmediatos en la municipalidad distrital de Santa Ana de Tusi.
2. Un 20,7% de la muestra encuestada están **De acuerdo** que existe óptima confianza entre los trabajadores administrativos y los jefes inmediatos en la municipalidad distrital de Santa Ana de Tusi.

3. Un 18,5% de la muestra encuestada opinan estar **Ni en acuerdo Ni en desacuerdo** que existe óptima confianza entre los trabajadores administrativos y los jefes inmediatos en la municipalidad distrital de Santa Ana de Tusi.
4. Un 21,7% de la muestra encuestada están **En desacuerdo** que existe óptima confianza entre los trabajadores administrativos y los jefes inmediatos en la municipalidad distrital de Santa Ana de Tusi.
5. Un 19,5% de la muestra encuestada están **Muy en desacuerdo** que existe óptima confianza entre los trabajadores administrativos y los jefes inmediatos en la municipalidad distrital de Santa Ana de Tusi

Conclusión:

Los resultados nos muestran un nivel **regular** de confianza entre los trabajadores administrativos y los jefes inmediatos en la municipalidad distrital de Santa Ana de Tusi. Es preocupante porque existe una desconfianza de casi **la mitad** de los encuestados, por lo que es importante y necesario corregir esta deficiencia en la mejora de confianza entre trabajadores y los jefes inmediatos en la municipalidad distrital de Santa Ana de Tusi y de esta forma todos los trabajadores sientan confianza en los jefes inmediatos.

Figura No- 5
Confianza entre los trabajadores administrativos y los jefes inmediatos
en la municipalidad distrital de Santa Ana de Tusi.

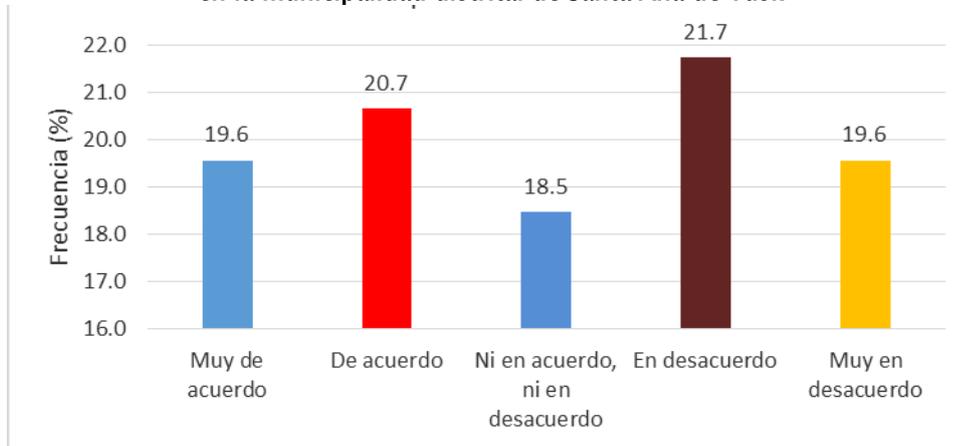


Grafico del cuadro No- 5

4.2.6 Existe compromiso de responsabilidad de los trabajadores administrativos para servir mejor a los usuarios y a la institución municipal.

Cuadro No- 6
Compromiso de responsabilidad de los trabajadores administrativos para servir
mejor a los usuarios y a la institución municipal

CATEGORÍAS	Trabajadores administrativos de la Municipalidad Distrital de Santa Ana de Tusi	
	Fi	%
Muy de acuerdo	20	21.7
De acuerdo	25	27.2
Ni en acuerdo, ni en desacuerdo	19	20.7
En desacuerdo	16	17.4
Muy en desacuerdo	12	13.0
Total	92	100

Fuente: Resultado del cuestionario aplicado.

INTERPRETACIÒN:

Con la finalidad de conocer si existe compromiso de responsabilidad de los trabajadores administrativos para servir mejor a los usuarios y a la institución municipal; se aplicó el cuestionario respectivo; y los resultados fueron los siguientes:

1. Un 21,7% de la muestra encuestada están **Muy de acuerdo** que existe compromiso de responsabilidad de los trabajadores administrativos para servir mejor a la municipalidad distrital de Santa Ana de Tusi.
2. Un 27,2% de la muestra encuestada están **De acuerdo** que existe compromiso de responsabilidad de los trabajadores administrativos para servir mejor a los usuarios en la municipalidad distrital de Santa Ana de Tusi.
3. Un 20,7% de la muestra encuestada opinan estar **Ni en acuerdo Ni en desacuerdo** que existe compromiso de responsabilidad de los trabajadores administrativos para servir mejor a los usuarios en la municipalidad distrital de Santa Ana de Tusi.

4. Un 17,4% de la muestra encuestada están **En desacuerdo** que existe compromiso de responsabilidad de los trabajadores administrativos para servir mejor a los usuarios en la municipalidad distrital de Santa Ana de Tusi.
5. Un 13,0% de la muestra encuestada están **Muy en desacuerdo** que existe compromiso de responsabilidad de los trabajadores administrativos para servir mejor a los usuarios en la municipalidad distrital de Santa Ana de Tusi.

Conclusión:

1. Los resultados nos muestran un nivel **regular** de compromiso de responsabilidad de los trabajadores administrativos para servir mejor a los usuarios en la municipalidad distrital de Santa Ana de Tusi.
2. Es preocupante porque existe un nivel de compromiso de un poco más de **la cuarta** parte de los encuestados, por lo que es necesario corregir esta deficiencia en la mejora de la calidad de servicio a los usuarios.

Figura No- 6
Compromiso de responsabilidad de los trabajadores administrativos para
Servir mejor a los usuarios y a la institución de la municipalidad distrital de Santa Ana de Tusi.

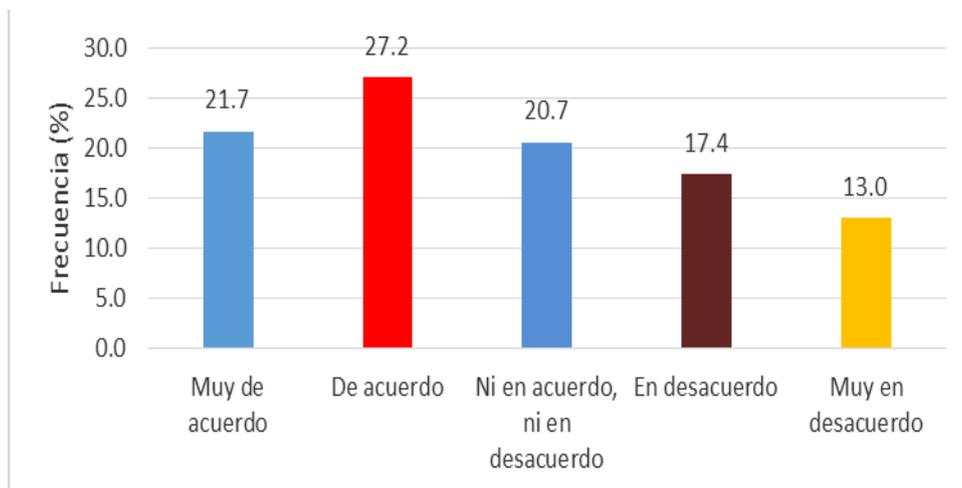


Grafico del cuadro No- 6

4.2.7 Existe autoridad de los trabajadores administrativos en la toma de decisiones para servir mejor a los usuarios y la institución municipal.

Cuadro No- 7
Autoridad de los trabajadores administrativos en la toma de decisiones para
servir mejor los usuarios y la institución municipal

CATEGORÍAS	Trabajadores administrativos de la Municipalidad Distrital de Santa Ana de Tusi	
	Fi	%
Muy de acuerdo	15	16.3
De acuerdo	16	17.4
Ni en acuerdo, ni en desacuerdo	20	21.7
En desacuerdo	21	22.8
Muy en desacuerdo	20	21.7
Total	92	100

Fuente: Resultado del cuestionario aplicado.

INTERPRETACIÓN:

Con la finalidad de conocer si existe autoridad de los trabajadores administrativos en la toma de decisiones para servir mejor a los usuarios y la institución de la Municipalidad distrital de Santa Ana de Tusi; se aplicó el cuestionario respectivo; y los resultados fueron los siguientes:

1. Un 16,3% de la muestra encuestada están **Muy de acuerdo** que existe autoridad de los trabajadores administrativos en la toma de decisiones para servir mejor a los usuarios y la institución de la Municipalidad distrital de Santa Ana de Tusi.
2. Un 17,4% de la muestra encuestada están **De acuerdo** que existe autoridad de los trabajadores administrativos en la toma de decisiones para servir mejor a los usuarios y a la Municipalidad distrital de Santa Ana de Tusi.
3. Un 21,7% de la muestra encuestada opinan estar **Ni en acuerdo Ni en desacuerdo** que existe autoridad de los trabajadores administrativos en la toma de decisiones para servir mejor a los usuarios y a la Municipalidad distrital de Santa Ana de Tusi.
4. Un 22,8% de la muestra encuestada están **En desacuerdo** que existe autoridad de los trabajadores administrativos en la toma de decisiones para servir mejor a los usuarios y a la Municipalidad distrital de Santa Ana de Tusi.
5. Un 21,7% de la muestra encuestada están **Muy en desacuerdo** que existe autoridad de los trabajadores administrativos en la toma de

decisiones para servir mejor a los usuarios y a la Municipalidad distrital de Santa Ana de Tusi.

Conclusión:

Los resultados nos muestran un nivel **regular** de los trabajadores administrativos en la toma de decisiones para servir mejor a los usuarios y a la Municipalidad distrital de Santa Ana de Tusi. Es preocupante porque existe un nivel casi bajo en la toma de decisiones según los resultados de la encuesta, por lo que es necesario corregir esta deficiencia en la mejora de la calidad de servicio a los usuarios.

Figura No- 7
Autoridad de los trabajadores administrativos en la toma de decisiones para servir mejor los usuarios y a la Municipalidad distrital de Santa Ana de Tusi

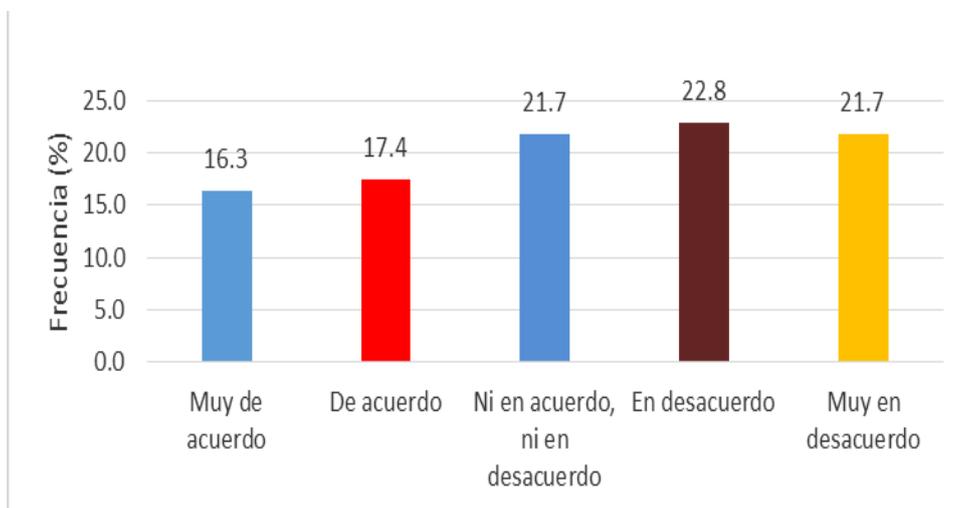


Grafico del cuadro No- 7

4.2.8 Existen equipos de trabajo con empleados responsables de sus acciones y resultados.

Cuadro No- 8
Equipos de trabajo con empleados responsables de sus
acciones y resultados

CATEGORÍAS	Trabajadores administrativos de la Municipalidad Distrital de Santa Ana de Tusi	
	Fi	%
Muy de acuerdo	18	19.6
De acuerdo	20	21.7
Ni en acuerdo, ni en desacuerdo	19	20.7
En desacuerdo	19	20.7
Muy en desacuerdo	16	17.4
	Total	92
		100

Fuente: Resultado del cuestionario aplicado.

INTERPRETACIÓN:

Con la finalidad de conocer si existen equipos de trabajo con empleados responsables de sus acciones y resultados en la Municipalidad distrital de Yanacancha; se aplicó el cuestionario respectivo; y los resultados fueron los siguientes:

1. Un 19,6% de la muestra encuestada están **Muy de acuerdo** que existen equipos de trabajo con empleados responsables de sus acciones y resultados en la Municipalidad distrital de Santa Ana de Tusi.
2. Un 21,7% de la muestra encuestada están **De acuerdo** que existen equipos de trabajo con empleados responsables de sus acciones y resultados en la Municipalidad distrital de Santa Ana de Tusi.
3. Un 20,7% de la muestra encuestada opinan estar **Ni en acuerdo Ni en desacuerdo** que existen equipos de trabajo con empleados

responsables de sus acciones y resultados en la Municipalidad distrital de Santa Ana de Tusi.

4. Un 20,7% de la muestra encuestada están **En desacuerdo** que existen equipos de trabajo con empleados responsables de sus acciones y resultados en la Municipalidad distrital de Santa Ana de Tusi.

5. Un 17,4% de la muestra encuestada están **Muy en desacuerdo** que existen equipos de trabajo con empleados responsables de sus acciones y resultados en la Municipalidad distrital de Santa Ana de Tusi.

Conclusión:

Los resultados nos muestran un nivel **regular alto, que** existen equipos de trabajo con empleados responsables de sus acciones y resultados en la Municipalidad distrital de Santa Ana de Tusi.

Pero es necesario mejorar en esos 38,1% de opiniones negativas, con la finalidad de buscar un nivel optimo de equipos de trabajo.

Figura No- 8
Equipos de trabajo con empleados responsables de sus acciones y resultados

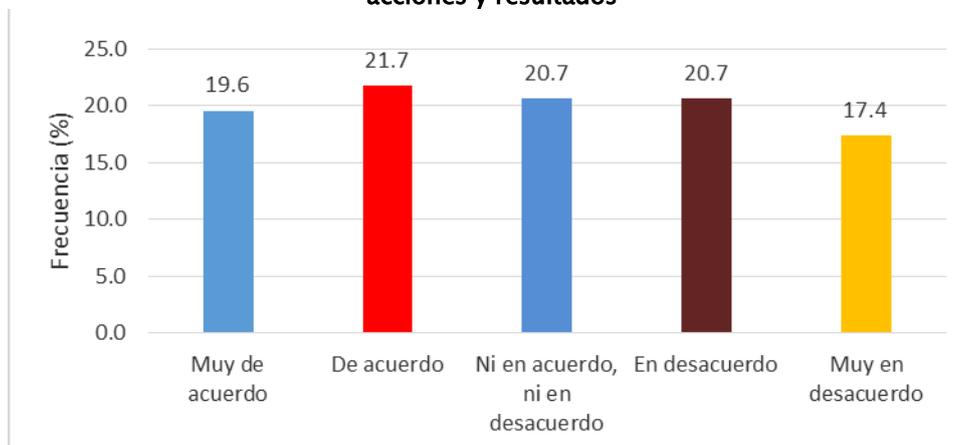


Grafico del cuadro No- 8

4.2.9 Existen motivación adecuadamente a los equipos de trabajo de la institución.

Cuadro No- 9

Motivación adecuadamente a los equipos de trabajo de la institución

CATEGORÍAS	Trabajadores administrativos de la Municipalidad distrital de Santa Ana de Tusi	
	Fi	%
Muy de acuerdo	11	12.0
De acuerdo	12	13.0
Ni en acuerdo, ni en desacuerdo	24	26.1
En desacuerdo	21	22.8
Muy en desacuerdo	24	26.1
Total	92	100

Fuente: Resultado del cuestionario aplicado.

INTERPRETACIÓN:

Con la finalidad de conocer si existe motivación adecuadamente a los equipos de trabajo en la municipalidad distrital de Santa Ana de Tusi; se aplicó el cuestionario respectivo; y los resultados fueron los siguientes:

1. Un 12% de la muestra encuestada están **Muy de acuerdo** que existen motivación adecuadamente a los equipos de trabajo en la municipalidad distrital de Santa Ana de Tusi.
2. Un 13% de la muestra encuestada están **De acuerdo** que existen motivación adecuadamente a los equipos de trabajo en la municipalidad distrital de Santa Ana de Tusi.
3. Un 26,1% de la muestra encuestada opinan estar **Ni en acuerdo Ni en desacuerdo** que existen motivación adecuadamente a los equipos de trabajo en la municipalidad distrital de Santa Ana de Tusi.
4. Un 22.8% de la muestra encuestada están **En desacuerdo** que existen motivación adecuadamente a los equipos de trabajo en la municipalidad distrital de Santa Ana de Tusi.
5. Un 26,1% de la muestra encuestada están **Muy en desacuerdo** que existen motivación adecuadamente a los equipos de trabajo en la municipalidad distrital de Santa Ana de Tusi.

Conclusión:

Los resultados nos muestran un nivel de **motivación bajo** de los equipos de trabajo en la municipalidad distrital de Santa Ana de Tusi.. Por lo que

necesario mejorar la motivación y automotivación en los equipos de trabajo, con la finalidad de que estos equipos realicen bien su trabajo en la municipalidad distrital de Santa Ana de Tusi.

Figura No- 9
Motivación adecuadamente a los equipos de trabajo de la institución

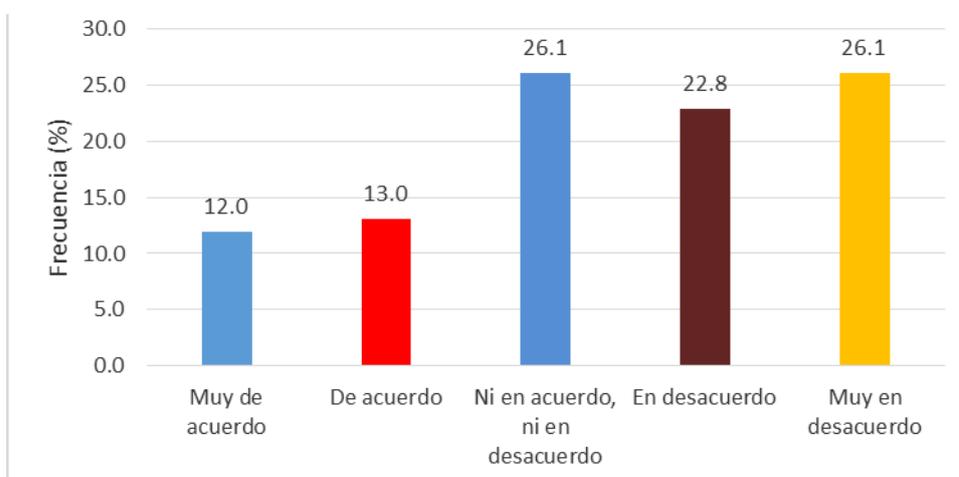


Grafico del cuadro No- 9

4.2.10 Existen en los equipos de trabajo un liderazgo compartido en el mejoramiento del proceso de trabajo.

Cuadro No- 10
Equipos de trabajo un liderazgo compartido en el mejoramiento del proceso de trabajo

CATEGORÍAS	Trabajadores administrativos de la Municipalidad Distrital de Santa Ana de Tusi	
	Fi	%
Muy de acuerdo	11	12.0
De acuerdo	13	14.1
Ni en acuerdo, ni en desacuerdo	19	20.7
En desacuerdo	23	25.0
Muy en desacuerdo	26	28.3
Total	92	100

Fuente: Resultado del cuestionario aplicado.

INTERPRETACIÓN:

Con la finalidad de conocer si existen en los equipos de trabajo un liderazgo compartido en el mejoramiento del proceso de trabajo en la municipalidad distrital de Santa Ana de Tusi; se aplicó el cuestionario respectivo; y los resultados fueron los siguientes:

1. Un 12% de la muestra encuestada están **Muy de acuerdo** que existen en los equipos de trabajo un liderazgo compartido en el mejoramiento del proceso de trabajo en la municipalidad distrital de Santa Ana de Tusi.
2. Un 14,1% de la muestra encuestada están **De acuerdo** que existen en los equipos de trabajo un liderazgo compartido en el mejoramiento del proceso de trabajo en la municipalidad distrital de Santa Ana de Tusi.
3. Un 20,7% de la muestra encuestada opinan estar **Ni en acuerdo Ni en desacuerdo** que existen en los equipos de trabajo un liderazgo compartido en el mejoramiento del proceso de trabajo en la municipalidad distrital de Santa Ana de Tusi.
4. Un 25% de la muestra encuestada están **En desacuerdo** que existen en los equipos de trabajo un liderazgo compartido en el

mejoramiento del proceso de trabajo en la municipalidad distrital de Santa Ana de Tusi.

5. Un 28,3% de la muestra encuestada están **Muy en desacuerdo** que existen en los equipos de trabajo un liderazgo compartido en el mejoramiento del proceso de trabajo en la municipalidad distrital de Santa Ana de Tusi.

Conclusión:

Los resultados nos muestran un nivel de **Liderazgo compartido** solamente del 24%, en la municipalidad distrital de Santa Ana de Tusi. Por lo que es, necesario mejorar el nivel de Liderazgo compartido en el mejoramiento del proceso de trabajo en la municipalidad distrital de Santa Ana de Tusi.

Figura No- 10
Equipos de trabajo un liderazgo compartido en el mejoramiento del proceso de trabajo

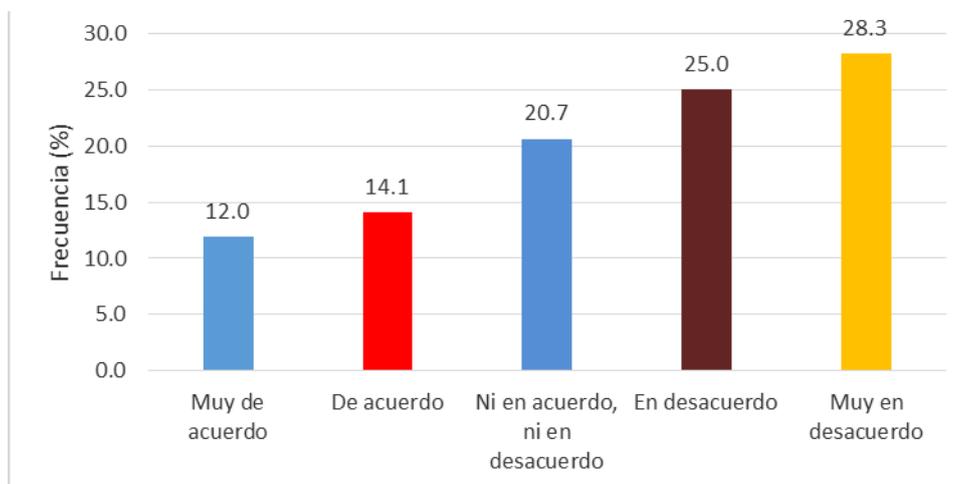


Grafico del cuadro No- 10

4.2.11 Existen un liderazgo eficaz de los jefes de área en la toma de decisiones para la solución de dificultades institucionales.

Cuadro No- 11

Liderazgo eficaz de los jefes de área en la toma de decisiones para la solución de dificultades institucionales

CATEGORÍAS	Trabajadores administrativos de la Municipalidad distrital de Santa Ana de Tusi	
	Fi	%
Muy de acuerdo	12	13.0
De acuerdo	11	12.0
Ni en acuerdo, ni en desacuerdo	18	19.6
En desacuerdo	26	28.3
Muy en desacuerdo	25	27.2
	Total	92
		100

Fuente: Resultado del cuestionario aplicado.

INTERPRETACIÓN:

Con la finalidad de conocer si existe un liderazgo eficaz de los jefes de área en la toma de decisiones para la solución de dificultades institucionales en la municipalidad distrital de Santa Ana de Tusi; se aplicó el cuestionario respectivo; y los resultados fueron los siguientes:

1. Un 13% de la muestra encuestada están **Muy de acuerdo** que existen un liderazgo eficaz de los jefes de área en la toma de decisiones para la solución de dificultades institucionales en la municipalidad distrital de Santa Ana de Tusi.

2. Un 12% de la muestra encuestada están **De acuerdo** que existen un liderazgo eficaz de los jefes de área en la toma de decisiones para la solución de dificultades institucionales en la municipalidad distrital de Santa Ana de Tusi.
3. Un 19,6% de la muestra encuestada opinan estar **Ni en acuerdo Ni en desacuerdo** que existen un liderazgo eficaz de los jefes de área en la toma de decisiones para la solución de dificultades institucionales en la municipalidad distrital de Santa Ana de Tusi.
4. Un 28,3% de la muestra encuestada están **En desacuerdo** que existen un liderazgo eficaz de los jefes de área en la toma de decisiones para la solución de dificultades institucionales en la municipalidad distrital de Santa Ana de Tusi.
5. Un 27,2% de la muestra encuestada están **Muy en desacuerdo** que existen un liderazgo eficaz de los jefes de área en la toma de decisiones para la solución de dificultades institucionales en la municipalidad distrital de Santa Ana de Tusi.

Conclusión:

Los resultados nos muestran un nivel de **Liderazgo eficaz es bajo** de los jefes de área en la toma de decisiones para la solución de dificultades institucionales en la municipalidad distrital de Santa Ana de Tusi; Por lo que es, necesario mejorar el nivel de Liderazgo eficaz de los jefes de área en la toma de decisiones para la solución de dificultades institucionales en municipalidad distrital de Santa Ana de Tusi.

Figura No- 11

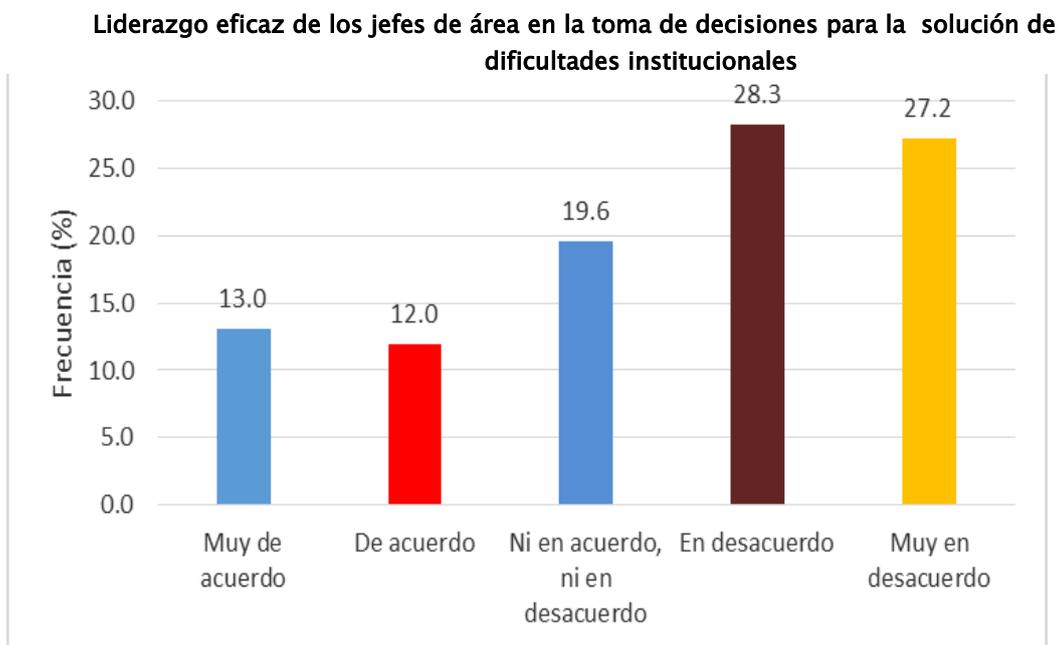


Grafico del cuadro No- 11

4.2.12 Los equipos planean el método de trabajo.

Cuadro No- 12
Los equipos planean el método de trabajo

CATEGORÍAS	Trabajadores administrativos de la Municipalidad distrital de Santa Ana de Tusi	
	Fi	%
Muy de acuerdo	22	23.9
De acuerdo	28	30.4
Ni en acuerdo, ni en desacuerdo	15	16.3
En desacuerdo	13	14.1
Muy en desacuerdo	14	15.2
	Total	92
		100

Fuente: Resultado del cuestionario aplicado.

INTERPRETACIÓN:

Con la finalidad de conocer si los equipos planean el método de trabajo en la municipalidad distrital de Santa Ana de Tusi; se aplicó el cuestionario respectivo; y los resultados fueron los siguientes:

1. Un 23,9% de la muestra encuestada están **Muy de acuerdo** que los equipos planean el método de trabajo en la municipalidad distrital de Santa Ana de Tusi.
2. Un 30,4% de la muestra encuestada están **De acuerdo** que los equipos planean el método de trabajo en la municipalidad distrital de Santa Ana de Tusi.

3. Un 16,3% de la muestra encuestada opinan estar **Ni en acuerdo Ni en desacuerdo** que los equipos planean el método de trabajo en la municipalidad distrital de Santa Ana de Tusi.
4. Un 14,1% de la muestra encuestada están **En desacuerdo** que los equipos planean el método de trabajo en la municipalidad distrital de Santa Ana de Tusi.
5. Un 15,2% de la muestra encuestada están **Muy en desacuerdo** que los equipos planean el método de trabajo en la municipalidad distrital de Santa Ana de Tusi.

Conclusión:

Los resultados nos muestran que un 54,3% de los equipos planean el método de trabajo en la municipalidad distrital de Santa Ana de Tusi; Por lo que es necesario mejorar en un 29,3% más para llegar al nivel óptimo.

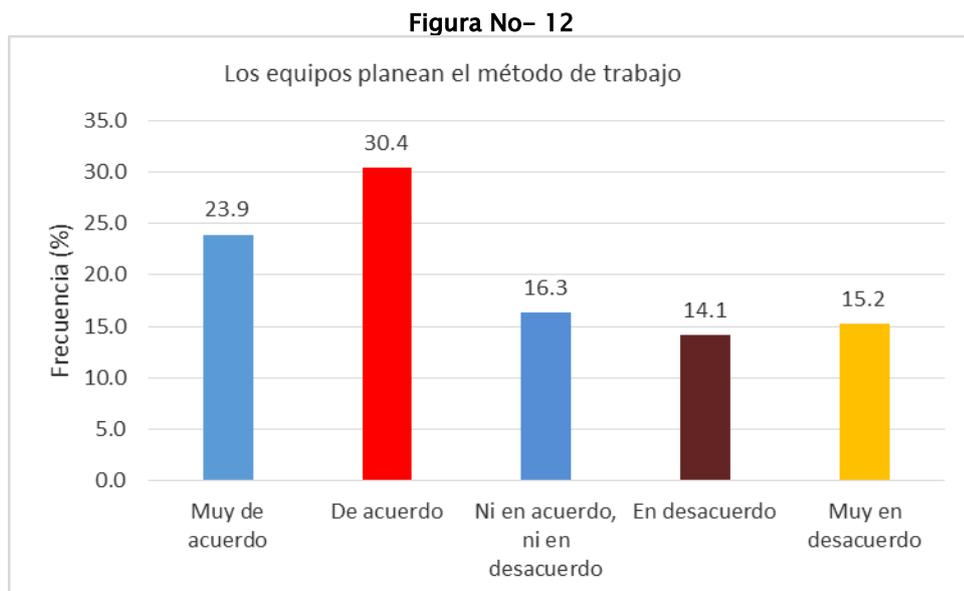


Grafico del cuadro No- 12

4.2.13 Existe una comunicación eficiente y eficaz entre el Gerente de Recursos Humanos y los trabajadores administrativos.

Cuadro No- 13
Comunicación eficiente y eficaz entre la Gerente de Recursos Humanos y los trabajadores administrativos

CATEGORÍAS	Trabajadores administrativos de la Municipalidad distrital de Santa Ana de Tusi	
	Fi	%
Muy de acuerdo	19	20.7
De acuerdo	27	29.3
Ni en acuerdo, ni en desacuerdo	14	15.2
En desacuerdo	19	20.7
Muy en desacuerdo	13	14.1
	Total	92
		100

Fuente: Resultado del cuestionario aplicado.

INTERPRETACIÓN:

Con la finalidad de conocer si existe una comunicación eficiente y eficaz entre el Gerente de Recursos Humanos y los trabajadores administrativos de la municipalidad distrital de Santa Ana de Tusi; se aplicó el cuestionario respectivo; y los resultados fueron los siguientes:

1. Un 20,7% de la muestra encuestada están **Muy de acuerdo** que existe una comunicación eficiente y eficaz entre el Gerente de Recursos Humanos y los trabajadores administrativos de la municipalidad distrital de Santa Ana de Tusi.

2. Un 29,3% de la muestra encuestada están **De acuerdo** que existe una comunicación eficiente y eficaz entre el Gerente de Recursos Humanos y los trabajadores administrativos de la municipalidad distrital de Santa Ana de Tusi
3. Un 15,2% de la muestra encuestada opinan estar **Ni en acuerdo Ni en desacuerdo** que existe una comunicación eficiente y eficaz entre el Gerente de Recursos Humanos y los trabajadores administrativos de municipalidad distrital de Santa Ana de Tusi.
4. Un 20,7% de la muestra encuestada están **En desacuerdo** que existe una comunicación eficiente y eficaz entre el Gerente de Recursos Humanos y los trabajadores administrativos de la municipalidad distrital de Santa Ana de Tusi.
5. Un 14,1% de la muestra encuestada están **Muy en desacuerdo** que existe una comunicación eficiente y eficaz entre el Gerente de Recursos Humanos y los trabajadores administrativos de la municipalidad distrital de Santa Ana de Tusi.

Conclusión:

Los resultados nos muestran que un 50% afirman la existencia de una comunicación eficiente y eficaz entre el Gerente de Recursos Humanos y los trabajadores administrativos de la municipalidad distrital de Santa Ana de Tusi. Por lo que es necesario mejorar en un 50% más para llegar al nivel óptimo.

Figura No- 13
Comunicación eficiente y eficaz entre el Gerente de Recursos Humanos y los trabajadores administrativos.

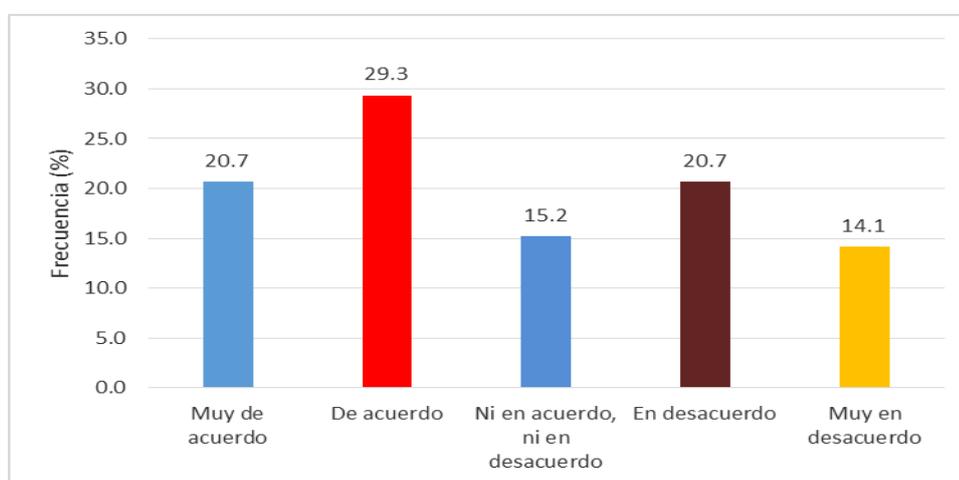


Grafico del cuadro No- 13

4.2.14 Existe una comunicación eficiente y eficaz entre el Gerente de Recursos Humanos y los equipos de trabajo.

Cuadro No- 14
Comunicación eficiente y eficaz entre el Gerente de Recursos Humanos y los equipos de trabajo

CATEGORÍAS	Trabajadores administrativos de la Municipalidad distrital de Santa Ana de Tusi	
	Fi	%
Muy de acuerdo	26	28.3
De acuerdo	30	32.6
Ni en acuerdo, ni en desacuerdo	18	19.6
En desacuerdo	10	10.9
Muy en desacuerdo	8	8.7
Total	92	100

Fuente: Resultado del cuestionario aplicado.

INTERPRETACIÒN:

Con la finalidad de conocer si existe una comunicaci3n eficiente y eficaz entre el Gerente de Recursos Humanos y los equipos de trabajo de la municipalidad distrital de Santa Ana de Tusi; se aplic3 el cuestionario respectivo; y los resultados fueron los siguientes:

1. Un 28,3% de la muestra encuestada est3n **Muy de acuerdo** que existe una comunicaci3n eficiente y eficaz entre el Gerente de Recursos Humanos y los equipos de trabajo de la municipalidad distrital de Santa Ana de Tusi;
2. Un 32,6% de la muestra encuestada est3n **De acuerdo** que existe una comunicaci3n eficiente y eficaz entre el Gerente de Recursos Humanos y los equipos de trabajo de la municipalidad distrital de Santa Ana de Tusi.
3. Un 19,6% de la muestra encuestada opinan estar **Ni en acuerdo Ni en desacuerdo** que existe una comunicaci3n eficiente y eficaz entre el Gerente de Recursos Humanos y los equipos de trabajo de la municipalidad distrital de Santa Ana de Tusi.
4. Un 10,9% de la muestra encuestada est3n **En desacuerdo** que existe una comunicaci3n eficiente y eficaz entre el Gerente y la

municipalidad distrital de Yanacancha Recursos Humanos y los equipos de trabajo de la municipalidad distrital de Yanacancha.

- Un 8,7% de la muestra encuestada están **Muy en desacuerdo** que existe una comunicación eficiente y eficaz entre el Gerente de Recursos Humanos y los equipos de trabajo de la municipalidad distrital de Santa Ana de Tusi.

Conclusión:

Los resultados nos muestran que un 60,9% afirman que existe una comunicación eficiente y eficaz entre el Gerente de Recursos Humanos y los equipos de trabajo de la municipalidad distrital de Santa Ana de Tusi

Por lo que es necesario mejorar en un 19,6% más para llegar al nivel óptimo.

Figura No- 14

Comunicación eficiente y eficaz entre el Gerente Humanos y los equipos de trabajo

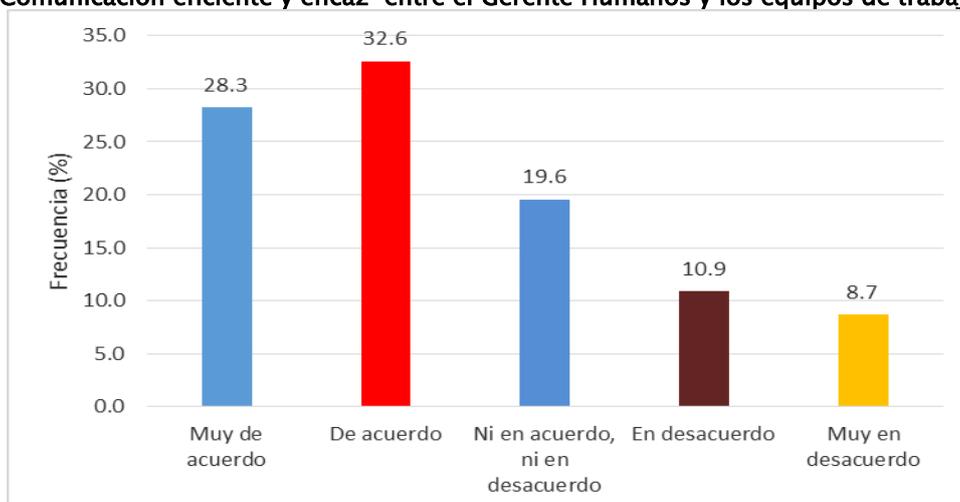


Grafico del cuadro No- 14

Gestión de Talento Humano

4.2.15 Existe interrelación óptima entre los trabajadores de la institución.

Cuadro No- 15
Interrelación óptima entre los trabajadores de la institución

CATEGORÍAS	Trabajadores administrativos de la Municipalidad distrital de Santa Ana de Tusi		
	Fi	%	
Muy de acuerdo	27	29.3	
De acuerdo	32	34.8	
Ni en acuerdo, ni en desacuerdo	19	20.7	
En desacuerdo	9	9.8	
Muy en desacuerdo	5	5.4	
	Total	92	100

Fuente: Resultado del cuestionario aplicado.

INTERPRETACIÓN:

Con la finalidad de conocer si existe interrelación óptima entre los trabajadores de la municipalidad distrital de Santa Ana de Tusi; se aplicó el cuestionario respectivo; y los resultados fueron los siguientes:

1. Un 29,3% de la muestra encuestada están **Muy de acuerdo** que existe interrelación óptima entre los trabajadores de la municipalidad distrital de Santa Ana de Tusi.

2. Un 34,8% de la muestra encuestada están **De acuerdo** que existe interrelación óptima entre los trabajadores de la municipalidad distrital de Santa Ana de Tusi.
3. Un 20,7% de la muestra encuestada opinan estar **Ni en acuerdo Ni en desacuerdo** que existe interrelación óptima entre los trabajadores de la municipalidad distrital de Santa Ana de Tusi.
4. Un 9,8% de la muestra encuestada están **En desacuerdo** que existe interrelación óptima entre los trabajadores de la municipalidad distrital de Santa Ana de Tusi.
5. Un 5,4% de la muestra encuestada están **Muy en desacuerdo** que existe interrelación óptima entre los trabajadores de la municipalidad distrital de Santa Ana de Tusi.

Conclusión:

Los resultados nos muestran que un 64,1% afirman que existe interrelación óptima entre los trabajadores de la municipalidad distrital de Santa Ana de Tusi.

Por lo que es necesario mejorar en un 15,2% más para llegar al nivel óptimo.

Figura No- 15
Interrelación óptima entre los trabajadores de la institución

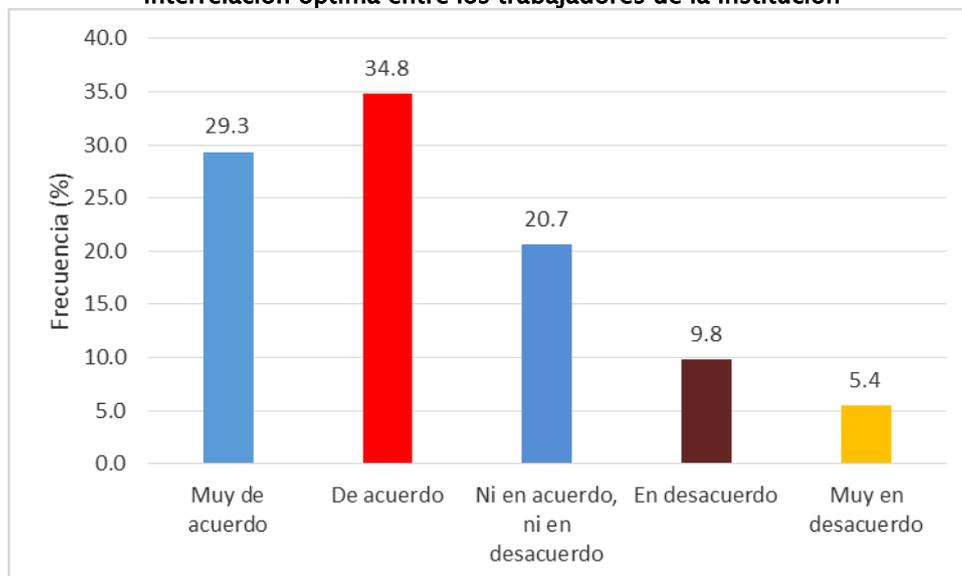


Grafico del cuadro No- 15

4.2.16 Existe interrelación óptima entre los trabajadores y los funcionarios municipales.

Cuadro No- 16
Interrelación óptima entre los trabajadores y las autoridades municipales

CATEGORÍAS	Trabajadores administrativos de la Municipalidad distrital de Santa Ana de Tusi	
	Fi	%
Muy de acuerdo	25	27.2
De acuerdo	34	37.0
Ni en acuerdo, ni en desacuerdo	20	21.7
En desacuerdo	8	8.7
Muy en desacuerdo	5	5.4
Total	92	100

Fuente: Resultado del cuestionario aplicado.

INTERPRETACIÒN:

Con la finalidad de conocer si existe interrelaci3n 3ptima entre los trabajadores y los funcionarios de la municipalidad distrital de Santa Ana de Tusi; se aplic3 el cuestionario respectivo; y los resultados fueron los siguientes:

1. Un 27,4% de la muestra encuestada est3n **Muy de acuerdo** que existe interrelaci3n 3ptima entre los trabajadores y los funcionarios de la municipalidad distrital de Santa Ana de Tusi.
2. Un 37,0% de la muestra encuestada est3n **De acuerdo** que existe interrelaci3n 3ptima entre los trabajadores y los funcionarios de la municipalidad distrital de Santa Ana de Tusi.
3. Un 21,7% de la muestra encuestada opinan estar **Ni en acuerdo Ni en desacuerdo** que existe interrelaci3n 3ptima entre los trabajadores y los funcionarios de la municipalidad distrital de Santa Ana de Tusi.
4. Un 8,7% de la muestra encuestada est3n **En desacuerdo** que existe interrelaci3n 3ptima entre los trabajadores y los funcionarios de la municipalidad distrital de Santa Ana de Tusi.

5. Un 5,4% de la muestra encuestada están **Muy en desacuerdo** que existe interrelación óptima entre los trabajadores y los funcionarios de la municipalidad distrital de Santa Ana de Tusi.

Conclusión:

Los resultados nos muestran que un 64,2% afirman que existe interrelación óptima entre los trabajadores y los funcionarios de la municipalidad distrital de Santa Ana de Tusi. Por lo que es necesario mejorar en un 14,1% más para llegar al nivel óptimo.

Figura No- 16
Interrelación óptima entre los trabajadores y los Funcionarios municipales

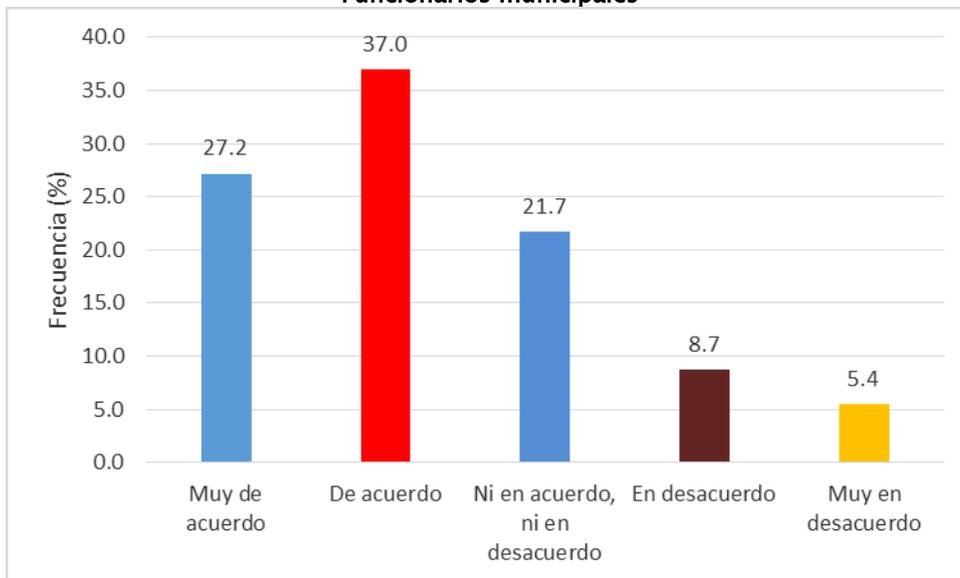


Grafico del cuadro No- 16

- 4.2.17 Existe correspondencia óptima entre las políticas de la institución y los trabajadores administrativos.

Cuadro No- 17

Correspondencia óptima entre las políticas de la institución y los trabajadores administrativos

CATEGORÍAS	Trabajadores administrativos de la municipalidad distrital de Santa Ana de Tusi	
	Fi	%
Muy de acuerdo	17	18.5
De acuerdo	30	32.6
Ni en acuerdo, ni en desacuerdo	21	22.8
En desacuerdo	22	23.9
Muy en desacuerdo	2	2.2
	Total	92
		100

Fuente: Resultado del cuestionario aplicado.

INTERPRETACIÓN:

Con la finalidad de conocer si existe correspondencia óptima entre las políticas de la institución y los trabajadores administrativos de la municipalidad distrital de Santa Ana de Tusi; se aplicó el cuestionario respectivo; y los resultados fueron los siguientes:

1. Un 18,5% de la muestra encuestada están **Muy de acuerdo** que existe correspondencia óptima entre las políticas de la institución y los trabajadores administrativos de la municipalidad distrital de Santa Ana de Tusi.
2. Un 32,6% de la muestra encuestada están **De acuerdo** que existe correspondencia óptima entre las políticas de la institución y los

trabajadores administrativos de la municipalidad distrital de Santa Ana de Tusi.

3. Un 22,8% de la muestra encuestada opinan estar **Ni en acuerdo Ni en desacuerdo** que existe correspondencia óptima entre las políticas de la institución y los trabajadores administrativos de la municipalidad distrital de Santa Ana de Tusi.
4. Un 23,9% de la muestra encuestada están **En desacuerdo** que existe correspondencia óptima entre las políticas de la institución y los trabajadores administrativos de la municipalidad distrital de Santa Ana de Tusi.
5. Un 2,2% de la muestra encuestada están **Muy en desacuerdo** que existe correspondencia óptima entre las políticas de la institución y los trabajadores administrativos de la municipalidad distrital de Santa Ana de Tusi.

Conclusión:

Los resultados nos muestran que un 51,1% afirman que existe correspondencia óptima entre las políticas de la institución y los trabajadores administrativos de la municipalidad distrital de Santa Ana

de Tusi. Por lo que es necesario mejorar en un 26,1% más para llegar al nivel óptimo.

Figura No- 17
Correspondencia óptima entre las políticas de la institución y los trabajadores administrativos

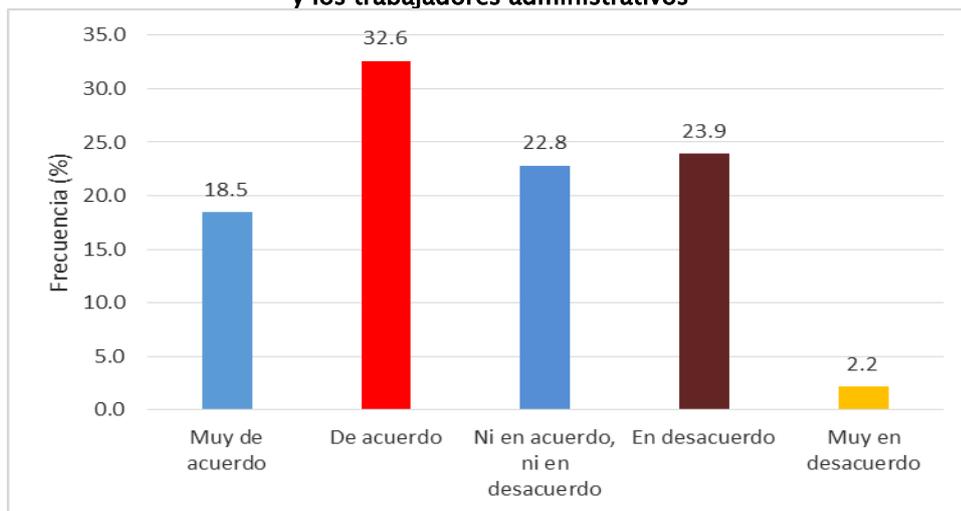


Grafico del cuadro No- 17

4.2.18 Existe relación y correspondencia entre la experiencia y los conocimientos de los trabajadores administrativos y las actividades que desempeñan.

Cuadro No- 18

Relación y correspondencia entre la experiencia y los conocimientos de los trabajadores administrativos y las actividades que desempeñan

CATEGORÍAS	Trabajadores administrativos de la Municipalidad distrital de Santa Ana de Tusi	
	Fi	%
Muy de acuerdo	4	4.3
De acuerdo	27	29.3
Ni en acuerdo, ni en desacuerdo	22	23.9
En desacuerdo	34	37.0
Muy en desacuerdo	5	5.4
Total	92	100

Fuente: Resultado del cuestionario aplicado.

INTERPRETACIÒN:

Con la finalidad de conocer si existe relación y correspondencia entre la experiencia y los conocimientos de los trabajadores administrativos y las actividades que desempeñan en la municipalidad distrital de Santa Ana de Tusi; se aplicó el cuestionario respectivo; y los resultados fueron los siguientes:

1. Un 4,3% de la muestra encuestada están **Muy de acuerdo** que existe relación y correspondencia entre la experiencia y los conocimientos de los trabajadores administrativos y las actividades que desempeñan en la municipalidad distrital de Santa Ana de Tusi;
2. Un 29,3% de la muestra encuestada están **De acuerdo** que existe relación y correspondencia entre la experiencia y los conocimientos de los trabajadores administrativos y las actividades que desempeñan en la municipalidad distrital de Santa Ana de Tusi.
3. Un 23,9% de la muestra encuestada opinan estar **Ni en acuerdo Ni en desacuerdo** que existe relación y correspondencia entre la experiencia y los conocimientos de los trabajadores administrativos

y las actividades que desempeñan en la municipalidad distrital de Santa Ana de Tusi;

4. Un 37% de la muestra encuestada están **En desacuerdo** que existe relación y correspondencia entre la experiencia y los conocimientos de los trabajadores administrativos y las actividades que desempeñan en la municipalidad distrital de Santa Ana de Tusi;
5. Un 5,4% de la muestra encuestada están **Muy en desacuerdo** que existe relación y correspondencia entre la experiencia y los conocimientos de los trabajadores administrativos y las actividades que desempeñan en la municipalidad distrital de Santa Ana de Tusi;

Conclusión:

Los resultados nos muestran que solamente un 33,3% afirman que existe relación y correspondencia entre la experiencia y los conocimientos de los trabajadores administrativos y las actividades que desempeñan en la municipalidad distrital de Santa Ana de Tusi. Por lo que es necesario mejorar en un 42,4% más para llegar al nivel óptimo.

Figura No- 18
Relación y correspondencia entre la experiencia y los conocimientos de los trabajadores administrativos y las actividades que desempeñan

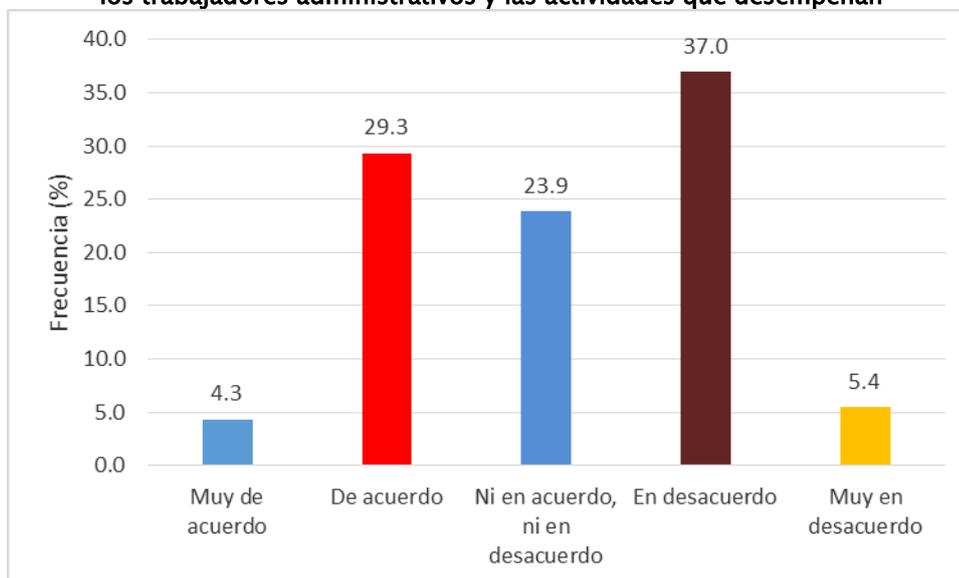


Grafico del cuadro No- 18

4.2.19 Existe motivación al talento y a la creatividad e innovación de los trabajadores administrativos.

Cuadro No- 19
Motivación al talento y a la creatividad e innovación de los trabajadores administrativos

CATEGORÍAS	Trabajadores administrativos de la Municipalidad distrital de Santa Ana de Tusi	
	Fi	%
Muy de acuerdo	3	3.3
De acuerdo	38	41.3
Ni en acuerdo, ni en desacuerdo	23	25.0
En desacuerdo	20	21.7
Muy en desacuerdo	8	8.7
Total	92	100

Fuente: Resultado del cuestionario aplicado.

INTERPRETACIÓN:

Con la finalidad de conocer si existe motivación al talento y a la creatividad e innovación de los trabajadores administrativos de la municipalidad distrital de Santa Ana de Tusi; se aplicó el cuestionario respectivo; y los resultados fueron los siguientes:

1. Un 3,3% de la muestra encuestada están **Muy de acuerdo** que existe motivación al talento y a la creatividad e innovación de los trabajadores administrativos de la municipalidad distrital de Santa Ana de Tusi.
2. Un 41,3% de la muestra encuestada están **De acuerdo** que existe motivación al talento y a la creatividad e innovación de los trabajadores administrativos de la municipalidad distrital de Santa Ana de Tusi.
3. Un 25% de la muestra encuestada opinan estar **Ni en acuerdo Ni en desacuerdo** que existe motivación al talento y a la creatividad e innovación de los trabajadores administrativos de la municipalidad distrital de Santa Ana de Tusi.
4. Un 21,7% de la muestra encuestada están **En desacuerdo** que existe motivación al talento y a la creatividad e innovación de los

trabajadores administrativos de la municipalidad distrital de Santa Ana de Tusi.

- Un 8,7% de la muestra encuestada están **Muy en desacuerdo** que existe motivación al talento y a la creatividad e innovación de los trabajadores administrativos de la municipalidad distrital de Santa Ana de Tusi.

Conclusión:

Los resultados nos muestran que solamente un 44,6% afirman que existe motivación al talento y a la creatividad e innovación de los trabajadores administrativos de la municipalidad distrital de Santa Ana de Tusi. Por lo que es necesario mejorar en un 29,4% más para llegar al nivel óptimo.

Figura No- 19
Motivación al talento y a la creatividad e innovación de los trabajadores administrativos

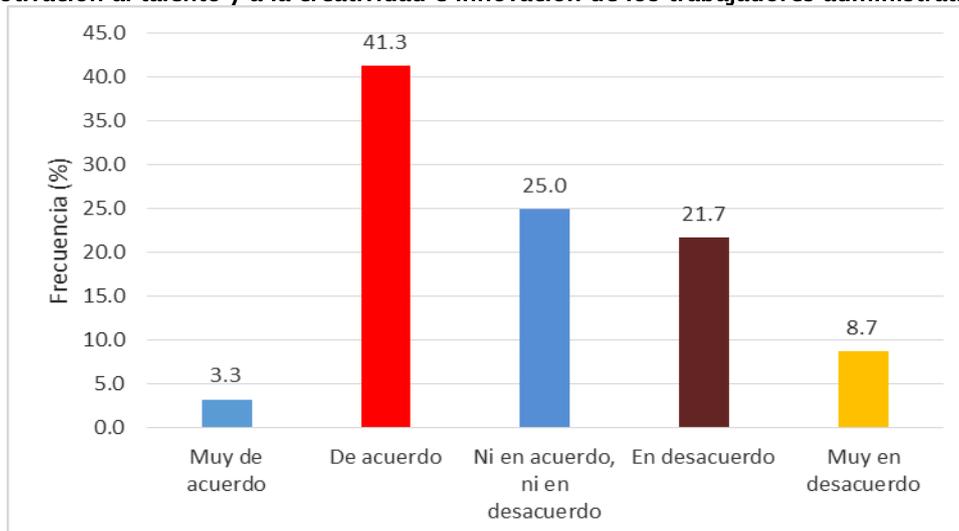


Grafico del cuadro No- 19

4.2.20 Existe una actitud óptima de los trabajadores administrativos en la mejora de la institución.

Cuadro No- 20
Actitud Óptima de los trabajadores administrativos
en la mejora de la institución

CATEGORÍAS	Trabajadores administrativos de la Municipalidad distrital de Santa Ana de Tusi	
	Fi	%
Muy de acuerdo	18	19.6
De acuerdo	37	40.2
Ni en acuerdo, ni en desacuerdo	22	23.9
En desacuerdo	14	15.2
Muy en desacuerdo	1	1.1
Total	92	100

Fuente: Resultado del cuestionario aplicado.

INTERPRETACIÓN:

Con la finalidad de conocer si existe una actitud óptima de los trabajadores administrativos en mejora de la municipalidad distrital de Santa Ana de Tusi; se aplicó el cuestionario respectivo; y los resultados fueron los siguientes:

1. Un 19,6% de la muestra encuestada están **Muy de acuerdo** que existe una actitud óptima de los trabajadores administrativos en mejora de la municipalidad distrital de Santa Ana de Tusi;

2. Un 40,2% de la muestra encuestada están **De acuerdo** que existe una actitud óptima de los trabajadores administrativos en mejora de la municipalidad distrital de Santa Ana de Tusi;
3. Un 23,9% de la muestra encuestada opinan estar **Ni en acuerdo Ni en desacuerdo** que existe una actitud óptima de los trabajadores administrativos en mejora de la municipalidad distrital de Santa Ana de Tusi;
4. Un 15,2% de la muestra encuestada están **En desacuerdo** que existe una actitud óptima de los trabajadores administrativos en mejora de la municipalidad distrital de Santa Ana de Tusi;
5. Un 1,1% de la muestra encuestada están **Muy en desacuerdo** que existe una actitud óptima de los trabajadores administrativos en mejora de la municipalidad distrital de Santa Ana de Tusi;

Conclusión:

Un 59,8% de la muestra encuestada están **Muy de acuerdo o de acuerdo**.

Un 23,9% de la muestra encuestada opinan estar **Ni en acuerdo Ni en desacuerdo**

Un 16,3% de la muestra encuestada están **En desacuerdo** o **Muy en desacuerdo**.

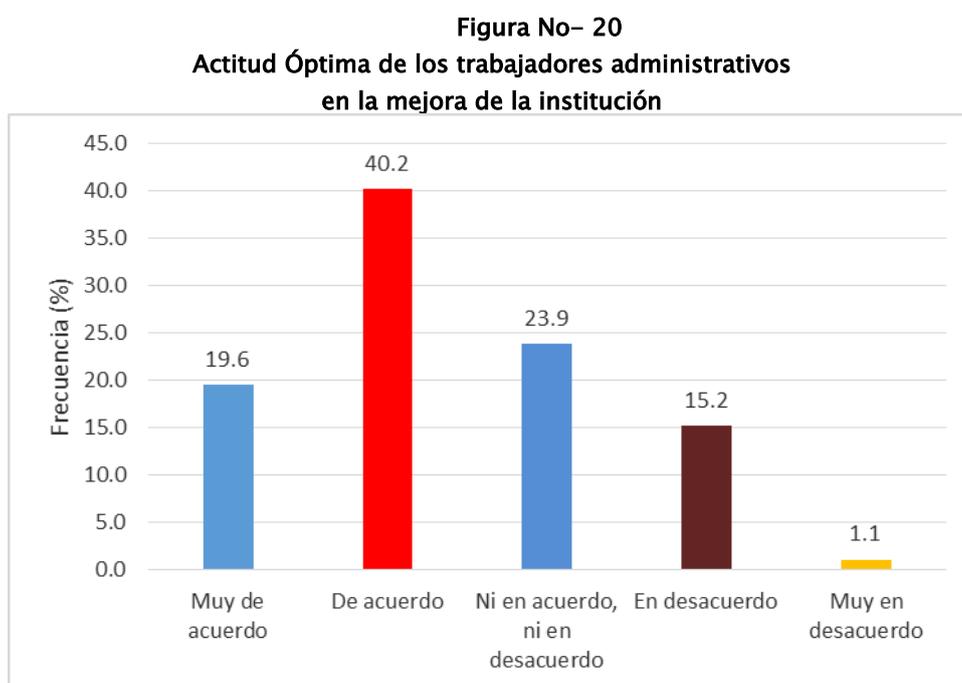


Grafico del cuadro No- 20

4.3. PRUEBA DE HIPOTESIS

H1. Existe un bajo nivel de aplicación del empowerment en la mejora de la gestión del talento humano del personal administrativo en la Municipalidad Distrital de Santa Ana de Tusi.

Ho No existe un bajo nivel de aplicación del empowerment en la mejora de la gestión del talento humano del personal administrativo en la Municipalidad Distrital de Santa Ana de Tusi

Se sometió a la prueba de Chi cuadrado siendo el resultado el siguiente:

Nivel de Significancia (alfa) $\alpha = 5\% = 0,05$

Valor de P= 0,0076613 = 0,766%

Lectura del p-valor

Con una probabilidad de error de 0,766% existe asociación entre empowerment y la mejora de la gestión del talento humano.

Por lo que aceptamos H1 y descartamos Ho

Llegando a la conclusión que “Existe un bajo nivel de aplicación del empowerment en la mejora de la gestión del talento humano del personal administrativo en la Municipalidad Distrital de Santa Ana de Tusi”.

CONCLUSIONES

1. El resultado nos muestra un nivel regular de confianza entre los trabajadores administrativos y los jefes inmediatos en la municipalidad distrital de Santa Ana de Tusi. Es preocupante porque existe una desconfianza de casi la mitad de los encuestados, por lo que es importante y necesario corregir esta deficiencia en la mejora de confianza entre trabajadores y los jefes inmediatos en la municipalidad distrital de Santa Ana de Tusi.

2. El resultado muestra un nivel regular de compromiso de responsabilidad de los trabajadores administrativos para servir mejor a los usuarios en la municipalidad distrital de Santa Ana de Tusi.

Es preocupante porque existe un nivel de compromiso de un poco más de la mitad de los encuestados, por lo que es necesario corregir esta deficiencia en la mejora de la calidad de servicio a los usuarios.

3. Los resultados nos muestran un nivel de motivación bajo de los equipos de trabajo en la municipalidad distrital de Santa Ana de Tusi.

Por lo que necesario mejorar la motivación y automotivación en los equipos de trabajo, con la finalidad de que estos equipos realicen bien su trabajo en la municipalidad distrital de Santa Ana de Tusi.

4. Los resultados nos muestran un nivel de Liderazgo eficaz es bajo de los jefes de área, en la toma de decisiones para la solución de dificultades institucionales en la municipalidad distrital de Santa Ana de Tusi; Por lo que es, necesario mejorar el nivel de Liderazgo eficaz de los jefes de área en la toma de decisiones para la solución de dificultades institucionales en municipalidad distrital de Santa Ana de Tusi.
5. De todo lo concluido llegamos a determinar que “Existe un bajo nivel de aplicación del empowerment en la mejora de la gestión del talento humano del personal administrativo en la Municipalidad Distrital de Santa Ana de Tusi”.

RECOMENDACIONES

Con los resultados de la investigación se sugiere:

1. Desarrollar talleres de interrelación entre trabajadores mejorando las habilidades personales de comunicación y relaciones interpersonales para mejorar el la confianza entre los gerentes y los trabajadores.
2. Realizar un plan de trabajo para desarrollar círculos de mejora personal para que los trabajadores sean sensibilizados y puedan notar que su trabajo es de suma importancia y que de su forma de atender al usuario depende mucho la satisfacción del administrado y consiguientemente la imagen de la municipalidad sea bien visto por la sociedad.
3. Propiciar la delegación de funciones de acuerdo al rendimiento de los trabajadores y su actitud de mejora, así mismo empoderarles dotándoles de herramientas en su trabajo designado, impartiendo una política de incentivos para mejorar su desempeño profesional
4. Realizar un plan de mejora continua para desarrollar las capacidades de los trabajadores.
5. Se sugiere desarrollar capacidades en los gerentes y trabajadores de la municipalidad en el aspecto de liderazgo crear estímulos a los logros de nuestro personal, comunicar las actividades o eventos a todas los interesados de la institución coordinar durante todo el proceso administrativo.

BIBLIOGRAFÍA

1. Blanchard, Kenneth H. Empowerment: tres claves para que el proceso de facultar a los empleados funcione en su empresa. Segunda edición. Colombia. Editorial Norma, 1996. 124 páginas
2. Scott, Cynthia D. Empowerment: como otorgar poder y autoridad a su equipo de trabajo. Primera edición. México. Editorial Iberoamérica, 2004 92 páginas
3. Robinson, Russell D. Como crear empowerment. Primera edición. Santa Fe de Bogota. Editorial McGraw–Hill, 2008. 112 páginas
4. Murrell, Kenneth L. Empowerment para su equipo. Segunda edición. España. Editorial McGraw–Hill. 2002. 212 páginas.
5. Margerison, Charles J. Administración en equipo. Primera edición. Buenos Aires. Editorial Macchi. 2003. 180 páginas.
6. Fainteín, Hector N. La gestión de equipo eficaces. Primera edición. Buenos Aires. Editorial Macchi. 2007. 182 páginas.
7. Davis, Keith. Comportamiento humano en el trabajo. Quinta edición. México. Editorial McGraw–Hill. 2003. 662 páginas
8. Robbins, Stephen P. Comportamiento organizacional. Décima edición. México. Editorial Pearson Educación. 2004. 675 páginas
9. Lussier, Robert N. Liderazgo, teoría, aplicación, desarrollo de habilidades. Segunda edición. México. Editorial Thomson. 2005. 498 páginas
10. Koontz Harold y Weihrich Heinz (1998). Administración: Una perspectiva Global. Undécima Edición. México: Mc Graw Hill.

11. Drucker Peter (1995). Su visión sobre: La administración, la organización basada en la información, la economía y la sociedad. Editorial Norma. Bogotá.
12. Sam R. Lloyd y Tina Berthelot (1994). Desarrolle su potencial al máximo (Self-empowerment). Una Guía para el éxito personal. Editorial Iberoamericana. México, D.F.
13. Terry Wilson (2004). Manual del empowerment. Cómo conseguir lo mejor de sus colaboradores. Ediciones Gestión 2000. Barcelona, España.

ANEXO

Cuestionario

Instrucciones

Distinguido Señor:

Me dirijo a usted con la finalidad de solicitarle su importantísima colaboración en la absolución del presente cuestionario con el cual estoy recogiendo datos para el desarrollo del proyecto de investigación titulado:

“EMPOWERMENT Y SU APLICACIÓN EN LA GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO DEL PERSONAL ADMINISTRATIVO EN LA MUNICIPALIDAD DISTRITAL DE SANTA ANA DE TUSI”

de la veracidad de sus respuestas dependerá el éxito de esta investigación, para conocer la *influencia* del liderazgo en la gestión de los recursos humanos en esta comuna, que de seguro se logrará, el cual redundará en beneficio de la comunidad municipal y el suyo, toda vez que usted es parte integrante de ella. Concedor de su espíritu altruista y de colaboración, quedo muy agradecido.

Atentamente.

Cuestionario No- 1

Empowerment y Gestión del talento Humano

1. El objetivo del presente cuestionario es obtener información básica sobre la influencia del Empowerment y la Gestión del Talento Humano de los funcionarios de la Municipalidad Distrital de Santa Ana de Tusi.
2. Usted antes de marcar, debe leer con detenimiento las afirmaciones u opiniones y luego debe marcar con un aspa (X), las afirmaciones con la alternativa que usted cree conveniente, marque sólo una alternativa.
3. Las opciones de respuesta se encuentran estructuradas en el cuestionario:

Por favor suplico a usted marcar con un aspa (X) la respuesta que cree conveniente

Datos generales

Identificación	Masculino	Femenino			
Condición	Nombrado	Contratado	Otra modalidad		
Área de trabajo	Jefe de área ()	Profesional ()	Técnico ()	Otro ()	

Empowerment

1. Existe buena relación entre los trabajadores administrativos y la municipalidad	Muy de acuerdo	De acuerdo	Ni en acuerdo ni en desacuerdo	En desacuerdo	Muy en desacuerdo
2. Existe buena relación entre los trabajadores administrativos y los jefes inmediatos	Muy de acuerdo	De acuerdo	Ni en acuerdo ni en desacuerdo	En desacuerdo	Muy en desacuerdo
3. Existe buena relación entre los trabajadores administrativos y el Director General de Recursos Humanos	Muy de acuerdo	De acuerdo	Ni en acuerdo ni en desacuerdo	En desacuerdo	Muy en desacuerdo
4. Existe óptima la confianza entre los trabajadores administrativos y la institución municipal	Muy de acuerdo	De acuerdo	Ni en acuerdo ni en desacuerdo	En desacuerdo	Muy en desacuerdo
5. Existe óptima confianza entre los trabajadores administrativos y los jefes inmediatos	Muy de acuerdo	De acuerdo	Ni en acuerdo ni en desacuerdo	En desacuerdo	Muy en desacuerdo
6. Existe compromiso de responsabilidad de los trabajadores administrativos para servir mejor a los usuarios de la municipalidad	Muy de acuerdo	De acuerdo	Ni en acuerdo ni en desacuerdo	En desacuerdo	Muy en desacuerdo
7. Existe autoridad de los trabajadores administrativos en la toma de decisiones para servir mejor a los usuarios de la institución municipal.	Muy de acuerdo	De acuerdo	Ni en acuerdo ni en desacuerdo	En desacuerdo	Muy en desacuerdo
8. Existen equipos de trabajo con empleados responsables de sus acciones y resultados	Muy de acuerdo	De acuerdo	Ni en acuerdo ni en desacuerdo	En desacuerdo	Muy en desacuerdo
9. Existen equipos de trabajo con empleados responsables de sus acciones y resultados	Muy de acuerdo	De acuerdo	Ni en acuerdo ni en desacuerdo	En desacuerdo	Muy en desacuerdo
10. Existen en los equipos de trabajo un liderazgo compartido en el mejoramiento del proceso de trabajo	Muy de acuerdo	De acuerdo	Ni en acuerdo ni en desacuerdo	En desacuerdo	Muy en desacuerdo
11. Existen un liderazgo eficaz de los jefes de área en la toma de decisiones para la solución de dificultades institucionales	Muy de acuerdo	De acuerdo	Ni en acuerdo ni en desacuerdo	En desacuerdo	Muy en desacuerdo
12. Los equipos planean el método de trabajo	Muy de acuerdo	De acuerdo	Ni en acuerdo ni en desacuerdo	En desacuerdo	Muy en desacuerdo
13. Existe una comunicación eficiente y eficaz entre el Director General de Recursos Humanos y los trabajadores administrativos	Muy de acuerdo	De acuerdo	Ni en acuerdo ni en desacuerdo	En desacuerdo	Muy en desacuerdo
14. Existe interrelación óptima entre los trabajadores de la institución	Muy de acuerdo	De acuerdo	Ni en acuerdo ni en desacuerdo	En desacuerdo	Muy en desacuerdo

Gestión de Talento Humano

15. Existe interrelación óptima entre los trabajadores de la institución	Muy de acuerdo	De acuerdo	Ni en acuerdo ni en desacuerdo	En desacuerdo	Muy en desacuerdo
16. ¿Cómo califica el nivel de productividad en gestión de los funcionarios de la municipalidad?	Muy de acuerdo	De acuerdo	Ni en acuerdo ni en desacuerdo	En desacuerdo	Muy en desacuerdo
17. Existe correspondencia óptima entre las políticas de la institución y los trabajadores administrativos	Muy de acuerdo	De acuerdo	Ni en acuerdo ni en desacuerdo	En desacuerdo	Muy en desacuerdo
18. Existe relación y correspondencia entre la experiencia y los conocimientos de los trabajadores administrativos y las actividades que desempeñan.	Muy de acuerdo	De acuerdo	Ni en acuerdo ni en desacuerdo	En desacuerdo	Muy en desacuerdo
19. Cuál es el nivel de influencia de los funcionarios de la municipalidad en la mejora de la calidad de los servicios al público?	Muy de acuerdo	De acuerdo	Ni en acuerdo ni en desacuerdo	En desacuerdo	Muy en desacuerdo
20. Existe una actitud óptima de los trabajadores administrativos en la mejora de la institución	Muy de acuerdo	De acuerdo	Ni en acuerdo ni en desacuerdo	En desacuerdo	Muy en desacuerdo

Gracias