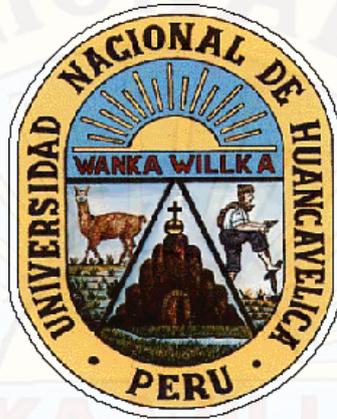


**UNIVERSIDAD NACIONAL DE HUANCABELICA**

(Creada por ley N° 25265)



**FACULTAD DE CIENCIAS EMPRESARIALES  
ESCUELA PROFESIONAL DE ADMINISTRACIÓN**

**TESIS**

---

**EL EMPOWERMENT EN LA ADMINISTRACIÓN DE LA MUNICIPALIDAD  
DISTRITAL DE ASCENSIÓN EN EL AÑO 2017**

---

**LÍNEA DE INVESTIGACIÓN  
GESTIÓN Y DESARROLLO EMPRESARIAL**

**PARA OPTAR EL TÍTULO PROFESIONAL DE:  
LICENCIADO EN ADMINISTRACIÓN**

**PRESENTADO POR:**

**BACH. CESAR JULIAN LOPEZ BELITO  
BACH. JEYSON MONGE GALA**

**HUANCABELICA – 2017**

**ACTA DE SUSTENTACIÓN DE INFORME FINAL DE INVESTIGACIÓN CIENTÍFICA (TESIS)**

EN LA CIUDAD UNIVERSITARIA DE PATURPAMPA; AUDITORIO DE LA FACULTAD DE CIENCIAS EMPRESARIALES, A LOS 22 DÍAS DEL MES DE DICIEMBRE DEL AÑO 2017, A HORAS 4:00 PM., SE REUNIERON, EL JURADO CALIFICADOR, CONFORMADO DE LA SIGUIENTE MANERA:

PRESIDENTE: ELON: JUAN WILLIAMY RODAS ALEJOS  
SECRETARIO: M6: FREDY RIVERA TRUCIOS  
VOCAL: M6: LINO ANDRES GARCIA VILLALBA

RATIFICADOS LOS MIEMBROS DE JURADO CON RESOLUCIÓN N° 923-2017-FEE-R-UNH; DEL INFORME FINAL DE INVESTIGACIÓN CIENTÍFICA TITULADO:

"EL EMPOWERMENT EN LA ADMINISTRACIÓN DE LA MUNICIPALIDAD DISTRITAL DE BUNAYAN EN EL AÑO 2017"

CUYO AUTOR ES (EL) (LOS) GRADUADO (S):

BACHILLER (S): LOPEZ BELITO CESAR JULIAN  
MONGE GARCIA JEYSON

A FIN DE PROCEDER CON LA SUSTENTACIÓN DEL INFORME FINAL DE INVESTIGACIÓN CIENTÍFICA TITULADO ANTES CITADO.

FINALIZADO LA SUSTENTACIÓN Y EVALUACIÓN; SE INVITA AL PÚBLICO PRESENTE Y AL SUSTENTANTE ABANDONAR EL RECINTO; Y LUEGO DE UNA AMPLIA DELIBERACIÓN POR PARTE DEL JURADO, SE LLEGÓ AL SIGUIENTE RESULTADO:

BACHILLER: LOPEZ BELITO CESAR JULIAN

PRESIDENTE: APROBADO

SECRETARIO: APROBADO

VOCAL: APROBADO

RESULTADO FINAL: APROBADO POR UNANIMIDAD

BACHILLER: MONGE GARCIA JEYSON

PRESIDENTE: APROBADO

SECRETARIO: APROBADO

VOCAL: APROBADO

RESULTADO FINAL: APROBADO POR UNANIMIDAD

EN CONFORMIDAD A LO ACTUADO FIRMAMOS AL PIE.

Juan Rodas  
PRESIDENTE

Linco  
VOCAL

Fredy Rivera  
SECRETARIO

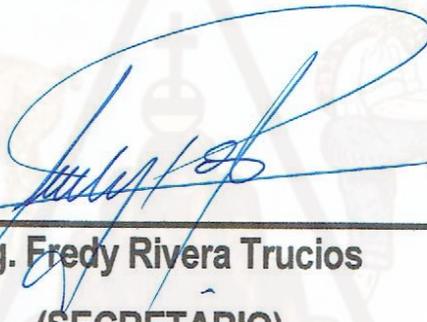
**JURADOS:**



---

**Econ. Juan William Rodas Alejos**

**(PRESIDENTE)**



---

**Mg. Fredy Rivera Trucios**

**(SECRETARIO)**

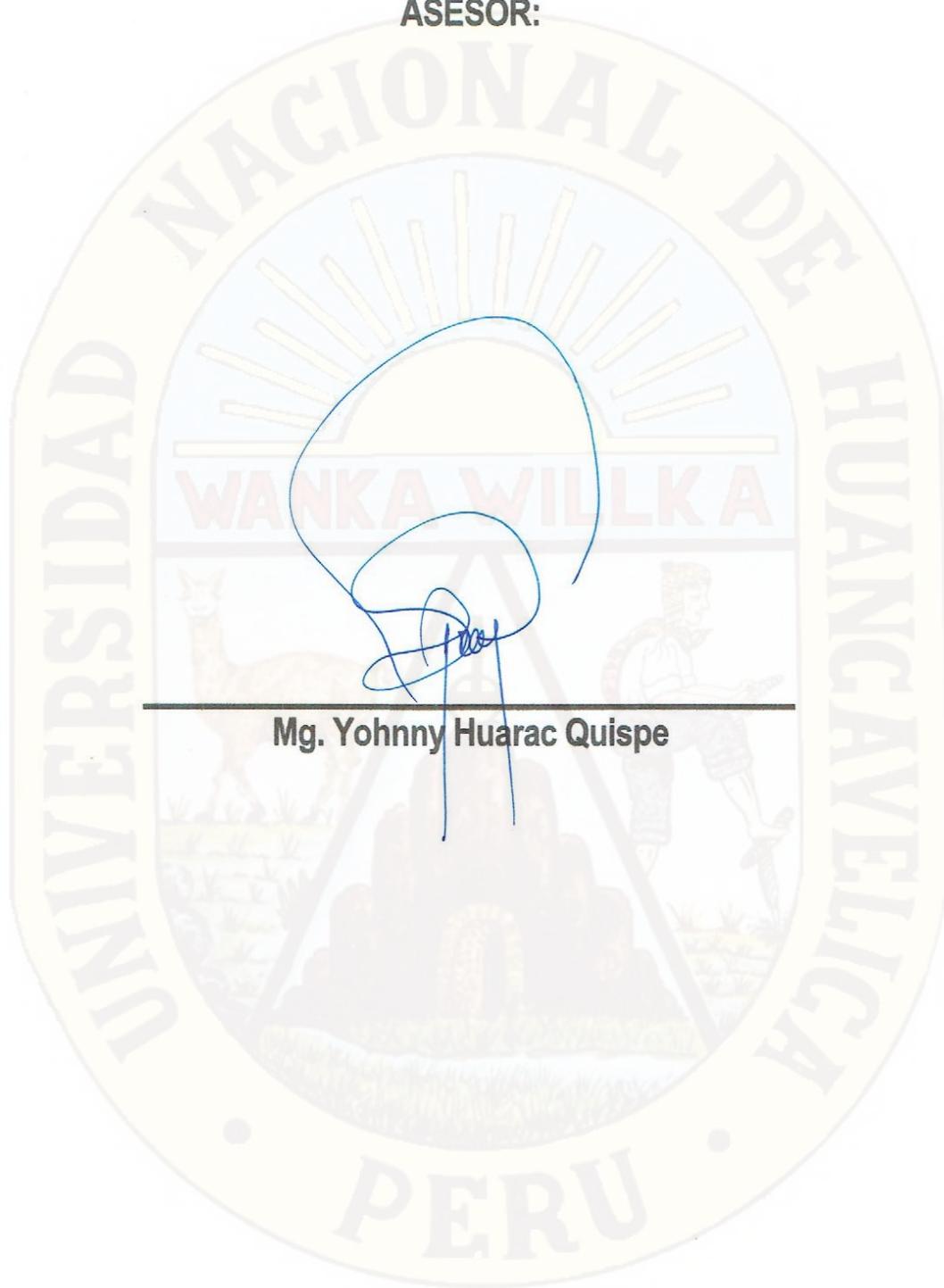


---

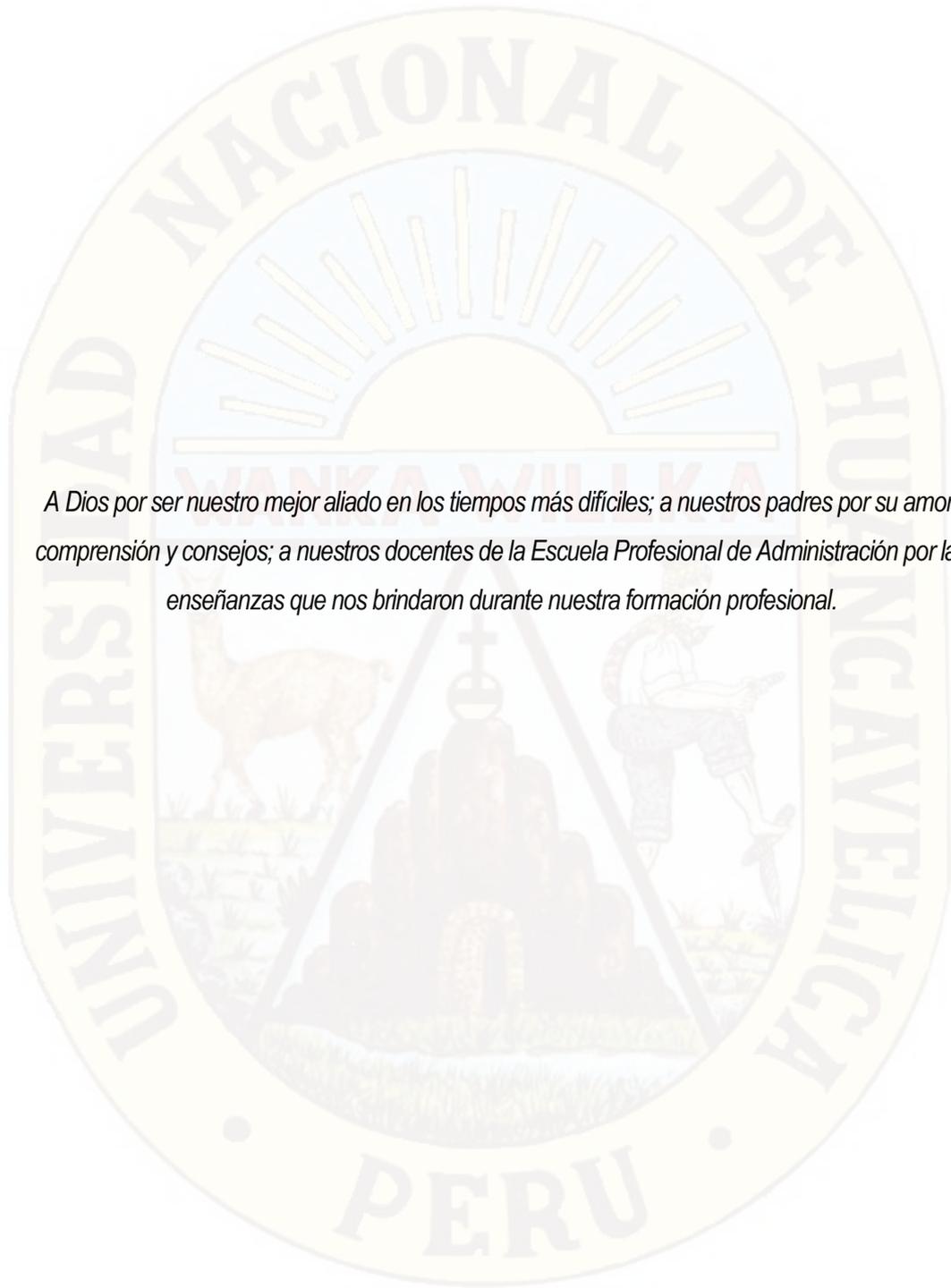
**Mg. Lino Andrés Quiñonez Valladolid**

**(VOCAL)**

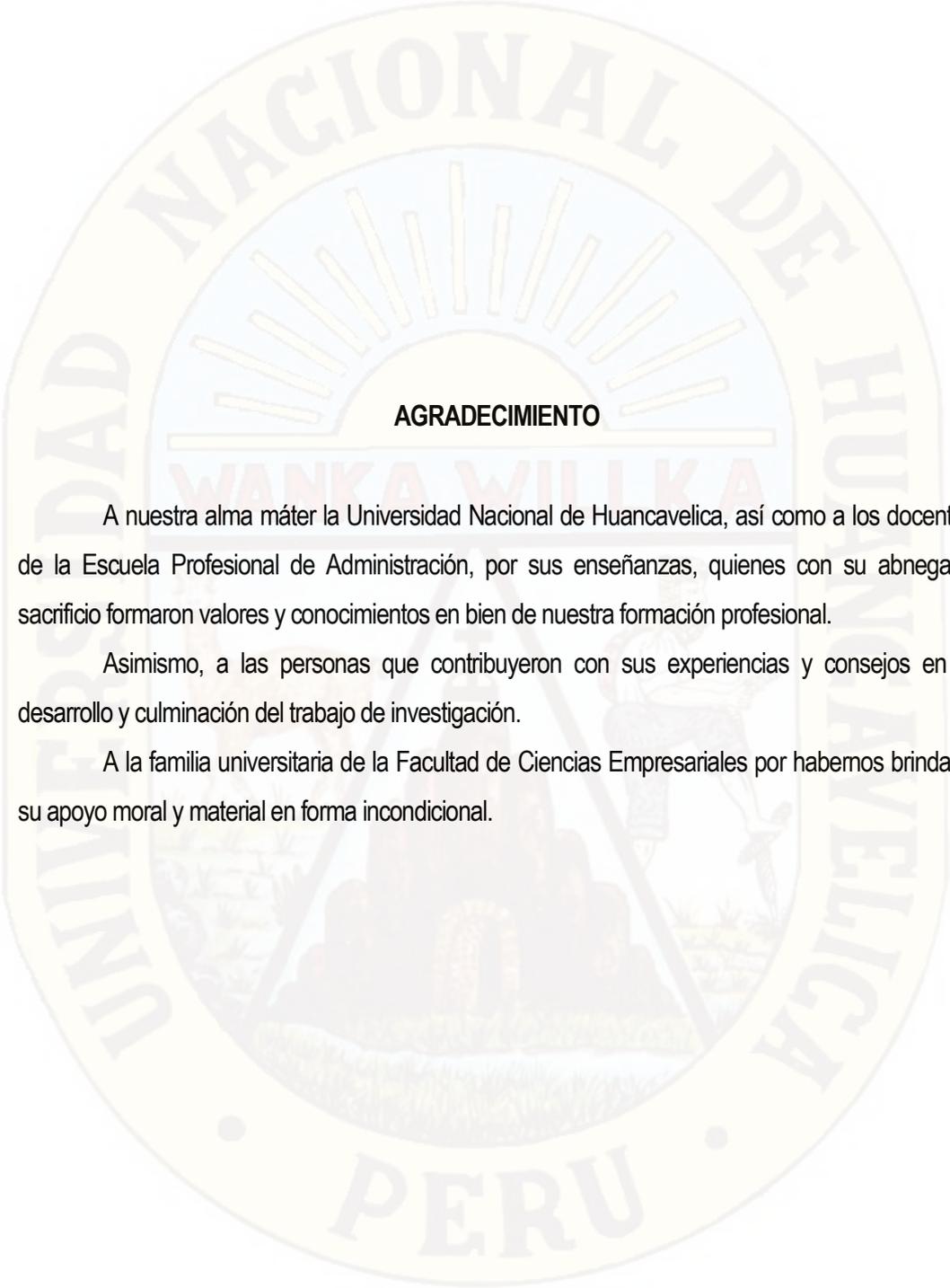
**ASESOR:**



**Mg. Yohnny Huarac Quispe**



*A Dios por ser nuestro mejor aliado en los tiempos más difíciles; a nuestros padres por su amor, comprensión y consejos; a nuestros docentes de la Escuela Profesional de Administración por las enseñanzas que nos brindaron durante nuestra formación profesional.*



## AGRADECIMIENTO

A nuestra alma máter la Universidad Nacional de Huancavelica, así como a los docentes de la Escuela Profesional de Administración, por sus enseñanzas, quienes con su abnegado sacrificio formaron valores y conocimientos en bien de nuestra formación profesional.

Asimismo, a las personas que contribuyeron con sus experiencias y consejos en el desarrollo y culminación del trabajo de investigación.

A la familia universitaria de la Facultad de Ciencias Empresariales por habernos brindado su apoyo moral y material en forma incondicional.

## ÍNDICE

Pág.

PORTADA

ACTA DE SUSTENTACIÓN

DEDICATORIA

AGRADECIMIENTO

ÍNDICE

RESUMEN

ABSTRAC

INTRODUCCIÓN

### **CAPÍTULO I EL PROBLEMA**

1.1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA.....	16
1.2. FORMULACIÓN DEL PROBLEMA.....	17
1.2.1. Problema General.....	17
1.2.2. Problemas Específicos.....	17
1.3. FORMULACIÓN DE OBJETIVOS.....	17
1.3.1. Objetivo General.....	17
1.3.2. Objetivos Específicos.....	17
1.4. JUSTIFICACIÓN DE LA INVESTIGACIÓN.....	18

### **CAPÍTULO II MARCO TEÓRICO**

2.1. ANTECEDENTES.....	19
2.2. BASES TEÓRICAS CONCEPTUALES.....	25
2.2.1. Empowerment.....	25
2.2.2. Administración.....	34
2.3. HIPÓTESIS.....	70

2.3.1. Hipótesis General.....	70
2.3.2. Hipótesis Específicas.....	70
2.4. DEFINICIÓN DE TERMINOS.....	70
2.5. VARIABLES E INDICADORES DE ESTUDIOS.....	75
2.5.1. Variable Independiente.....	75
2.5.2. Variable Dependiente.....	75
2.6. OPERACIONALIZACIÓN DE VARIABLES.....	76
2.7. ALCANCE Y LIMITACIONES.....	77

### **CAPÍTULO III**

#### **METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN**

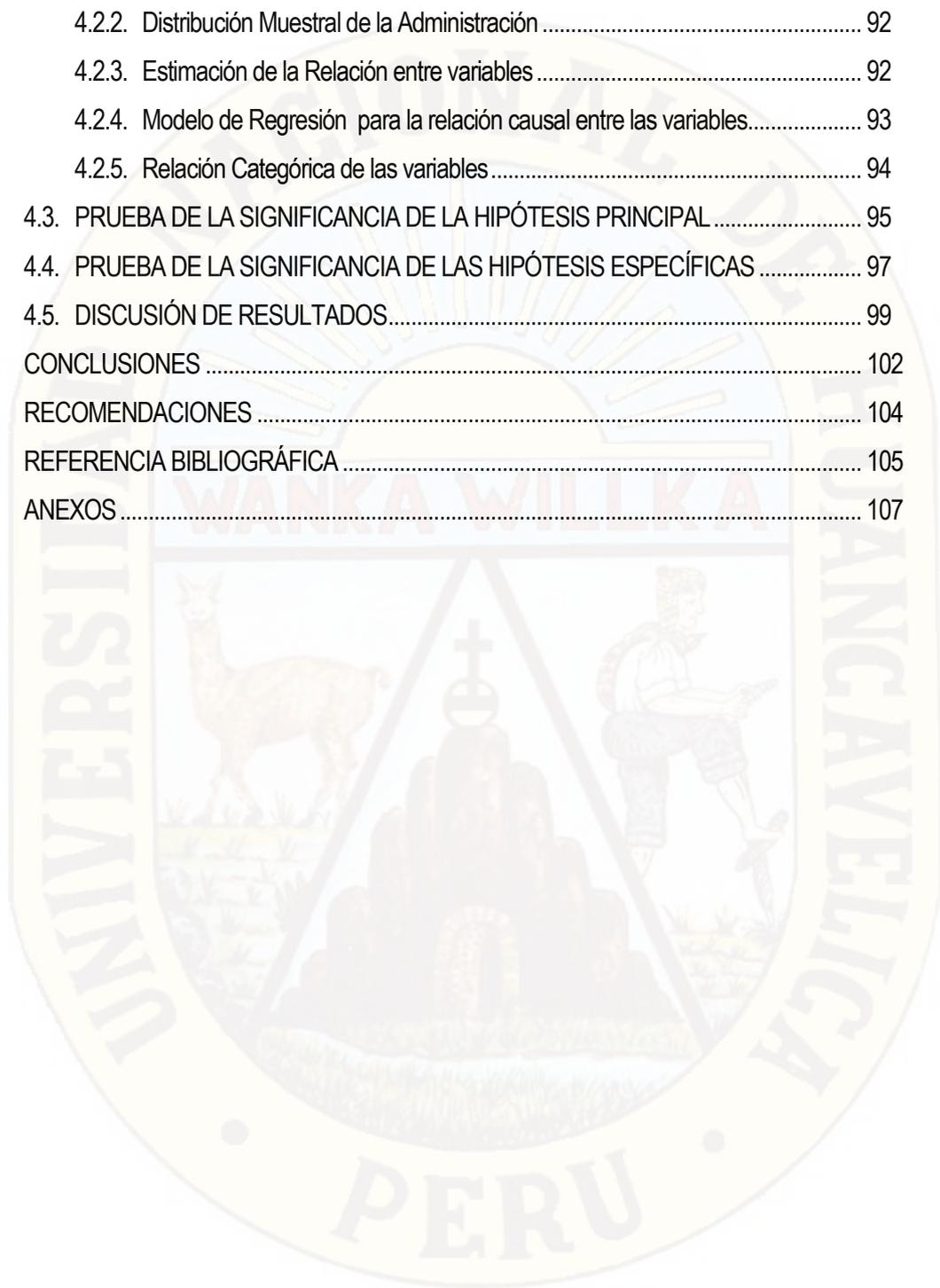
3.1. ÁMBITO DE ESTUDIO.....	78
3.2. TIPO DE INVESTIGACIÓN.....	78
3.3. NIVEL DE INVESTIGACIÓN.....	79
3.4. MÉTODO DE INVESTIGACIÓN.....	79
3.4.1. Método General.....	79
3.4.2. Método Analítico.....	80
3.5. DISEÑO DE INVESTIGACIÓN.....	80
3.6. POBLACIÓN DE MUESTRA Y MUESTREO.....	81
3.7. TÉCNICAS E INSTRUMENTOS DE RECOLECCIÓN DE DATOS.....	81
3.8. PROCESAMIENTO DE RECOLECCIÓN DE DATOS.....	83
3.9. TÉCNICAS DE PROCESAMIENTO Y ANÁLISIS DE DATOS.....	83

### **CAPÍTULO IV**

#### **RESULTADOS**

4.1. RESULTADOS A NIVEL DESCRIPTIVO.....	85
4.1.1. Resultados del Empowerment.....	85
4.1.2. Resultados de la Administración.....	88
4.2. RESULTADOS A NIVEL INFERENCIAL.....	91
4.2.1. Distribución Muestral de la Puntuación del Empowerment.....	91

4.2.2. Distribución Muestral de la Administración .....	92
4.2.3. Estimación de la Relación entre variables .....	92
4.2.4. Modelo de Regresión para la relación causal entre las variables.....	93
4.2.5. Relación Categórica de las variables .....	94
4.3. PRUEBA DE LA SIGNIFICANCIA DE LA HIPÓTESIS PRINCIPAL .....	95
4.4. PRUEBA DE LA SIGNIFICANCIA DE LAS HIPÓTESIS ESPECÍFICAS .....	97
4.5. DISCUSIÓN DE RESULTADOS.....	99
CONCLUSIONES .....	102
RECOMENDACIONES .....	104
REFERENCIA BIBLIOGRÁFICA .....	105
ANEXOS .....	107



## RESUMEN

De acuerdo a los resultados obtenidos en el trabajo de investigación respecto al Empowerment y la administración de la Municipalidad Distrital de Ascensión, podemos mencionar que existe una correcta correlación entre estas dos variables, lo que permite que exista una buena articulación en las actividades del personal administrativo de la Municipalidad Distrital de Ascensión.

Debemos mencionar que los trabajos realizados con la aplicación de la técnica empresarial para mejorar la gestión en la municipalidad, está considerada como una herramienta empresarial importante para el desarrollo y gestión de las autoridades ediles, por ello el personal se encuentra capacitado, además de seguir en constante capacitación respecto al manejo de la administración de la institución, por ello el desempeño del trabajador es muy significativa y de vital importancia para la toma de decisiones en el ámbito de la gestión pública.

Nuestra investigación tuvo como objetivo principal la relación entre el empowerment y la administración en los trabajadores administrativos de la Municipalidad Distrital de Ascensión, teniendo en cuenta también que los objetivos específicos que tomamos en cuenta en nuestra investigación, fue la relación que existe entre el poder, la motivación, el liderazgo y el desarrollo como dimensiones del empowerment con la administración del personal administrativo de la municipalidad distrital de Ascensión.

Para ello fue necesario utilizar instrumentos de medición, básicamente la escala de Likert, el cual no permitió tener resultados muy interesantes, el cual servirá como base para poder establecer estrategias y mejora en el rendimiento de las actividades que realizan los trabajadores ediles.

Se consideró para dicha investigación, una metodología que nos permite tener resultados importantes, para ello se consideró el tipo de investigación básica o investigación fundamental, que como sabemos es una ciencia científica que se aplica, para poder incrementar el conocimiento de los principios fundamentales de las variables de estudio, y que busca orientar la profundización de la información conceptual además de ampliar y profundizar realidades que se puedan presentar en determinados tiempos, y cuyo objetivo es estudiar el problema destinado a la simple búsqueda del conocimiento. Además se consideró dentro de la metodología el nivel de investigación que en este caso

se utilizó el nivel de investigación correlacional, que busca encontrar una relación entre las dos variables, materia de investigación como son el empowerment y la administración, el diseño de investigación utilizada fue el No Experimental, que es aquella que se realiza sin manipular las variables de la investigación, es decir, donde no hacemos variar intencionalmente las variables en estudio y fue correlacional, porque buscamos establecer el grado de relación o asociación no causal existentes entre las dos variables, el cual se caracteriza primero porque se miden las variables y luego mediante pruebas o cuestionarios se estiman su relación.

Se ha determinado que el *Empowerment* influye de forma de forma positiva y significativa la *Administración* de la Municipalidad Distrital de Ascensión, periodo 2017. La intensidad de la influencia identificada es de 0,634 tipificada como positiva media. La prueba de significancia muestra la tasa de influencia de la variable independiente sobre la dependiente está dado por  $y=-48,18+11,95x$  que indica una influencia de 11,95 unidades de administración por cada unidad de Empowerment; asimismo el modelo deducido tiene asociado una probabilidad  $p.=0,0<0,05$ . El 5,3% de los trabajadores administrativos consideran que el *Empowerment* es desfavorable, el 93% consideran que es favorable y el 1,8% consideran que es muy favorable; asimismo en cuanto a la *Administración*, el 5,3% consideran que es muy desfavorable, el 24,6% desfavorable, el 68,4% favorable y el 1,8% muy favorable.

Palabras clave: Empowerment, Administración, Poder, Motivación, Liderazgo, Desarrollo.

## **ABSTRAC**

According to the results obtained in the research work regarding Empowerment and the administration of the District Municipality of Ascensión, we can mention that there is a correct correlation between these two variables, which allows a good articulation in the activities of the administrative staff of the District Municipality of Ascensión. We must mention that the work done with the application of business technique to improve management in the municipality, is considered an important business tool for the development and management of the municipal authorities, therefore the staff is trained, in addition to continuing in constant training regarding the management of the administration of the institution, for that reason the performance of the worker is very significant and of vital importance for the decision making in the field of public management. Our research had as main objective the relationship between the empowerment and the administration in the administrative workers of the District Municipality of Ascensión, taking into account also that the specific objectives that we took into account in our investigation, was the relationship that exists between the power, the motivation, leadership and development as dimensions of empowerment with the administration of the administrative staff of the district municipality of Ascensión.

For this, it was necessary to use measurement instruments, basically the Likert scale, which did not allow for very interesting results, which will serve as a basis for establishing strategies and improving the performance of the activities carried out by the municipal workers. For this research, a methodology was considered that allows us to have important results, for this we considered the type of basic research or fundamental research, which as we know is a scientific science that is applied, in order to increase knowledge of the fundamental principles of variables of study, and that seeks to guide the deepening of conceptual information in addition to broadening and deepening realities that may arise in certain times, and whose objective is to study the problem destined to the simple search of knowledge. In addition, it was considered within the methodology the level of research that in this case was used the level of correlational research, which seeks to find a relationship between the two variables, research subject such as empowerment and administration, the research design used was the Non-Experimental, which is the one that

is done without manipulating the variables of the research, that is, where we do not intentionally vary the variables under study and was correlational, because we seek to establish the degree of relationship or non-causal association existing between the two variables, which is characterized first because the variables are measured and then through tests or questionnaires are estimated their relationship.

It has been determined that the Empowerment has a positive and significant influence on the Administration of the District Municipality of Ascension, 2017. The intensity of the identified influence is 0.634, classified as positive average. The significance test shows the influence rate of the independent variable on the dependent variable is given by  $y = -48.18 + 11.95x$  which indicates an influence of 11.95 administration units for each unit of Empowerment; likewise, the model deduced has a probability  $p = 0.0 < 0.05$  associated to it. 5.3% of administrative workers consider that the Empowerment is unfavorable, 93% consider it favorable and 1.8% consider it very favorable; also in terms of Administration, 5.3% consider that it is very unfavorable, 24.6% unfavorable, 68.4% favorable and 1.8% very favorable.

Key words: Empowerment, Administration, Power, Motivation, Leadership, Development.

## INTRODUCCIÓN

La presente investigación tiene como objetivo principal, describir la relación entre el empowerment y la administración en la Municipalidad Distrital de Ascensión, el cual pretendemos obtener resultados importantes sobre la aplicación de la técnica gerencial de empowerment y la administración de la Municipalidad Distrital de Ascensión.

Conocer cómo se aplica la técnica gerencial del empowerment, es de vital importancia para las instituciones públicas, porque en ella se determinan el desarrollo, la motivación y porque no decir el liderazgo de los trabajadores cuando asumen nuevos roles de toma de decisiones en la comunidad edil.

En la actualidad establecer delegación de funciones o empoderar al personal de las instituciones, para tomar decisiones y cumplir objetivos institucionales, es el principal retos de los gerentes o autoridades tanto en el sector público como en el sector privado, de acuerdo a las necesidades que requieren las diferentes unidades orgánicas de las organizaciones, en base la calidad de los servicios o bienes que se determinan.

Además, es importante tener en cuenta cómo se desarrolla la administración o gestión de las actividades en las diferentes oficinas de la Municipalidad Distrital de Ascensión, por ello que las organizaciones se encuentran en la búsqueda de aquellos factores determinantes del capital humano que permitan optimizar su desempeño en la gestión o administración de las funcionalidades y cumplir con las objetivos y metas institucionales. En este contexto las organizaciones comienzan a realizar sus funciones de acuerdo a la normativa de la comunidad edil, encontrándose diferencias significativas en aspectos que van más allá de un conocimiento técnico, es decir, cobra mayor importancia aquellas cualidades, capacidades o aptitudes emocionales de estos trabajadores, aspectos que forman parte de la administración.

Por lo que se consideró como problema general; ¿Determinar de qué manera el empowerment influye en la administración de la municipalidad distrital de la Municipalidad Distrital de Ascensión en el año 2017?

La tesis se encuentra compuesta por cuatro capítulos:

El Capítulo I, se plantea el problema, en este punto se establece el problema general y los problemas específicos, así como el objetivo general y los objetivos

específicos, así como la justificación.

En el Capítulo II, en el marco teórico se presenta los antecedentes y hace desarrollo de las bases teóricas, el marco conceptual y la operacionalidad de las variables materia de estudio.

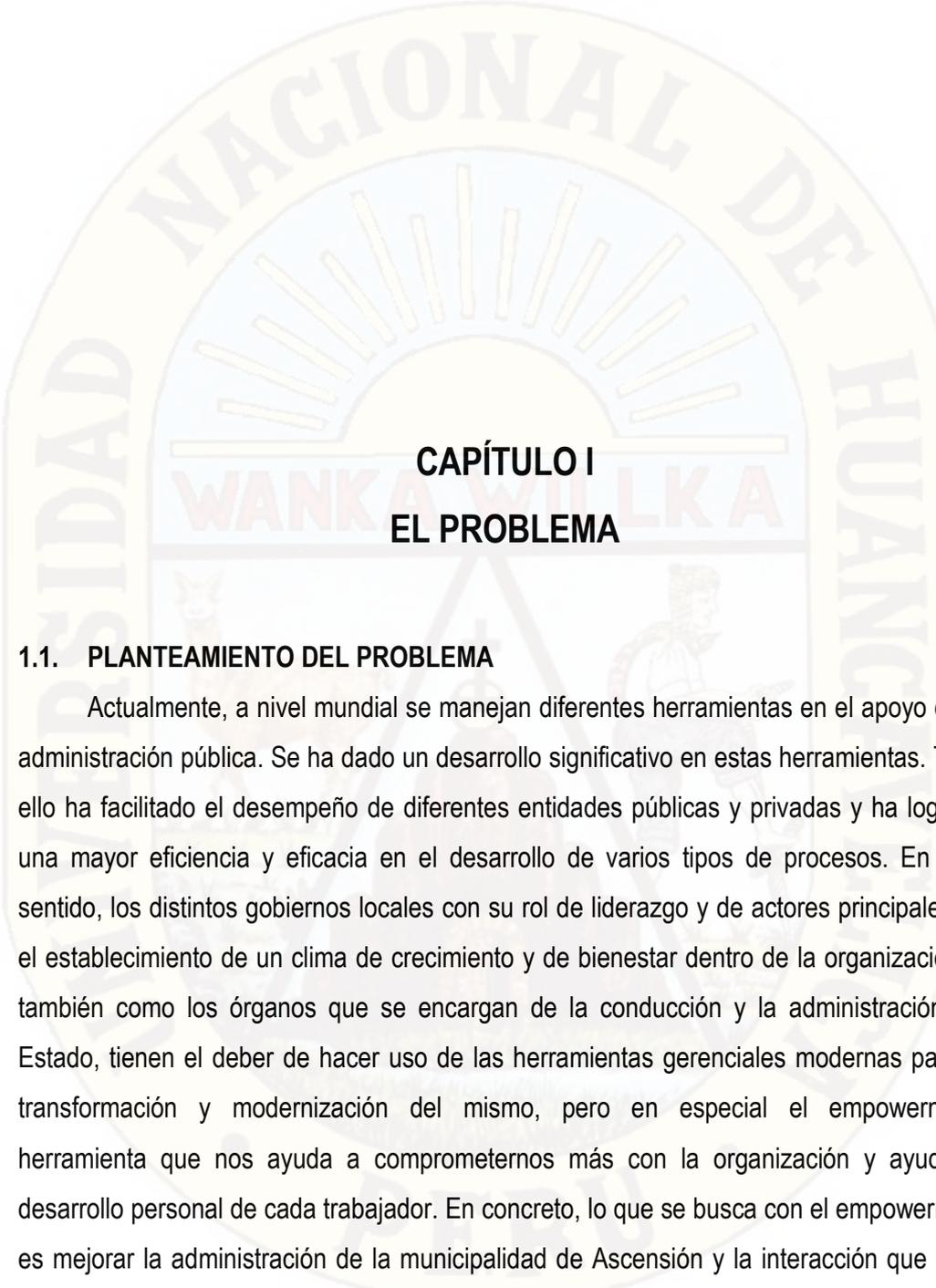
El Capítulo III, Metodología, la cual explica el tipo de investigación, el diseño, determinación de la población y la muestra, como las técnicas de recolección y procesamiento de los datos recolectados.

El Capítulo IV, Resultados de Investigación, presenta los resultados de la aplicación de los instrumentos de estudio dentro de la empresa. Los resultados se expresan en forma de tablas y gráficas con su respectivo análisis.

Seguidamente establecemos la discusión de resultados, el cual nos da un acercamiento más real de las mejoras que se puedan establecer en la Municipalidad Distrital de Ascensión.

Y para terminar se presentan las conclusiones y recomendaciones finales de la investigación, como también las referencias bibliográficas que sirvieron de base para el estudio.

**LOS AUTORES.**

The logo of the Universidad Nacional de Huancayo is a large, semi-circular emblem. It features a central sun with rays, a banner with the text 'WANKA WILKA', and a figure of a person. The words 'UNIVERSIDAD NACIONAL DE HUANCAYO' are written around the perimeter of the emblem.

## **CAPÍTULO I**

### **EL PROBLEMA**

#### **1.1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA**

Actualmente, a nivel mundial se manejan diferentes herramientas en el apoyo de la administración pública. Se ha dado un desarrollo significativo en estas herramientas. Todo ello ha facilitado el desempeño de diferentes entidades públicas y privadas y ha logrado una mayor eficiencia y eficacia en el desarrollo de varios tipos de procesos. En este sentido, los distintos gobiernos locales con su rol de liderazgo y de actores principales en el establecimiento de un clima de crecimiento y de bienestar dentro de la organización, y también como los órganos que se encargan de la conducción y la administración del Estado, tienen el deber de hacer uso de las herramientas gerenciales modernas para la transformación y modernización del mismo, pero en especial el empowerment, herramienta que nos ayuda a comprometernos más con la organización y ayuda al desarrollo personal de cada trabajador. En concreto, lo que se busca con el empowerment es mejorar la administración de la municipalidad de Ascensión y la interacción que tiene con los actores sociales, económicos y políticos. Se trata de mejorar la gestión pública, su eficiencia, efectividad, transparencia, contraloría, la interacción entre sus entes y la interacción con actores externos a través del desarrollo de planes aplicando el empowerment como herramienta principal de la formación de los individuos en el uso de las mismas.

## **1.2. FORMULACIÓN DEL PROBLEMA**

### **1.2.1. Problema General**

¿De qué manera el empowerment influye en la administración de la Municipalidad Distrital de Ascensión en el año 2017?

### **1.2.2 Problemas Específicos:**

- ¿Cómo la aplicación del Empowerment influye en la planeación de la Municipalidad Distrital de Ascensión en el año 2017?
- ¿Cómo la aplicación del Empowerment influye en la organización en la Municipalidad Distrital de Ascensión en el año 2017?
- ¿Cómo la aplicación del Empowerment influye en la dirección en la Municipalidad Distrital de Ascensión en el año 2017?
- ¿Cómo la aplicación del Empowerment influye en el control en la Municipalidad Distrital de Ascensión en el año 2017?

## **1.3. FORMULACIÓN DE OBJETIVOS**

### **1.3.1. Objetivo General**

Determinar de qué manera el empowerment influye en la administración de la municipalidad distrital de Ascensión en el año 2017.

### **1.3.2. Objetivos Específicos**

- Determinar cómo la aplicación del Empowerment influye en la planeación de la Municipalidad Distrital de Ascensión en el año 2017.
- Determinar cómo la aplicación del Empowerment influye en la organización en la Municipalidad Distrital de Ascensión en el año 2017.

- Determinar cómo la aplicación del Empowerment influye en la dirección en la Municipalidad Distrital de Ascensión en el año 2017.
- Determinar cómo la aplicación del Empowerment influye en el control en la Municipalidad Distrital de Ascensión en el año 2017.

#### **1.4. JUSTIFICACIÓN DE LA INVESTIGACIÓN**

##### **1.4.1. Teórica**

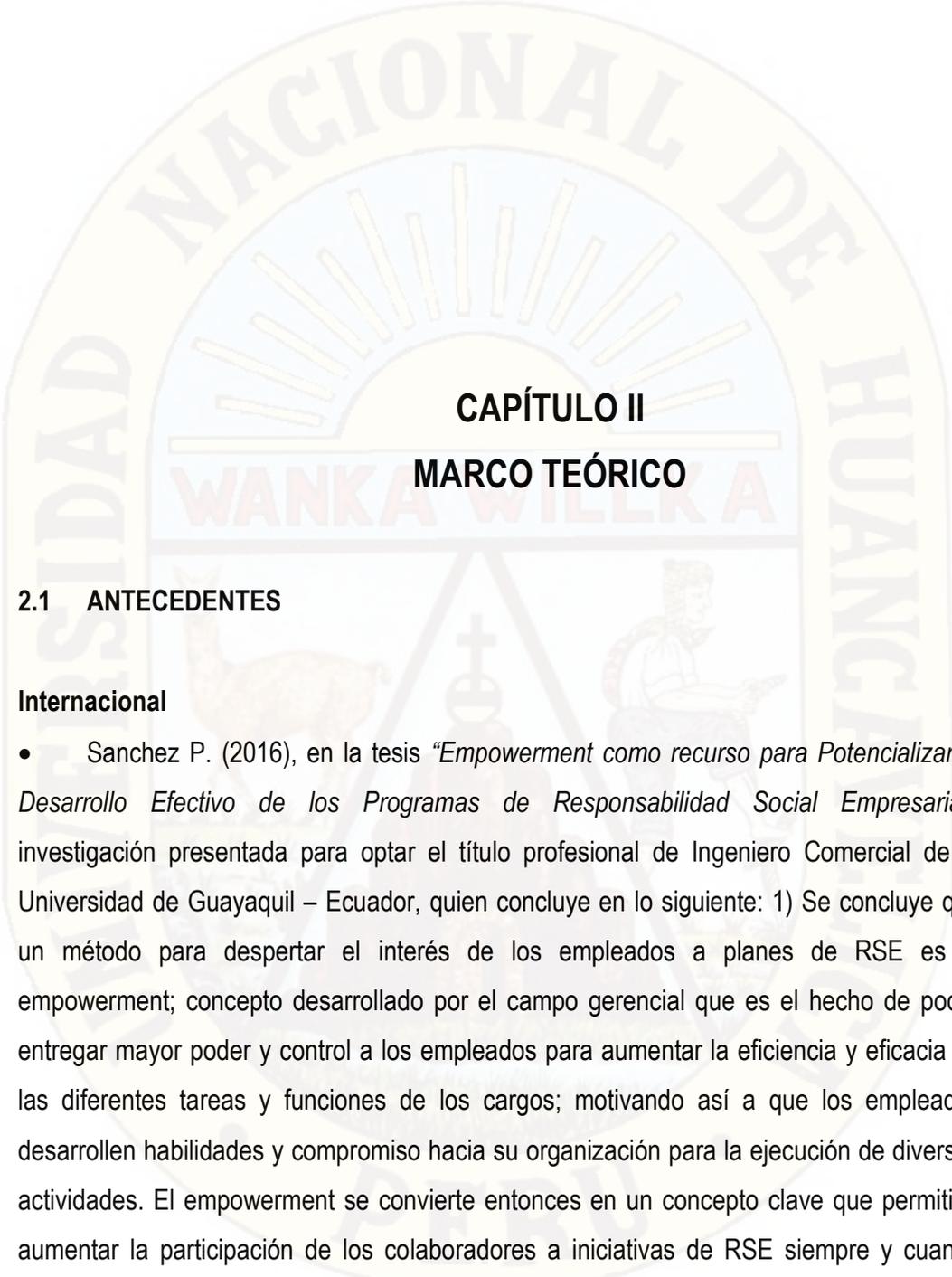
Actualmente, debido a que se vive en un mundo competitivo la investigación permitirá usar teorías básicas de la ciencia administrativa y el empowerment que permitan ser sometidas a contrastación con los instrumentos primarios de investigación que se van aplicar. Generando conocimiento útil para el sector público y sobre todo para la Municipalidad Distrital de Ascensión en el año 2017.

##### **1.4.2. Práctica**

Los resultados generados permitirán a la institución pública tomar decisiones futuras respecto al uso del empowerment para mejorar la administración de esta entidad. La información estará sujeta a la respuesta de sus propios trabajadores. Por lo tanto será una buena herramienta para la toma de decisiones en pos del mejoramiento de la administración de la municipalidad distrital de Ascensión. Ante tal situación, el aporte científico es de establecer con claridad nuevas herramientas (empowerment) de aplicación en la gestión municipal lo cual nos permitirá formular con claridad los planes, procedimientos, métodos y técnicas, instrumentos válidos y confiables, que permitan sistemáticamente, una gestión eficiente y por consiguiente el cumplimiento de los servicios de la Municipalidad distrital de Ascensión.

##### **1.4.3. Metodológica**

El proyecto de investigación usa los métodos científicos validados académicamente, partiendo por el inductivo al deductivo, siendo la observación el método que complementa con la información que se desea obtener.



## CAPÍTULO II

### MARCO TEÓRICO

#### 2.1 ANTECEDENTES

##### **Internacional**

- Sanchez P. (2016), en la tesis *“Empowerment como recurso para Potencializar el Desarrollo Efectivo de los Programas de Responsabilidad Social Empresarial”*, investigación presentada para optar el título profesional de Ingeniero Comercial de la Universidad de Guayaquil – Ecuador, quien concluye en lo siguiente: 1) Se concluye que un método para despertar el interés de los empleados a planes de RSE es el empowerment; concepto desarrollado por el campo gerencial que es el hecho de poder entregar mayor poder y control a los empleados para aumentar la eficiencia y eficacia de las diferentes tareas y funciones de los cargos; motivando así a que los empleados desarrollen habilidades y compromiso hacia su organización para la ejecución de diversas actividades. El empowerment se convierte entonces en un concepto clave que permitiría aumentar la participación de los colaboradores a iniciativas de RSE siempre y cuando existan los canales de comunicación y motivacionales adecuados para asegurar la vinculación además podemos decir que el empowerment no solo nos ayudara en la parte de RSE ya que lo podemos usar en otras áreas o campos donde también podemos obtener resultados excelentes concernientes al desempeño de los empleados en la empresa. 2) La hipótesis del presente proyecto de investigación queda validada a través

de la opinión recogida de los instrumentos usados en el presente estudio. Los expertos consultados en las entrevistas concuerdan con los resultados obtenidos de las encuestas en lo relativo a la práctica de RSE que según las encuestas en el 44% de los lugares de trabajo de los encuestados no se práctica y que según los expertos consultados existe una iniciativa tendiente a la alza en los últimos años pero que sigue siendo baja. Respecto al empowerment tanto las encuestas como las entrevistas muestran que es un concepto poco usado en las empresas en el Ecuador. El 88% según las encuestas no practican o desconocen las técnicas del empowerment y, según los entrevistados, esto responde a las inseguridades percibidas en los sectores empresariales lo cual desmotiva a entregar al empleado más tareas o invertir en algo que está por fuera de su horario de trabajo; sin embargo, los encuestados opinan lo contrario, y que realmente hace falta espacios de dialogo e interacción donde se pueda dar un intercambio de conocimiento necesario para poder sacar adelante al país y a los grupos de interés de la compañía. Mientras que, en el criterio de los expertos consultados, el empowerment es un concepto al que le ven la utilidad necesaria pero que desconocen su aplicación y beneficios.

- Gutiérrez S. (2015). En la tesis *“Manejo Efectivo del Empowerment en los gerentes de las Multinacionales en Colombia”*, investigación realizada para optar el grado de Especialista en Alta Gerencia, en la Universidad Militar Nueva Granada de la ciudad de Bogotá – Colombia, quien llega a las siguientes conclusiones: 1) 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. 2) Este ensayo también ha permitido conocer la diferencia entre el liderazgo y la gerencia que son facetas que al parecer son sinónimas pero en realidad son determinantes en un proceso ya sea de reingeniería o mejoramiento continuo empresarial. Quien encabeza un liderazgo está en la capacidad de influenciar en sus seguidores de forma significativa y su gestión va más allá

de lo rutinario, genera valor tanto a la empresa como a sus empleados. Un gerente está diseñado para basarse en lo presupuestado y está pendiente de las acciones de corto plazo. Por lo general un gerente no toma en cuenta las ideas e iniciativas del personal a su cargo. Si las empresas en Colombia tienen claro la diferencia entre liderar y gerenciar podrán aplicar el “Empowerment” de una manera adecuada de tal manera que traiga resultados positivos a la compañía. El “Empowerment” es una estrategia que utilizada de manera correcta puede salvar de la crisis a una empresa, dándole sentido al trabajo en equipo y enfocando a los empleados a la misión institucional. 3.). Con el “Empowerment” el trabajador toma decisiones en lugar de ser un simple duplicador de órdenes. Esto significa que cada fase del proceso organizacional cobra vida y sentido bajo la aplicación de esta herramienta. Las empresas deben tener muy claro los objetivos y resultados que desean esperar, esta es una acción que se debe tener muy presente en este proceso de innovación empresarial. Una actitud “Empowerment” se desarrolla a medida que se tenga en cuenta al ser, que quienes laboran en las empresas son seres integrales con necesidades básicas, psico - afectivas y con grandes deseos de superación personal. Si un líder comprende esto podrá realizar un interesante ejercicio.

- Jaimez M. (2012). En la tesis *“Organizaciones Saludables: El Papel del Empoderamiento Organizacional”*, investigación presentada para la obtención del Grado de Doctor en Psicología Social, en la Universidad de Granada – España, que concluye: 1) El establecimiento de una serie de políticas y estructuras por parte de la dirección de la empresa que hagan que los trabajadores tengan mayor autonomía, que se sientan apoyados por la organización y que cuenten con los recursos y la información necesarios para llevar a cabo de manera eficaz su trabajo fundamental si queremos que los mismos participen y se sientan con mayor empowerment psicológico para realizar su trabajo, es decir, con mayor libertad de elección de iniciativas y realización de las acciones, que son realmente competentes para realizar las diferentes tareas que se le requieren. 2) Los resultados muestran que si queremos que los trabajadores estén más comprometidos no basta con el establecimiento de esas políticas y estructuras, sino que también es necesario que los trabajadores lo conozcan y se gestionen adecuadamente para que realmente se sientan con empowerment psicológico, ya que este tipo de empowerment el

que llevará a los individuos a estar más comprometidos con la organización. 3) La dimensión de compromiso se ve influenciada por este tipo de empowerment y es el compromiso efectivo es la que lleva a los resultados organizacionales positivos en tres ámbitos diferenciados, el individual, el grupal y el organizacional, de tal forma que a mayor compromiso afectivo mayor será el bienestar laboral de los trabajadores, mejor será el clima laboral y menor será la intención de irse de los empleados.

### **Nacional**

- Malpartida C. (2016). En la Tesis *“Empowerment y Desempeño Laboral en la Tienda Comercial Rivera del Distrito de Huánuco, 2016”*, para optar el título profesional de Licenciada en Administración de Empresas de la Universidad Privada de Huánuco – Perú, quien llega a las siguientes conclusiones: 1) Las propuestas de mejora tienen el objetivo de responder al objetivo general planteado en la investigación; de igual manera, se dará respuesta a los objetivos específicos planteados también en el inicio de esta investigación. 2) Es el marco teórico la base para elaborar y proponer las aseveraciones planteadas. Consideró que es importante que la empresa Tienda Comercial Rivera como Organización de éxito, realice cambios importantes en su aplicación de Empowerment para un mejor desempeño de los trabajadores. 3) Es necesario que toda organización en estos tiempos de ardua competencia en los mercados, cuenten con estructuras sólidas y a su vez preparadas para los cambios constantes que el mercado le demanda y una de esas es que los trabajadores sientan que son parte importante e indispensable de la organización, no solo un capital humano que labora para la empresa sin tomar en cuenta sus decisiones o lo que ellos anhelan lograr. 4) Se sugiere la implementación de un nuevo modelo de Empowerment, la empresa necesita comprender los efectos y la relación que existe entre el desempeño laboral del personal y el proceso de empowerment ya que estas se afectan mutuamente. Además, es necesario entender como la manera en que las personas perciben a otras pueden afectar positiva o negativamente en el desenvolvimiento de estas en la organización. 5) Es importante que las empresas, se sometan a evaluaciones constantes para saber en qué están fallando y que necesitan para que los empleados tengan mayor desempeño y se sientan cómodos y parte fundamental en la empresa. 6) Es importante dar a conocer que este estudio, se da con la intención que al aplicar un modelo

de empowerment, el personal comprenderá que son importantes y que tendrán un mejor desempeño en los procesos y procedimientos de la organización. 7). Entonces afirma que la variable independiente EMPOWERMENT influye significativamente en la variable dependiente DESEMPEÑO LABORAL, con sus dimensiones e indicadores de la empresa "RIVERA".

- Ly Alexander J. (2015). En la tesis *"Empowerment y su Efecto en la Calidad del Servicio del Área de Créditos Hipotecarios del Banco de la Nación, Agencia 1 Trujillo - 2013"*, para optar el grado académico de Doctor en Economía y Desarrollo Industrial en la Universidad Nacional de Trujillo – Perú, quien llega a lo siguiente: 1) El empowerment es una herramienta gerencial que afecta significativamente en la calidad del servicio del área de créditos hipotecarios del Banco de la Nación. 2) Se ha determinado que los beneficios que brinda el empowerment en el área de créditos hipotecarios del Banco de la Nación son: satisfacción y credibilidad; aumento de responsabilidad y mejora de la comunicación. 3) De acuerdo a los resultados se ha determinado que el Empowerment es la herramienta que influye en la calidad del servicio para la toma de decisiones en el área de créditos hipotecarios del Banco de la Nación de la Ciudad de Trujillo. 4) Las razones del interés del empowerment son: la competitividad global, la necesidad de responder rápidamente a las demandas y expectativas de los clientes y la exigencia de mayor autonomía de parte de una fuerza de trabajo cada vez mejor preparado.

- Correa C. (2010). En la tesis *"Propuesta del Empowerment como Técnica de Administración Moderna para Lograr la Efectividad en la Empresas Ferreteras"*, investigación realizada en la Universidad Peruana de Ciencias Aplicadas Lima – Perú, quien llega a las siguientes conclusiones: 1) En la actualidad son muchos los problemas a los cuales se están enfrentado las empresas ferreteras, como: Gestión empresarial deficiente, carencia de capacitación, alta competencia y otros; obteniendo como resultados una desventaja competitiva. Cuando las empresas son dirigidas de manera ineficiente no tienen la capacidad de competir, volviéndose una necesidad en toda empresa de buscar expectativas sobre nuevos sistemas administrativos, con el propósito de llegar a lograr mejores resultados. 2) El presente documento contiene una propuesta

de Empowerment como Técnica de Administración Moderna con el objetivo de lograr la efectividad. 3) El desarrollo de la propuesta está formada por los objetivos que se pretenden lograr al aplicar esta técnica, luego se menciona la importancia de la propuesta. Seguidamente se describe su aplicación dentro de las empresas ferreteras; los cambios en la jerarquía tradicional de la organización y los lineamientos a seguir para su aplicación. Finalizando con la ruta del Empowerment donde se muestra la forma en cómo se debe implementar dicha técnica, así mismo se presentan los anexos que explican y/o ejemplifican las formas en que se debe realizar el Empowerment.

#### **Local.**

- Castro Y. & Riveros W. (2015). En la tesis *“Empowerment y Gestión Empresarial en la Facultad de Ciencias Empresariales de la Universidad Nacional de Huancavelica, Periodo 2014 – 2015”*, trabajo de investigación presentada para optar el título profesional de Licenciado en Administración en la Universidad Nacional de Huancavelica – Perú, quienes llegaron a las siguientes conclusiones: 1) La evidencia empírica ha corroborado el hecho que el Empowerment influye de forma positiva y significativa con la gestión empresarial de la Facultad de Ciencias Empresariales de la Universidad Nacional de Huancavelica periodo 2014 - 2015. La intensidad de la relación hallada es de  $r=93\%$  que tienen asociado una probabilidad  $p=0,0<0,05$  por lo que dicha relación es positiva y significativa. En el 60% de los casos tienen un nivel bajo de Empowerment y el 60% de los casos tienen un nivel bajo de gestión empresarial. 2) Se ha determinado que el Empowerment en su dimensión competencia se relaciona de forma positiva y significativa con la gestión empresarial de la Facultad de Ciencias Empresariales de la Universidad Nacional de Huancavelica periodo 2014- 2015. La intensidad de la relación hallada es de  $r=83\%$  que tienen asociado una probabilidad  $p.=0,0<0,05$  por lo que dicha relación de influencia es positiva y significativa. Además se ha determinado que el 40% de los casos prevalece el nivel bajo y medio de la dimensión competencia. 3) Se ha determinado que el Empowerment en su dimensión autodeterminación se relaciona de forma positiva y significativa con la gestión empresarial de la Facultad de Ciencias Empresariales de la Universidad Nacional de Huancavelica periodo 2014 - 2015. La intensidad de la relación hallada es de  $r=92\%$  que tienen asociado una probabilidad  $p.=0,0<0,05$  por lo que dicha

relación de influencia es positiva y significativa. Además, se ha determinado que el 60% de los casos prevalece el nivel bajo de la dimensión autodeterminación. 4) Se ha determinado que el Empowerment en su dimensión seguridad se relaciona de forma positiva y significativa con la gestión empresarial de la Facultad de Ciencias Empresariales de la Universidad Nacional de Huancavelica periodo 2014-2015. La intensidad de la relación hallada es de  $r=94\%$  que tienen asociado una probabilidad  $p.=0,0<0,05$  por lo que dicha relación de influencia es positiva y significativa. Además, se ha determinado que el 60% de los casos prevalece el nivel medio de la dimensión seguridad.

## 2.2 BASES TEÓRICAS CONCEPTUALES

### 2.2.1 Empowerment

#### 2.2.1.1 Conceptos

El empowerment es una palabra inglesa que significa potenciación o empoderamiento. El empoderamiento ocurre cuando el jefe o líder delega poder y autoridad a sus subordinados, este término es muy usado para denominar así a una herramienta gerencial, que es utilizada en diferentes organizaciones, para el mejoramiento interno de las relaciones laborales, y distintos estudiosos de la ciencia de la administración la definen de la siguiente forma:

**Koontz y Weichrich (2000).** Significa crear un ambiente en el cual los empleados de todos los niveles sientan que tienen una influencia real sobre los estándares de calidad, servicio y eficiencia del negocio dentro de sus áreas de responsabilidad." Así, tanto los empleados y administrativos como los equipos de trabajo obtienen poder real en sus ámbitos, lo que conlleva a tener la responsabilidad de los mismos. Para estos autores poder es igual a responsabilidad.

**Ken Blanchard (2011),** Empowerment consiste en liberar los conocimientos, la experiencia y la motivación que ellos ya poseen. Para él, a diferencia tanto de Koontz y Weichrich (2009), no se trata de darle poder a los empleados de una empresa, en otras palabras es facultar a los empleados para que ellos puedan tomar decisiones sin necesidad de un visto bueno por parte de la gerencia.

**Newstron Jhon R. (2011)** Quien denomina al empowerment como facultamiento, menciona que el facultamiento es todo proceso que otorgue una mayor autonomía de gestión a los empleados, mediante la entrega de información pertinente y de control sobre factores que afectan su desempeño laboral y sugiere cinco amplios criterios para el facultamiento (empowerment):

- ✓ Ayudar a los empleados a dominar su labor (con la capacitación y el entrenamiento adecuado y la orientación de la experiencia, factores indispensables para los éxitos iniciales).
- ✓ Permitirles más control (mayor libertad de acción sobre su trabajo para después hacerlos responsables de los resultados).
- ✓ Presentar modelos de roles exitosos (observar a sus compañeros que ya tienen un buen desempeño laboral).
- ✓ Usar el refuerzo social y la persuasión (darles reconocimiento, estímulos y realimentación verbal con el fin de elevar su confianza personal).
- ✓ Dar apoyo emocional (para reducir la tensión y la ansiedad mediante una mejor definición de roles, asistencia en las tareas y un interés sincero por el trabajador).

Chiavenato Idalberto (2009) facultamiento en la toma de decisiones (Empowerment) o delegación de autoridad parte de la idea de otorgar a las personas el poder, la libertad y la información que necesitan para tomar decisiones y participar activamente en la organización.

**GRÁFICO N° 01 – LAS BASES PARA EL FACULTAMIENTO (EMPOWERMENT)**



**FUENTE:** Idalberto Chiavenato - Comportamiento Organizacional (2009) Pag.290

### **2.2.1.2 Dimensiones**

Según Idalberto Chiavenato, el facultamiento (Empowerment) lo dimensiona de la siguiente manera:

- ✓ Poder. Otorgar poder a las personas mediante la delegación de autoridad y responsabilidades en todos los niveles de la organización. Esto significa dar importancia a las personas, confiar en ellas, otorgarles libertad y autonomía de acción. Chiavenato, Idalberto (2009).
- ✓ Motivación. Motivar e incentivar a las personas continuamente significa reconocer el buen desempeño, recompensar los resultados, permitir que las personas participen de los resultados de su trabajo y festejar el logro de metas. Chiavenato, Idalberto (2009).
- ✓ Desarrollo. Proporcionar recursos para facilitar la capacitación y el desarrollo personal y profesional significa adiestrar a las personas continuamente, ofrecerles información y conocimientos, enseñarles nuevas técnicas, y crear y desarrollar talentos en la organización. Chiavenato, Idalberto (2009).
- ✓ Liderazgo. Propiciar el liderazgo en la organización significa orientar a las personas, definir objetivos y metas, ampliar horizontes, evaluar el desempeño y ofrecer realimentación. Chiavenato, Idalberto (2009).

### **2.2.1.3 Características**

Esta nueva forma de administración al ser aplicado en un plano organizacional fundamenta y dinamiza una serie de actitudes que van crear un ambiente favorable para la formación y desarrollo del individuo fomentando su satisfacción personal dentro de la empresa. Algunas de estas características son:

- ✓ Orgullo: apreciar el gusto por hacer las cosas bien continuamente.
- ✓ Unión y solidaridad: mayor cohesión del grupo y por lo tanto un trabajo en equipo.
- ✓ Voluntad: disponibilidad para contribuir a las metas propuestas.
- ✓ Atención a los detalles: crear el hábito de no pasar por alto ningún detalle por pequeño que parezca especialmente en aquellos relacionados con la producción y el cliente.
- ✓ Credibilidad: cumplir las promesas realizadas inspirando la confianza de todos los miembros de la empresa.

Las características del empowerment son de gran relevancia debido a que, representa el orgullo que sienten las personas por realizar las actividades idóneamente y saber que éstas son significativas para la organización. La unidad es fundamental entre los miembros porque va a permitir la consecución de las metas planteadas y por ende ofrecer al cliente un servicio más eficaz y eficiente. La solidaridad genera responsabilidad por resultados de forma grupal dejando de lado el individualismo. Con empowerment se desarrolla la voluntad de las personas para contribuir a los fines de la empresa. Robins Stephen (2000, pág. 81).

#### 2.2.1.4 Principios

El Empowerment como el resto de todas las demás herramientas y técnicas tiene que estar fundamentado o basado en unos principios.

Al respecto **Johnson (2005)** plantea los siguientes principios:

- ✓ Establecer autoridad y responsabilidad sobre las actividades.
- ✓ Definir en conjunto modelos de excelencia.
- ✓ Proveer de la retroalimentación oportuna sobre el desempeño de los miembros del proceso.
- ✓ Reconocer a tiempo los logros.
- ✓ Confianza en el equipo.
- ✓ Promover una variada gama de cómo realizar las tareas (mejoramiento continuo).
- ✓ Tratar a los participantes con decoro y respeto.
- ✓ Dar la capacitación necesaria para alcanzar los objetivos y metas.
- ✓ Proveer de la información y herramientas necesarias para facilitar y asegurar la toma de decisiones adecuadas y oportunas. Johnson (2005, pág. 47)

Luego de lo planteado por Johnson se considera estos principios como unos lineamientos, basados en el respeto, la confianza y el mejoramiento continuo, además de una reformulación radical de la visión de cómo se están realizando las actividades dentro de la empresa.

### 2.2.1.5 Beneficios del Empowerment

Esta herramienta al ser aplicada forma una nueva empresa, capaz de enfrentar los retos y obstáculos que se presentan como los cambios tecnológicos y la globalización. Algunas de las ventajas que ofrece el Empowerment son:

- ✓ El incremento de la satisfacción y la credibilidad de las personas que componen la organización.
  - ✓ El aumento de la responsabilidad, autoridad y compromiso.
  - ✓ La creatividad se manifiesta en mayor escala, disminuyendo la resistencia al cambio.
  - ✓ Existe un liderazgo compartido, donde los integrantes de la organización contribuyen al objetivo final.
  - ✓ Hay una mejoría en la comunicación y las relaciones interpersonales.
  - ✓ El aumento de la motivación para colaborar, manifestándose una actitud positiva en todas las personas.
  - ✓ Se dinamiza los procesos para una toma de decisiones más oportuna y eficiente.
- (Acosta, 2002, pág.5)

Todos estos beneficios desarrollan la productividad, haciendo la organización más eficaz manteniendo a sus demandantes satisfechos y un personal orgulloso y comprometido con la institución. Indudablemente el empowerment es una excelente herramienta que integra todos los recursos, personas, capital, manufactura y tecnología, logrando una comunicación eficaz para mejorar los procesos, alcanzando una organización más productiva, competente y a la vanguardia con los cambios en el contexto actual.

Robbinson Stephen y Coulter Mary (2005) expone que el compromiso es otro factor a fortalecer, el cual permitirá una mayor responsabilidad por parte de cada uno de los miembros de la empresa en lograr exitosamente la misión y visión de la misma. Es necesario conseguir la incursión de las personas en el proceso de lo contrario el fracaso de esta técnica se manifestara. Robbinson Stephen y Coulter Mary (2005, pág. 32).

### **2.2.1.6 Requisitos para la Implementación del Empowerment**

Para la aplicación de esta herramienta es necesario considerar estos requerimientos:

**A.** El primer requisito para implementar el empowerment es contar con el todo el apoyo de la alta gerencia de la empresa.

**B.** La organización deberá tener claramente definida una visión, una estrategia, unos valores, unas metas que deben ser conocida y compartida por todos los integrantes de la compañía. La visión establece lo que se quiere alcanzar, hacia donde debe ir la organización.

**C.** Creación de equipos de trabajo de una forma escalonada. Entendiéndose por equipos de trabajo según Robbins (2004), "Grupo cuyos esfuerzos individuales dan por resultados un desempeño mayor que la suma de los aportes de cada uno" Robbins (2004, pág.258).

Es necesario conformar equipos de trabajo, porque los mismos deberán evaluar la información, analizarla y solucionar, además de trasladar las decisiones a otros y para ello hay que darle los que el grupo requiere.

**D.** Integrar a todo el personal de la organización en las concepciones relacionadas con el Liderazgo, la delegación, equipos autos dirigidos, entre otros.

**E.** Diseñar correctamente los cargos, así como las funciones, objetivos y responsabilidades relacionadas con el mismo.

**F.** Implementar un buen sistema de comunicación para tener una retroalimentación Galeano (2000) dice: "En la mayor parte de las comunicaciones organizacionales, a una mayor retroalimentación corresponde una mayor probabilidad de que el proceso de comunicación sea más eficaz". Galeano (2000, pág. 86)

La organización deberá tener canales de comunicación para que se mantenga la fluidez del mensaje manteniendo en claro las metas que se desean alcanzar.

**G.** Delimitar técnicas de gestión del desempeño para evaluar y desarrollar el rendimiento de cada una de las personas de la organización identificando sus debilidades y fortalezas. (Calderón, 2004, pág. 68). Aplicar esta herramienta, con la cual se garantiza el éxito empresarial, tomando en cuenta estos requerimientos podemos inferir que conjugando elementos como el apoyo gerencial, la integración del personal y un buen

sistema de comunicación trae como resultado una empresa apta para la aplicación del empowerment y capaz de adaptarse a los variantes cambios organizacionales de manera oportuna.

#### **2.2.1.7 Resultados positivos del Empowerment**

Al aplicar el empowerment idóneamente se van a observar resultados efectivos entre los cuales se encuentran:

- ✓ La persona tiene y siente responsabilidad sobre su trabajo.
- ✓ Los puestos se revalorizan, porque el trabajador está presente en ellos.
- ✓ Las personas saben cuál es su rol dentro de la organización.
- ✓ La contribución de cada empleado es valorada.
- ✓ Cada individuo puede realizar distintas actividades.
- ✓ El trabajo significa un reto para cada individuo y no una carga
- ✓ Los empleados participan en la toma de decisiones y tienen autoridad para actuar en nombre de la empresa, sus opiniones son tomadas en cuenta.
- ✓ Los individuos trabajan en equipo y desarrollan sus conocimientos y destrezas.
- ✓ El cliente se siente satisfecho.
- ✓ Hay un cambio de actitud, ya no se hacen las cosas por hacerlas sino porque desean hacerlo bien.
- ✓ Los empleados se sienten comprometidos.
- ✓ Comunicación mejora en todos los niveles de la institución, sobre todo la de jefe-subordinado.

Una organización más productiva, con un mínimo de costo de operaciones. Indudablemente el empowerment es una excelente herramienta que integra todos los recursos, personas, capital, manufactura y tecnología, logrando una comunicación eficaz para mejorar los procesos, alcanzando una organización más productiva, competente y a la vanguardia con los cambios en el contexto actual.

El compromiso es otro factor a fortalecer, el cual permitirá una mayor responsabilidad por parte de cada uno de los miembros de la empresa en lograr exitosamente la misión y visión de la misma. Es necesario conseguir la incursión de las personas en el proceso, de lo contrario el fracaso de esta técnica se manifestará. Robinson Stephen y Coulter Mary (2005).

### 2.2.1.8 Importancia

En la década de los 30 después del ensayo realizado por Hawthorne, basado en la influencia de los agentes ambientales en la productividad, se manifestaron otros personajes como: Elton Mayo, Mary Parket Follett y Chester Barnad, los cuales destacaban la importancia del individuo en la gestión. Creando un sistema análogo, mientras la gestión científica evolucionaba, la gestión de las personas, en cambio, se desarrollaba paulatinamente, aun cuando había un desequilibrio entre lo que planteaban los expertos y lo que de verdad se realizaba en las empresas. Es relativamente reciente el conocimiento que las empresas tienen en tópicos como capital intelectual y emocional de sus personas. En los años 50 voces como las de Douglas MacGregor, Maslow y Herzberg hablaban con mayor énfasis del potencial disponible en los trabajadores, aportando varias ideas en cuanto a la motivación, como por ejemplo la teoría de Maslow y su escala jerárquica. Al mismo tiempo Peter Dracker, nombrado el visionario de la gestión empresarial, publicaba *The Practice Of Managenet*, en este libro señaló por ejemplo a la importancia del marketing y la innovación, dando un naciente aporte a lo que hoy conocemos como la dirección por objetivos. Drucker, Peter. (1996, pág. 67)

Luego para los años 60 se monta en la palestra otro gran texto *The Human Side Of Enterprise*, de Douglas McGreGor, en donde el autor expone la teoría X e Y, la primera fundamentada con el taylorismo, aun cuando la segunda mostraba un empleado cumplidor, competente y comprometido, (lo que para estos tiempos resulta natural), para ese tiempo origino variados debates. En este período surgieron tendencias muy utilizadas hoy día, por ejemplo: la gestión por el conocimiento, la orientación al cliente, el liderazgo, la gestión por competencias, y la organización inteligente. Para la década de los 80 se insistió mucho en las teorías y postulados referente a la calidad, planteados por Deming y Juran, en Japón, teniendo gran éxito, y esto quedó mostrado en algunos libros como el de Pascale y Athos (*El Arte Japonés del Management*), o el de Ouchi (teoría Z). Pero posiblemente lo que más se recuerda es la aparición en 1982 del texto "En Busca De La Excelencia" de Peters y Wateman, este escrito contribuyó a la sensibilización, sobre aspectos de la gestión como son: atención al cliente y al personal, sensibilidad tanto hacia las expectativas del cliente, como hacia las inquietudes de los empleados y hacia sus capacidades y rasgos personales. En los últimos años cuando se empieza a señalar

claramente a la energía emocional, los sentimientos y los valores personales, dentro de las empresas, se puede pensar que el movimiento concuerda con la explosión de la llamada inteligencia emocional, lo que también haría pensar que tiene sólidos antecedentes en los postulados de décadas anteriores. Estas herramientas que se nombran a continuación: la calidad, el Liderazgo, la innovación, el espíritu de equipo, e inclusive el Empowerment, no surgen en realidad en los años 80, pero es en esta década cuando se profundiza en estos postulados y se comienza a hablar de todo ello insistentemente sobre todo cuando comienza a haber un innegable cambio cultural en las organizaciones. Por un lado, existía receptividad a las ideas planteadas por Drucker, Peters, Bennis, y varios expertos, pero también había lógicamente prejuicios y puntos de vista distintos. Y es así como en el año 1988, el Empowerment nace como complemento de operacionalizaciones de cambio organizacional tomando la esencia de otras técnicas, promovida principalmente por los expertos Kenneth Blanchard y Paul Hersey, dando los primeros pasos de la siguiente manera. Primero se cedió, o quizás se simuló ceder poder a personas visiblemente escogidas, a través de equipos de personas. A principios de los 90, surgen los Empowered, OR self-directed, teams. Antes de eso, surgía el trabajo en equipo en variadas modalidades, a través de círculos de calidad, y grupos de desarrollo. Con lo cual se fue desarrollando el sentido de pertenencia y el trabajo en equipo. Los empleados se vieron quizás extrañados por la oportunidad de hablar públicamente sus puntos de vista, para luego contrastarlos incluso hasta con sus superiores. Justamente, la representación de distintos niveles jerárquicos condicionaba en muchos casos la comunicación interna del equipo, había en esos casos, un cierto clima de autoridad vigilante. Kenneth Blanchard y Paul Hersey (1998, pág. 89)

Emergieron, por consiguiente, los equipos auto dirigidos, con mayor o menor autonomía, siempre con misiones y objetivo que dependían de la aprobación de los directivos, por ejemplo, en Estados Unidos, algunas empresas comenzaron a utilizar el Empowerment como método de gestión, una de ellas, la cadena hotelera Ritz-Carton, esta cadena hotelera obtuvo el premio nacional a la calidad en el año 1992. En aquella época era de mucha importancia los reconocimientos, es decir, entrega de premios, foto incluida, sobre todo el reconocimiento a una mayor responsabilidad de los trabajadores con la organización, al continuo desarrollo profesional y al trabajo en equipo. Sin embargo, el

cambio trae consigo modificaciones en las creencias, y valores compartidos, y viene a reconsiderar la posición en la que se encuentra alguien en determinado momento, por esta razón es de esperarse que se encuentre con opositores, ya que cuesta mucho modificar arcaicas creencias radicadas. Hoy resulta muy antiguo que un trabajador calificado deba pedir autorización para consultar información necesaria, o peor aún deba limitarse a acatar decisiones que no comparte para lo cual hay que seguir avanzando en el cambio político y social como lo vienen realizando aquellas empresas convencidas en un modelo de gestión moderna acorde a los nuevos tiempos.

## **2.2.2 Administración**

### **2.2.2.1 Definición**

La palabra Administración implica hacer un buen planeamiento, una buena organización, una buena ejecución y buen control; los resultados eficientes indican que durante la vida de una organización se han empleado en forma eficiente todos los elementos de juicio, tratando de maximizar la productividad en forma constante y recurriendo desde luego a los cambios positivos de innovaciones permanentes en la empresa.

Dando un concepto simple según el Diccionario de la Real Lengua Española, dice que la administración es **“Acción y efecto de administrar”**

**Fayol Henry (1916)** Define el acto de administrar como: Planear: Visualizar el futuro y trazar el programa de acción. Organizar: Construir tanto el organismo material como el social de la empresa. Coordinar: Ligar, unir, armonizar todos los actos y todos los esfuerzos colectivos.

**Winslow Taylor Frederick (1903)** Quien realizó los estudios de la administración científica, menciona que la administración, se preocupa por aumentar la eficiencia de la industria a través de la racionalización del trabajo del obrero.

**Robbins y De Cenzo (2009)** “El término administración se refiere al proceso de conseguir que se hagan las cosas, con eficiencia y eficacia, mediante otras personas y junto con ellas”.

**Bateman y Snell (2009)** “La administración es el proceso de trabajar con las personas y con los recursos para cumplir con los objetivos organizacionales. Los buenos administradores llevan a cabo estas funciones de forma eficaz y eficiente”.

**Jones y George (2010)** “La administración es la planeación, organización dirección y control de los recursos humanos y de otra clase, para alcanzar con eficiencia y eficacia las metas de la organización”.

**Amaru Maximiano Antonio C. (2009)** “La administración es el proceso de tomar decisiones sobre los objetivos y la utilización de los recursos. Abarca cinco tipos principales de decisiones, llamadas también procesos o funciones: planeación, organización, liderazgo, dirección y control”.

**Reyes Ponce Agustin (2004)** “Administración es el conjunto sistemático de reglas para lograr la máxima eficiencia en las formas de estructurar y manejar un organismo social”.

**Koontz Harold y Weihrich Heinz (2013)** La administración es el proceso de diseñar y mantener un medio ambiente en el cual los individuos que colaboran en grupos, cumplen eficientemente objetivos seleccionados. Sin embargo, habrá que ampliar esta definición básica:

- ✓ Un administrador desempeña las funciones gerenciales de planear, organizar, integrar el personal, dirigir y controlar.
- ✓ La administración se aplica en toda organización.
- ✓ La administración concierne a los administradores de todos los niveles de la organización.
- ✓ El objetivo de todos los administradores es el mismo: generar un valor agregado.

- ✓ La administración tiene que ver con la productividad, lo que significa eficacia y eficiencia.

***“En líneas generales podemos decir que el escalafón administración define políticas, establece objetivos y procedimientos primarios, señala las líneas básicas de la organización decide en cuanto a su financiación y controla los gastos y resultados de la gestión. El nivel ejecución (encabezado por un gerente general con este y otro nombre) tiene a su cargo la operación día a día, el cumplimiento mediante actividades concretas de los objetivos generales señalados por el escalafón anterior”.***

En organizaciones pequeñas, Administración y Ejecución pueden ser confundidas. En las grandes, suelen estar separadas, si bien existe cierta tendencia por parte de los Consejos de Administración de las Sociedad Anónimas, a asumir las funciones de la alta Gestión. Esta práctica es muy peligrosa en aquellos casos en que las designaciones del Consejo y su Presidente obedecen a motivaciones políticas (Empresas Nacionales) o a imperativos de control de masa de capital (sociedades privadas).

Definido el objeto social, el nivel de administración de una organización lo entrega al más alto escalafón de la gestión como objetivo genérico a cubrir. Le entregan también una orientación política, una estructura orgánica, unos objetivos definidos en calidad, cantidad y tiempo, una asignación inicial de medios, etc. Todo ello va a constituir el punto de partida de la gestión y va a señalar el paquete de responsabilidades del gestor, con lo que habrá cubierto, en un nivel superior, el principio orgánico de la delegación en su triple dimensión de deberes, atribuciones y responsabilidad. A partir de este momento, la actividad productiva (con una u otra expresión) se inicia coordinado y dirigido por un sistema descendente, ascendente de planificación control.

***“Podemos definir que la Administración es el conjunto de técnicas que permiten prever, organizar, y controlar los circuitos de información de la empresa, y el tratamiento de los datos que se derivan de dichos circuitos, sin los cuales la empresa sería incapaz de ejecutar sus acciones del presente y tomar decisiones para el futuro”.***

### 2.2.2.2 Dimensiones

Las dimensiones de la administración según Amaru Maximiano Antonio C. (2009), quien los estudia en su libro “*Fundamentos de Administración*” son las siguientes.

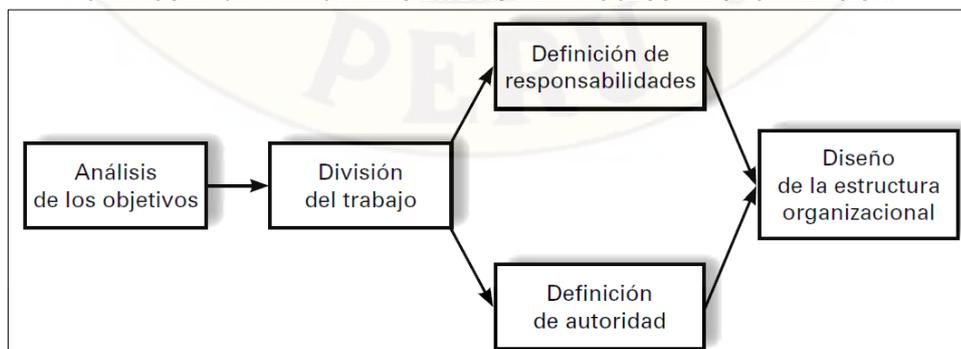
**Planeación.-** El proceso de planeación es la herramienta para administrar las relaciones con el futuro; es una aplicación específica del proceso de tomar decisiones. Las decisiones que buscan influir en el futuro o que se pondrán en práctica en él son decisiones de planeación. Este proceso consiste en:

- ✓ Definir objetivos o resultados a alcanzar, al igual que los medios para realizarlos.
- ✓ Imaginar una situación futura y trabajar para construirla. Amaru Maximiano Antonio C. (2009).

**Organización.-** El proceso de organizar (o proceso de organización) consiste en dividir el trabajo y atribuir responsabilidades y autoridad a las personas. Las principales etapas (o decisiones) en dicho proceso son:

- a) Analizar los objetivos y el trabajo a realizar.
- b) Dividir el trabajo de acuerdo con los criterios más apropiados para alcanzar los objetivos.
- c) Definir las responsabilidades de la realización del trabajo.
- d) Definir los niveles de autoridad.
- e) Diseñar la estructura organizacional. Amaru Maximiano Antonio C. (2009)

**GRÁFICO N° 02 - PRINCIPALES ETAPAS DEL PROCESO DE ORGANIZACIÓN.**



**FUENTE:** Fundamentos de Administración - Amaru Maximiano Antonio C. (2009) Pág. 225.

**Dirección.-** El proceso de dirección consiste en realizar actividades mediante la aplicación de energía física, intelectual e interpersonal para ofrecer productos, servicios e ideas. No todo puede preverse o planearse. Sin embargo, en la mayoría de los casos hay un plan, explícito o implícito, que sustenta la ejecución de cualquier actividad. La naturaleza de las actividades varía mucho de un caso a otro. Todo depende del tipo de organización, los objetivos, la competencia de las personas, la disponibilidad de recursos y de otros factores. El proceso de dirección no es distinto de los demás procesos de administración. El trabajo de cualquier naturaleza siempre es un proceso de ejecución; ejemplos de ello son el liderazgo, la planeación, la organización y el control. Son ejemplos de actividades de dirección:

- ✓ Elaborar planes y realizar las actividades previstas en ellos.
- ✓ Organizar un equipo.
- ✓ Realizar una tarea operativa como montar un automóvil, llenar un formulario o atender a un cliente.
- ✓ Dar una clase.
- ✓ Además de la energía humana, el proceso de dirección consume todos los demás tipos de recursos: información, energía, tiempo, instalaciones, etcétera. Amaru Maximiano Antonio C. (2009).

**Control.** En el proceso de administración, el control no tiene el significado popular de fiscalización. Control es el proceso de producir información para tomar decisiones sobre la realización de objetivos. Este proceso permite mantener una organización o sistema orientado hacia los objetivos. Al ejercer la función de control, el administrador trabaja como el piloto de un vehículo, monitoreando en forma constante la organización para que se mantenga en la ruta, se desvíe de los accidentes y llegue a su destino.

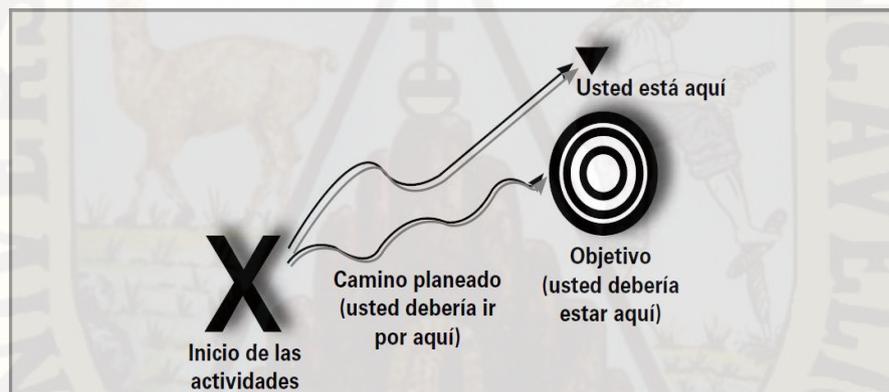
El proceso de control ofrece información y posibilita tomar decisiones sobre:

- ✓ Cuáles objetivos debe alcanzar una organización o sistema.
- ✓ El desempeño de la organización o sistema en comparación con los objetivos.
- ✓ Riesgos y oportunidades en el trayecto, desde el inicio de las actividades hasta el objetivo.

- ✓ Lo que debe hacerse para asegurar la realización de objetivos.
- ✓ La necesidad de cambiar el objetivo.

El proceso de control, así como los demás procesos administrativos, está formado por otros procesos; al de buscar información sobre el desempeño también se le llama monitoreo o seguimiento; al de comparar y sacar conclusiones sobre el desempeño también se le llama de evaluación. Controlar, en esencia, es un proceso de tomar decisiones que tienen como finalidad mantener un sistema en la dirección de un objetivo, con base en información continua sobre las actividades del propio sistema y sobre el objetivo. El objetivo se convierte en el criterio o modelo de control y en la evaluación del desempeño del sistema, así como el mapa muestra al conductor del vehículo hacia dónde debe ir. Amaru Maximiano Antonio C. (2009)

GRÁFICO N° 03 – EL CONTROL



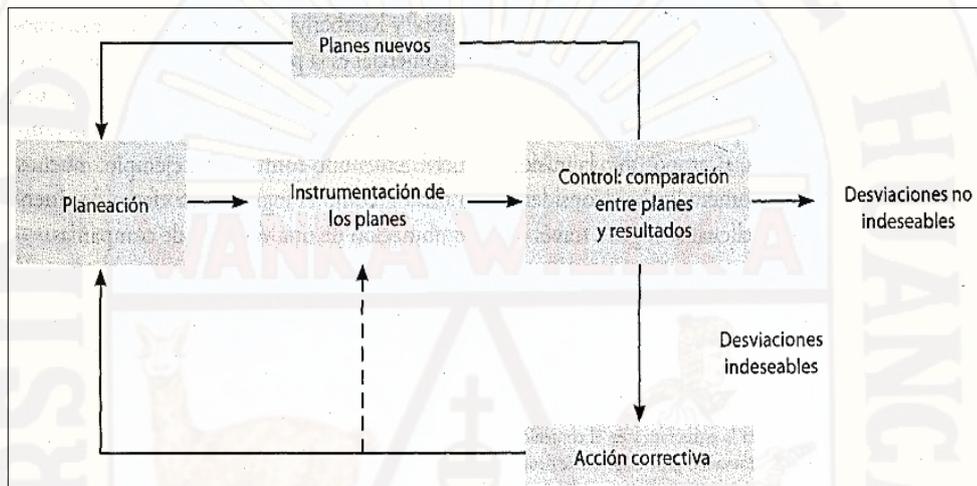
FUENTE: Fundamentos de Administración - Amaru Maximiano Antonio C. (2009) Pág. 376

Las dimensiones de la Administración según Koontz Harold y Weihrich Heinz (2013) son:

**Planeación.-** La planeación comprende seleccionar las misiones y objetivos, y decidir las acciones necesarias para lograrlos; requiere tomar decisiones, lo cual consiste en elegir una línea de acción entre varias alternativas. De este modo, los planes proporcionan un enfoque racional la consecución de objetivos preseleccionados. La planeación también exige la innovación administrativa; la planeación cubre la brecha que va desde donde estamos hoy hasta donde queremos llegar; también es importante señalar que es inseparable del control: son los gemelos siameses de la administración (véase la figura

04). Cualquier intento por ejercer el control sin planes no tiene sentido, ya que la gente no sabría si se dirige a dónde quiere llegar (el resultado de la tarea del control), si primero no sabe a dónde quiere ir (una parte de la tarea de la planeación). De este modo, los planes proporcionan las normas del control.

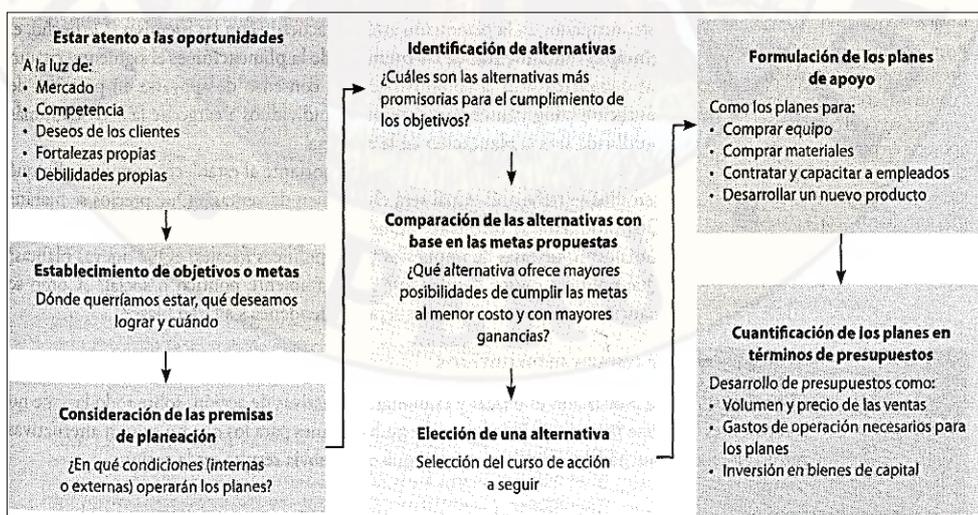
**GRÁFICO N° 04 – RELACIÓN ESTRECHA ENTE LA PLANEACIÓN Y EL CONTROL**



**FUENTE:** Elementos de Administración - Koontz Harold y Wehrich Heinz (2013), Pag. 84

Los pasos de la planeación se muestran en el siguiente gráfico:

**GRÁFICO N° 05 – PASOS DE LA PLANEACIÓN**



**FUENTE:** Elementos de Administración - Koontz Harold y Wehrich Heinz (2013), Pag. 89.

**Organización.-** Organización se refiere a un sistema formal de funciones o puestos. En el libro *Elementos de Administración* de Koontz Harold y Weihrich Heinz (2013) el término denota una estructura formalizada de funciones, aunque a veces designa también una empresa.

En este contexto entra a tallar los términos de organización formal e informal. La organización formal se refiere a la estructura intencional de las funciones en una empresa formalmente organizada. Decir que una organización es formal no significa que tenga algo inherentemente inflexible o demasiado restringido. Para que un administrador organice bien, la estructura debe proporcionar un ambiente en el cual el desempeño de los individuos, tanto actual como futuro, contribuya de la mejor manera a las metas del grupo. Una organización formal debe ser flexible; incluso en la más formal debe haber espacio para la discreción, la utilización ventajosa de los talentos creativos y el reconocimiento de los gustos y capacidades de cada individuo. Sin embargo, el esfuerzo individual en una situación grupal se debe encauzar hacia las metas del grupo y de la organización.

La organización informal es una red de relaciones interpersonales que surge cuando los individuos se asocian entre sí. Así, las organizaciones informales (las relaciones que no aparecen en un organigrama) podrían incluir al grupo de los talleres de máquinas, al personal del sexto piso, al grupo de boliche del viernes por la tarde y a quienes habitualmente van por el café en las mañanas.

**Integración de Personal.-** La función administrativa relacionada con la integración de personal, también llamada dotación de personal (staffing), se define como el acto de cubrir y mantener cubiertos los puestos de la estructura de la organización. Para este fin se identifican los requisitos de la fuerza de trabajo, se consideran las personas disponibles y se reclutan, seleccionan, colocan, ascienden, evalúan, planean las carreras, compensan y capacitan o desarrollan tanto a los candidatos como a los titulares de los puestos actuales, de tal modo que puedan realizar su trabajo de una manera eficiente y eficaz. Está claro que la integración de personal debe estar vinculada estrechamente con la tarea de organizar, es decir, con el establecimiento de estructuras intencionales de roles y de puestos. Muchos teóricos de la administración consideran que la integración de personal es una fase del acto de organizar. Sin embargo, en el libro de *Elementos de*

*Administración* de Koontz Harold y Wehrich Heinz (2013) se identifica como una función administrativa independiente por varias razones:

1. La integración de personal de puestos organizacionales incluye conocimientos y enfoques que, en general, los administradores profesionales no reconocen, ya que piensan que la organización sólo es el establecimiento de una estructura de roles y prestan poca atención a quién los cubre.
2. Hacer de la integración de personal una función separada sirve para dar aún más importancia al elemento humano en la selección, evaluación, planeación de carrera y desarrollo de los administradores.
3. Se han acumulado conocimientos y experiencias en el área de integración de personal.
4. Los administradores pasan por alto el hecho de que dicha integración es responsabilidad suya y no del departamento de recursos humanos. Desde luego, este departamento proporciona una valiosa ayuda, pero es trabajo de los administradores cubrir los puestos de su organización y mantenerlos cubiertos con personas calificadas.

**La Dirección.-** Koontz Harold y Wehrich Heinz (2013) Menciona que la dirección y el liderazgo se conciben a menudo como la misma cosa. Aunque es cierto que un buen director será casi con toda certeza un líder eficaz y que el liderazgo es una de sus funciones esenciales, la administración es mucho más que eso, implica una planeación cuidadosa, el establecimiento de una estructura organizacional que ayude a las personas en el logro de los planes y la integración en la estructura organizacional de trabajadores que sean lo más competentes posible. La medición y corrección de las actividades de los individuos a través del control también es una función importante de la administración, como se analizará en la sexta parte. Sin embargo, poco se consigue con todas estas funciones administrativas si los administradores no saben dirigir a las personas ni entienden los factores humanos de sus operaciones de manera que se alcancen los resultados deseados. La función administrativa de la dirección se define como el proceso de influir en las personas de modo que contribuyan a las metas organizacionales y de grupo.

**El Control.** Koontz Harold y Wehrich Heinz (2013), Menciona que el control consiste en la medición y corrección del desempeño con la finalidad de asegurarse de que se cumplen los objetivos de la empresa y los planes para lograrlos; se relaciona estrechamente con la función de planeación. De hecho, algunos estudiosos de la administración piensan que no se pueden separar; aunque es aconsejable hacerlo desde el punto de vista conceptual.

Ahora bien, ambas pueden verse como las hojas de una tijera: para que sirva debe tener las dos. Sin objetivos ni planes, el control no es posible, porque el desempeño se tiene que medir con criterios establecidos. Las técnicas y los sistemas de control son esencialmente los mismos tanto si se aplican para dinero, como para procedimientos administrativos, moral, calidad del producto o cualquier otra cosa. El proceso básico, dondequiera que se encuentre y cualquiera que sea su objetivo, abarca tres pasos:

1. Establecimiento de estándares.
2. Medición del desempeño frente a estos estándares.
3. Corrección de las anomalías respecto a los estándares y los planes.

### **2.2.2.3 Importancia en la Organización**

Para Reyes Ponce Agustín (2004) la administración es importante porque "Es el conjunto sistemático de reglas para lograr la máxima eficiencia en las formas de estructurar y manejar un organismo social."

Según Fernández Arenas José Antonio (2010) la administración es importante porque es una "Ciencia social que persigue la satisfacción de objetivos institucionales por medio de un mecanismo de operación y a través del esfuerzo humano."

Las organizaciones sociales existen desde el momento en el que el ser humano empezó a vivir en sociedad. A pesar de que éste es un término muy de moda y actual, las organizaciones sociales pueden tomar muchas formas diversas y así ha sido a lo largo del tiempo. Una de las características principales con las que debe contar una organización social es la de contar con un grupo de personas que compartan elementos en común, similares intereses, similares valores o formas de actuar ante determinadas situaciones. Al mismo tiempo, las organizaciones sociales se establecen siempre con un fin, por ejemplo, cambiar la realidad que rodea a sus miembros, aportar discusiones sobre determinados temas o simplemente compartir un momento específico.

Del mismo modo que la sociedad y las instituciones humanas son complejas, las organizaciones sociales también pueden volverse altamente complejas y hasta conflictivas. Para evitar esto, deben contar con un sistema más o menos rígido de jerarquías que organizan las diferentes tareas, establecen diversas funciones y marcan los objetivos, así como también los resultados a conseguir.

Los fundamentos básicos que demuestran la importancia de la organización son:

1. Es de carácter continuo; jamás se puede decir que ha terminado, dado que la empresa y sus recursos están sujetos a cambios constantes (expansión, contracción, nuevos productos, etc.), la que obviamente redundaría en la necesidad de efectuar cambios en la organización.
2. Es un medio a través del cual se establece la mejor manera de lograr los objetivos del grupo social.
3. Suministra los métodos para que se puedan desempeñar las actividades eficientemente, con un mínimo de esfuerzos.
4. Evita la lentitud e ineficiencia en las actividades, reduciendo los costos e incrementando la productividad.
5. Reduce o elimina la duplicidad de esfuerzos, al delimitar funciones y responsabilidades.

#### **2.2.2.4 Características de la Administración**

Las características de las funciones administrativas son:

##### **Planificación**

La planificación consiste en establecer objetivos globales que aúne las acciones de todos los empleados. Además de establecer objetivos, la planificación permite diseñar programas y calendarios que contribuyan a la consecución de dichos objetivos. En este proceso los directivos del primer nivel intervienen por ejemplo en cuántas unidades deben producir el grupo en el día. Los directivos de nivel medio manejan unos objetivos o metas que, generalmente, tienen una proyección de un mes a un año. Por último, los directivos del nivel superior fijan objetivo y desarrollan planes más amplios para toda la organización, con un horizonte entre uno y cinco años.

Para AMADOR, Juan Pablo (2008); “La Planeación es decir por adelantado, qué hacer, cómo y cuándo hacerlo, y quién ha de hacerlo. La planeación cubre la brecha que va desde donde estamos hasta dónde queremos ir. La tarea de la planeación es exactamente: minimización del riesgo y el aprovechamiento de las oportunidades.” Planificar implica que los administradores piensen con antelación en sus metas y acciones, y que basan sus actos.

La planificación requiere definir los objetivos o metas de la organización, estableciendo una estrategia general para alcanzar esas metas y desarrollar una jerarquía completa de Planes para coordinar las actividades. Sin la planificación, los departamentos podrían estar trabajando con propósitos encontrados e impedir que la organización se mueva hacia sus objetivos de manera eficiente. Por tanto, La planificación es un proceso continuo de provisión de recursos y servicios necesarios para conseguir los objetivos determinados según un orden de prioridad establecido, permitiendo elegir la o las soluciones entre muchas alternativas. La elección toma en consideración el contexto de dificultades internas y externas; conocidas en el presente o predecibles en el futuro.

#### **Objetivos de la planificación:**

- Disminuir el riesgo de incertidumbre en cualquier nivel de la organización.
- Facilitar el logro de objetivos de la empresa

#### **Características de la planificación**

Tiene carácter prospectivo. Es decir, concierne al futuro Debe de existir una relación plausible de causalidad entre acciones y resultados: Las decisiones que se tomen en planificación siempre tienen que estar relacionadas con el objetivo que se pretenda conseguir. Está orientada a la acción: Es un proceso continuo y dinámico que debe estar orientado a la acción con el fin de conseguir cambiar (para mejorar) la situación actual. No debe ser un documento teórico que se archiva y nadie usa en el día a día y debe en todo ir acompañada en cualquier caso de la dotación de recursos necesarios para llevar a cabo lo planificado. Naturaleza multidisciplinar: Debe realizarse por profesionales de diferentes disciplinas ya que las diferentes perspectivas de los mismos enriquecen el proceso planificador y permite obtener mejores resultados tanto en el análisis como en la ejecución de lo planificado.

#### **Dificultades de la planificación**

Falta de información formal ya que en numerosas ocasiones los datos necesarios para planificar no están disponibles y hacer estudios específicos para conseguirlos puede ser muy caro o imposible. Necesidades superiores a los recursos disponibles. La gestión cotidiana ocupa todo el tiempo, lo que lleva a solucionar puntualmente los problemas sin reflexionar sobre su origen. Tendencia a usar soluciones ensayadas en otros contextos donde han dado resultado, debe siempre tenerse en cuenta el entorno en el que trabajamos, no siempre las soluciones son útiles sin un proceso de adaptación a la propia realidad. El entorno se modifica rápidamente, la sociedad avanza rápido y los cambios en las pautas culturales son cada vez mayores y hacen que debamos cambiar nuestras formas de trabajar si queremos dar respuesta a las necesidades sociales. Existencia de grupos de presión. El planificador no está solo, la sociedad le va a exigir que dé una respuesta adecuada y que tenga en cuenta lo que opinan los diferentes grupos sociales, por lo que la participación es importante, no se puede planificar de forma aislada.

### **Tipos de planificación**

**Normativa o de políticas:** Establece la misión de la organización, tiene una perspectiva temporal basada en el largo plazo, define la misión, visión y valores, estableciendo la orientación general hacia la que debe encaminarse la organización.

**Estratégica:** Delimita los fines de la organización, decide las prioridades de acción y las alternativas entre las diferentes orientaciones que se pueden tomar en el futuro para ello establece los planes de acción para conseguir los objetivos realizando un análisis interno de la organización y un análisis del entorno en el que se desenvuelve la misma y estableciendo a partir de ellos las estrategias que se consideran más adecuadas.

Herramienta de Planificación estratégica: Análisis DAFO

**Táctica o estructural:** Elabora los programas y proyectos para conseguir los fines de la organización, previamente definidos en la fase de planificación estratégica, estableciendo los objetivos generales y específicos y estructurando las actividades y los recursos necesarios para conseguir los objetivos. Los programas tienen vocación de continuidad en el largo plazo y los proyectos se plantean a más corto plazo y con una estructura más flexible.

**Operativa:** Establece los objetivos operacionales y define como se van a desarrollar las actividades, el calendario de ejecución de las mismas, como se gestionarán los recursos y quién será el responsable de cada una de las actividades.

La organización, pretende resolver la cuestión de quien debe hacer qué, es responsabilidad de los directivos señalar las tareas deberes que tienen que realizarse para que la organización alcance sus objetivos. También han de establecer las relaciones que deben existir entre los distintos puestos de trabajo, la dependencia o jerarquía que existirá entre ellos.

### **Organización**

Según, AMADOR, Juan Pablo (2008), La organización: “Se trata de determinar que recurso y que actividades se requieren para alcanzar los objetivos de la organización. Luego se debe diseñar la forma de combinarla en grupo operativo, es decir, crear la estructura departamental de la empresa.” La organización consiste en la asignación de recursos y actividades para alcanzar los objetivos, mediante órganos o cargos conformados y con la atribución de autoridades y responsabilidades en cada una de ellas. Organizar es el proceso para ordenar y distribuir el trabajo, la autoridad y los recursos entre los miembros de una organización, de tal manera que estos puedan alcanzar las metas de la empresa.

Recordemos entonces que la organización es la segunda fase del proceso administrativo y que esta fase permite la división del trabajo y la estructura necesaria para su funcionamiento. Con sus principios y herramientas, se establecen los niveles de autoridad y responsabilidad, se definen las funciones, los deberes y las dependencias de las personas o grupos de personas. Fayol (1972), define la organización diciendo que consiste en dotar al organismo de elementos necesarios para su funcionamiento a través de operaciones típicas a saber, las funciones técnicas, financieras, contables, comerciales, de seguridad y administrativa. Melinkoff (1987), con relación al título del escrito la define como el proceso administrativo a través del cual se crea la estructura orgánica de la institución, se determinan los niveles de autoridad y de responsabilidad, se establecen las funciones, los deberes y las atribuciones que corresponden a los objetivos trazados previamente en el proceso de planificación u elaboración del nivel corporativo

estratégico( misión, visión, objetivos corporativos, metas y mecanismos de medida u actuación).

Según Melinkoff (1987), para estructurar una organización es preciso trabajar con los siguientes elementos:

- Los principios generales.
- Los sistemas de organización.
- Los instrumentos metodológicos.

### **Principios generales de la organización.**

Los principios son declaraciones, enunciados o preceptos que guían al dirigente en el acto de construir una organización. Desde el periodo clásico de la administración se han establecido quince principios que deben observarse al organizar una empresa o institución según Melinkoff (*op cit*), se pueden enumerar en orden jerárquico de la siguiente manera.

1. **Principio del Objetivo:** de acuerdo con este principio, la organización debe establecer los fines permanentes o (teología) hacia los cuales se encamina la organización. Estos fines ayudaran a estructurar en forma adecuada a la empresa o institución. En la actualidad, diversos enfoques de la administración denominan misión a esta constelación a fines más generales y permanentes. Así se habla de la misión de la universidad, de la misión del Ministerio de Sanidad y Asistencia Social, etc.
2. **Principios de los canales de Supervisión bien definida:** según este principio, en el organismo debe existir una serie de canales de supervisión que deben estar conectados por canales de comunicación. Toda unidad debe ser supervisada por otra de jerarquía mayor.
3. **Principio del espacio control:** de acuerdo con este principio, se debe establecer el número de personas que deben depender de otra directamente. Se aconseja que el número de personas este entre 7 y 8, tomando en cuenta la naturaleza del trabajo, la capacidad del jefe, la preparación de los subordinados, el medio ambiente físico.
4. **Principio del equilibrio dirección-control:** este principio establece que, a medida que el directivo o jefe delega autoridad en otros funcionarios, debe reservar para sí el control de funcionamiento de la organización sea total o de la parte de ésta que delegue.

5. **Principio del equilibrio autoridad-responsabilidad:** de acuerdo con este principio, la delegación de autoridad del ejecutivo al subordinado debe ser clara para el cumplimiento de una tarea bien definida, pero el jefe máximo debe conservar la responsabilidad total final por la autoridad delegada.
6. **Principio de fijación de responsabilidades:** este principio establece que la responsabilidad por las acciones no puede ser mayor que la que implica la autoridad delegada, ni debería ser menor.
7. **Principio de la selección y adiestramiento del personal:** se enuncia diciendo que el personal debe ser seleccionado debidamente y en forma previa, luego debe ser adiestrado, recibiendo entrenamiento.
8. **Principio de la excepción:** se enuncia afirmando que los jefes o ejecutivos deben resolver solo los problemas extraordinarios, los problemas de rutina deben resolverlos los subjefes del nivel jerárquico correspondiente.
9. **Principio de identificación:** este principio establece que todos los actos o hechos que se sucedan o que sea susceptibles de suceder en la institución y la cantidad de cosas que se manejen, deben tener su identificación adecuada, para evitar confusiones con otros hechos o cosas semejantes.
10. **Principio de simplicidad:** establece que dentro de cualquier organismo sólo deben establecerse las funciones que sean indispensables para los fines del organismo.
11. **Principio de la moral interna:** este principio establece que debe haber responsabilidad, colaboración y compromiso para el logro de los objetivos institucionales comunes, entre los integrantes de la empresa, tanto directivo como subalterno.
12. **Principio de la unidad de mando:** afirma que el subordinado no debe recibir órdenes de más de un jefe sobre la misma materia.
13. **Principio de jerarquía o de escala jerárquica:** establece que debe existir una cadena de relaciones directas de autoridad desde en directivo superior hasta el último subordinado y que ésta debe funcionar claramente a través de toda organización.
14. **Principio de especialización:** establece que a medida que la empresa se amplía y diversifica, debe crear grupos, secciones, dependencias, etc. Para que trabajen en una sola especialidad o área de actividades.

15. **Principio de centralización – descentralización:** se enuncia diciendo que hay centralización cuando la adopción de decisiones y la responsabilidad están centradas en la dirección superior de la institución y que hay descentralización cuando, por delegación de autoridad, la adopción de decisiones y la responsabilidad se distribuyen en instancias de dirección intermedias. Una buena descentralización distribuye las decisiones y la autoridad en los procesos de ejecución y concentra en la dirección superior las decisiones de política y de orden normativo.

### **Los sistemas de organización**

Son distintas formas de poner en coordinación sistemática, los diversos elementos humanos y materiales de un organismo. Los principales son los sistemas lineales, los sistemas funcionales y los sistemas mixtos. A continuación, se mencionan los sistemas de organización que describen algunos autores referidos por Melinkoff en su texto las organizaciones (2000, p 45).

#### ❖ **Reyes Ponce y Jeener:**

- a) Sistema lineal.
- b) Sistema funcional.
- c) Sistema lineal y de Staff.

#### ❖ **Spiegel:**

- a) Sistema lineal.
- b) Sistema funcional.
- c) Sistema mixto (Lineal y Staff).
- d) Sistema Comisional.

#### ❖ **Agramonte:**

- a) Puros: Sistema lineal.
- b) Sistema funcional.
- c) Sistema lineal y de asesoría.
- d) Mixtos: Lineal Funcional, de organización Comisional

### **Sistema de organización lineal o de línea jerárquica (perspectiva fayoliana).**

Este sistema fue propuesto en los inicios del desarrollo organizacional por Henry Fayol (1972), el mismo tiene como característica particular que las funciones generales

reposan en la autoridad superior al establecer a partir de esta las líneas de mando, autoridad y comunicaciones, que van desde la máxima autoridad hasta el último funcionario. Se califica de jerárquico porque establece relaciones determinadas por órdenes que emanan desde un mismo departamento, otros autores lo denominan sistema escalar o vertical porque la autoridad o responsabilidad es escalonada, siguiendo los niveles de la organización. En este tipo de sistema la cantidad de funciones y la autoridad va disminuyendo a medida que desciende la escala jerárquica.

**Ventajas del sistema lineal:**

- La organización resulta sencilla de comprender.
- Genera rapidez en la ejecución de las órdenes.
- Es de gran utilidad en las empresas pequeñas.
- Hay clara definición de la autoridad responsabilidad
- Se mantiene la eficacia en la disciplina y la unidad de mando.

**Desventajas del sistema lineal:**

- No hace uso de las ventajas de la especialización.
- Los jefes deben tener conocimientos diversos
- La pérdida de hombres claves pone en peligro el funcionamiento de la empresa.
- Existe la posibilidad de descuido de algunas funciones.
- Demasiada rigidez debido a la restringida discrecionalidad.

**Sistema de organización funcional o Tayloriano.**

Este sistema fue propuesto en los inicios del desarrollo organizacional por Frederick Taylor (1972). Este enfoque organizacional tiene como particularidad que, en lugar de concentrar las funciones, las distribuye en diversas autoridades superiores o intermedias, pues se basa en la diversidad de funciones que se realizan en un organismo. Para ello clasifica las funciones de acuerdo a las características y agrupa en unidades especializadas, las funciones similares o parecidas. El sistema no descansa en hombres sino en las funciones. En este sistema vale más la especialización que la posición jerárquica de los hombres.

**Ventajas del sistema funcional:**

- Aprovecha las ventajas de la especialización.

- Facilita el entrenamiento del personal debido a las exigencias de cada cargo.
- Se facilita el control directo.
- Se puede lograr la cooperación de todos los funcionarios, unidades o dependencia que forman los organismos.

**Desventajas del sistema lineal:**

- A veces se dificulta fijar la responsabilidad final en cuanto al resultado de cierta actividad.
- La supervisión es múltiple.
- Se descarta el principio de unidad de mando.
- No estimula el entrenamiento de los ejecutivos.

**Sistema de organización lineal con staff, asesoría o plana mayor.**

Es un sistema de uso corriente en las grandes empresas donde se realizan gran número de funciones de cierta magnitud o complejidad. Es un sistema de organización lineal al cual se agregan funciones asesoras o de dependencias asesoras denominadas staff, estado mayor, asesoría o plana mayor. Las unidades de asesoramiento sólo tienen autoridad de asesoramiento, no tienen mando sobre el personal de línea; solo tienen autoridad de mando sobre el personal de sus sistemas asesores.

**Ventajas del sistema de línea y de staff:**

- Se aprovechan las ventajas de la especialización
- Se mantiene la unidad de mando.
- Se comenta la cooperación entre los funcionarios de línea y asesoría

**Desventaja del sistema de línea y staff:**

- Puede generar confusión entre la autoridad de línea y asesoría.
- Los funcionarios asesores tratan de evadir responsabilidad por no tener autoridad.
- Los funcionarios de línea descargan la mayor parte de su trabajo en la dependencia asesora o funcionarios asesores.
- La asesoría no es de obligatoria aceptación por la unidad de línea.

**Organización comisional y tipos de comités o comisiones.**

En este tipo de Organización, la autoridad superior que detenta el poder de decisión, descansa en un consejo, comité o comisión, ubicado en el vértice de la pirámide. En la práctica este modelo de organización de autoridad superior colegiada es poco

frecuente. En Venezuela ha sido adoptado por las Universidades Nacionales u Oficiales. Más frecuentemente existen consejos, comités o comisiones intermedios dentro de una institución, sea que ésta se organice lineal o funcionalmente o en forma mixta.

**Ventajas:**

- Los comités fomentan la cooperación entre los integrantes.
- Se reciben aportes valiosos.

**Desventajas:**

- Alto costo en tiempo y dinero, la autoridad colectiva consume mucho tiempo en reuniones.
- Dificultan la toma de decisiones.
- Todos mandan y no adquieren responsabilidad en la repartición de la autoridad.

**Niveles en la estructura de las organizaciones de alcance nacional.**

Existe un principio universalmente aceptado según el cual toda organización de carácter nacional debe ser estructurada en tres niveles, adoptando la forma de una pirámide. De esta manera, en el vértice de la misma se encuentre ubicada la máxima autoridad. En la base de la misma se ubica el menor grado de autoridad, y se encuentra el mayor número de personas para la ejecución de los planes, programas y para el logro de los objetivos.

• **Nivel superior o nivel normativo:** Es el nivel responsable de la planificación, organización, dirección y control activo de la organización como un todo. Tiene a su cargo las siguientes funciones generales:

1. Establecer la política básica, las normas generales y los sistemas relacionados con el plan sectorial nacional (de salud, de educación, etc.
2. Diseñar la organización, delegar la autoridad en los responsables del nivel inferior y solucionar todos los problemas prácticos relacionados con el plan sectorial nacional.
3. Diseñar, las políticas, normas generales y los métodos para seleccionar los cuadros competentes para las diferentes posiciones de responsabilidad dentro de la organización.
4. Establecer las medidas de control más efectivas, de acuerdo con la organización y su funcionamiento, a través de informes, publicaciones, estadística, etc.
5. Elaborar el plan sectorial nacional de la organización.

• **Nivel intermedio o nivel de coordinación y asesoría:** Las funciones del nivel intermedio son más especializadas. En él se necesitan cuadros de especialistas para integrarlo. Sus funciones son:

1. Adaptar el plan nacional a las necesidades y recursos de su nivel.
2. Administrar el funcionamiento de la organización a su nivel
3. Coordinar las distintas dependencias y unidades bajo su control para el mejor cumplimiento de los planes de trabajo.
4. Dar asesoría técnica a todos los organismos bajo su control y desarrollar cuadros directivos a través del adiestramiento de persona.
5. Llevar un control eficiente de las dependencias a su cargo

• **Nivel inferior o nivel ejecutivo y ejecutor:** Este nivel tiene la responsabilidad directa de la ejecución de las actividades y tareas, para el cumplimiento de los objetivos y metas de la organización. Sus funciones generales son.

1. Elaborar el programa de trabajo de su nivel, de acuerdo a los lineamientos o normas del plan nacional.
2. Ejecutar las actividades del programa de trabajo.
3. Asegurar el cumplimiento de las tareas asignadas tanto en cantidad como en calidad.
4. Mantener un control continuo durante la ejecución del programa.
5. Asegurar el buen uso y mantenimiento de los materiales disponibles.
6. Fomentar y mantener la moral del trabajo.
7. Aplicar las normas administrativas, y leyes vigentes solucionando los conflictos y problemas que se puedan presentar.
8. Registrar y evaluar continuamente las actividades bajo su control.
9. Lograr la coordinación entre todas las unidades de su nivel.
10. Informar en el ámbito superior sobre actividades, experiencias, necesidades y realizaciones en su nivel.
11. Establecer las relaciones necesarias con otros organismos, para el mejor logro de su programa de trabajo.

Una vez que los planes están establecidos, se haya creado la estructura orgánica y cubierto los puestos de trabajo, la organización ya está preparada para ponerse en marcha, y para hacerlo necesita de la dirección. Los directivos dirigen (ordenan o

instruyen) a los empleados en la realización de sus tareas; esto exige que además de ser unos expertos comunicadores, deben saber proporcionar la adecuada motivación y liderazgo.

### **Dirección**

La dirección es la supervisión directa de los empleados en las actividades diarias del negocio. La eficiencia del gerente en la dirección es un factor de importancia para lograr el éxito de la empresa. Los gerentes dirigen tratando de convencer a los demás que se les unan para lograr el futuro que surge de los pasos de la planificación y la organización. Dirigir significa mandar, influir y motivar a los empleados para que realicen tareas esenciales. Según, REYES Montserrat (2007) Control “Es el elemento de la administración en el que se logra la realización efectiva de lo planeado, por medio de la autoridad del administrador, ejercida a base de decisiones. Se trata por este medio de obtener los resultados que se hayan previsto y planeado.”

Recapitulando, entonces tenemos que la dirección es la función del proceso administrativo a través de la cual se logra la realización efectiva de todo lo planificado o planeado. Para Fayol (1972), “La dirección general está encargada de conducir a la empresa a su objeto, procurando sacar el mejor partido posible de los recursos de que dispone”, es decir “La dirección es hacer funcionar a la empresa con el máximo de rendimiento”. (*op cit* ). La dirección del trabajo está basada en un estudio de tiempo y movimientos del trabajo de los obreros, con una organización de tiempo militar. Las ordenes se transmiten por jerarquía, del director general = a los jefes de servicio, = a los jefes de talleres, = a los jefes de equipo.

Para Terry (1986), La dirección consiste en “Lograr que todos los miembros del grupo alcancen el objetivo, de acuerdo con los planes y con la organización trazados por el jefe administrativo”. De la misma forma establece que “La dirección es la función de guiar y de supervisar a los subordinados, orientarlos, darles la información necesaria para que puedan realizar todas las acciones para alcanzar los objetivos y metas propuestas” (*op cit*). La dirección como fase del proceso de la administración, es a su vez, un proceso complejo que consiste en tomar decisiones para planificar, organizar, coordinar, hacer ejecutar y controlar los actos o acciones de los individuos dentro de su institución.

### **Las funciones de la dirección.**

Según **Fayol (1972)**, la dirección como fase del proceso administrativo tiene como funciones:

- Planificar, de acuerdo con los usos y naturaleza del trabajo, las actividades a realizar por la institución.
- Organizar, los esfuerzos e integrar los distintos elementos que están bajo su responsabilidad, en la institución.
- Coordinar, a las personas y dependencias de la institución.
- Tener un buen sistema de comunicaciones
- Desarrollar al personal con programas de orientación, ubicación, entrenamiento, ascenso, educación continua, desarrollo de liderazgo, etc.
- Ejercer el control, es decir supervisar y evaluar aplicar sanciones y correctivos, estimular.

### **Los instrumentos o medios de la dirección.**

Para cumplir sus funciones, la dirección se vale de ciertos medios o instrumentos. Los instrumentos o medios más comúnmente descritos son ocho (8) a saber:

1. **La Orientación:** Se define la orientación como la conducción, conocimientos y guía que se suministra a los subordinados para que realicen del mejor modo posible las tareas recomendadas. Hay dos tipos de orientación, la orientación inicial, que se da al individuo que ingresa y la orientación permanente que se da periódicamente o cuando es necesario al empleado.
2. **La Motivación:** Consiste en suministrar al trabajador, las condiciones ideales para que se sienta a gusto. La motivación incluye estímulos, reconocimientos, cursos de mejoramiento, participación en reuniones, asistencia a conferencias, etc.
3. **El mando o autoridad:** Existen dos tipos de mando o autoridad a saber: el mando o autoridad moral y el mando o autoridad legal. El mando o autoridad moral deriva de la alta competencia intelectual-profesional y de condiciones personales de quien la detenta, tales como la integridad, honestidad, responsabilidad, disposición para orientar al grupo frente a situaciones inusuales, etc. El mando o autoridad legal deriva

de una designación que habilita para detentar la autoridad. Puede existir autoridad moral no asociada a la autoridad moral. El ideal es que estos dos tipos de autoridad sean detentados simultáneamente, por la misma persona.

4. **La emisión de ordenes:** Las ordenes consisten en decir lo que tiene que hacerse, a las personas que tienen que hacerlo.
5. **Las comunicaciones:** Son procesos que transmiten información y órdenes, en forma oral o escrita, a través, de canales preestablecidos para este efecto, dentro de la organización.
6. **La delegación de autoridad-responsabilidad:** La autoridad superior de una institución concentra toda responsabilidad de dirigirla y, en teoría, debe tener información control y capacidad para decidir sobre todas las operaciones que se realizan en la institución. Cuando por el tamaño de la institución, la diversificación y la complejidad de las operaciones, el director superior se siente superado, debe delegar parte de sus funciones y atribuciones a autoridades intermedias o subordinadas, sabiendo que debe mantener, para sí, toda la responsabilidad por las funciones y las atribuciones que delega. El director general único está en relaciones directas con los directores intermedios (jefes de grupo, de establecimiento o jefes de servicios generales, de servicios técnicos, etc.). Los directores generales múltiples se reparten las atribuciones de la dirección general de maneras diversas y se relacionan con los directores intermedios de maneras diversas también. En cualquiera de estos casos, el jefe máximo o director general conserva la responsabilidad total, aunque delegue algunas de sus funciones en los jefes intermedios de la organización.
7. **La supervisión:** El director debe velar porque la ejecución de las operaciones de la institución se realice en la forma prevista o en forma adecuada.
8. **El liderazgo:** El director debe tener condiciones de líder. Esto significa que debe ejercer el mando o autoridad con unidad de miras, unidad de acción y unidad de mando. El liderazgo es una forma de ascendente que la autoridad tiene sobre los subordinados y que hace que estos rindan, en su trabajo, por encima del rendimiento promedio o habitual. El líder, a su vez, debe promover el desarrollo de liderazgo en los jefes inmediatos de la organización.

### Los principios de la dirección.

Según **Melinkoff (1987)**, los principios de la dirección más comúnmente enunciados son los siete (7) siguiente:

- **Vía jerárquica:** Las decisiones, instrucciones u órdenes deben seguir los canales regulares existentes en la Organización.
- **Unidad de mando:** Las órdenes deben ser dadas por un solo jefe a la vez, para un programa determinado. Esto evita la casi segura contradicción entre distintas instrucciones y genera mayor sensación de responsabilidad personal, en los resultados.
- **Impersonalidad del mando:** Las decisiones deben ejecutarse para asegurar la eficacia y el mejoramiento de las operaciones de la institución y no para el beneficio personal de quien dirige.
- **Pronta solución de conflictos:** Los problemas que se presentan, deben solucionarse lo más pronto posible, para evitar que interfieran en el trabajo. La dirección debe ir, inclusive, más allá: debe anticiparse a la aparición de los conflictos y solucionarlos cuando están en gestación. En otras palabras, la dirección debe ser más proactiva que reactiva.
- **Aprovechamiento de conflictos:** Los conflictos deben resolverse, y deben generar aprendizaje. La negociación: constituye una solución para terminar un conflicto. Significa establecer un arreglo de conciliación, que convenga a las dos partes involucradas. Los conflictos también pueden resolverse por dominación, en cuyo caso el jefe hace uso de su autoridad y determina la solución del conflicto.
- **La supervisión directa:** Se deben realizar inspecciones periódicas, a fin de identificar y corregir las fallas y errores, y para vigilar que se cumplan los objetivos predeterminados.
- **Armonía de los objetivos o coordinación de intereses:** Se deben armonizar los objetivos individuales y del grupo, con los objetivos de la empresa. El administrador debe dar a conocer e interpretar los planes y asignaciones de trabajo, a todo el personal a fin de armonizar los objetivos individuales y los del grupo.

## **Las Comunicaciones como instrumento de dirección**

Para que exista una dirección efectiva es indispensable que en la institución existan adecuados medios de comunicación entre los diferentes niveles de autoridad que permitan transmitir las instrucciones y las informaciones a todos los individuos. Las comunicaciones y sus diferentes canales hacen posible que cada miembro de la institución sepa cómo se debe dar cuenta del cumplimiento de los deberes. Los canales de comunicación deben servir para formar el espíritu de cuerpo necesario para alcanzar los objetivos sociales por medio del conocimiento y de la aplicación de los principios de dirección. Las comunicaciones también contribuyen a facilitar la toma de decisiones en los niveles de dirección y en los niveles operativos.

Las comunicaciones según Melinkoff (1987), se pueden definir como un proceso de intercambio verbal, escrito, visual o auditivo para transmitir y dar a conocer los criterios, informaciones, pensamientos y aspiraciones que pueden influir en el comportamiento de los individuos o de los grupos formales o informales.

El sistema de comunicación tiene tres elementos distintos

- Dónde se inicia la comunicación, esto es el emisor de la comunicación.
- Hacia dónde se dirige, es decir, los receptos de la comunicación.
- El punto de destino.

Existen varias clases de comunicación entre las que se cuentan:

- La social: opera a través de comunicaciones formales e informales.
- Las descendentes: se transmiten por vía jerárquica de arriba hacia abajo.
- Las ascendentes: son las que se transmiten de abajo hacia arriba.
- Los colaterales o de intercambio horizontal: son las que se dan entre autoridades del mismo nivel.

En el momento en que la organización se ha puesto en movimiento, hay que esperar que todos sus miembros realicen bien su trabajo, que los planes se cumplan y que se alcancen los objetivos fijados. Pero muchas veces esto no sucede, y hay que comprobar con cierta regularidad si las cosas se están desarrollando o no según las

previsiones, y en esto consiste la función de control del directivo. Además, debe saber tomar las medidas correctoras necesarias en cada momento.

### **Control**

Para, AMADOR, Juan Pablo (2008), Control “Es la función administrativa que consiste en medir y corregir el desempeño individual y organizacional para asegurar que los hechos se ajusten a los planes y objetivos de las empresas.” Al control se puede definir como el proceso de vigilar actividades que aseguren que se están cumpliendo como fueron planificadas y corrigiendo cualquier desviación. Todos los gerentes deben participar en la función de control, aun cuando sus unidades estén desempeñándose como se proyectó.

Como podemos darnos cuenta finamente la gestión administrativa es el esfuerzo coordinado de un grupo social para lograr un fin, con la mayor eficiencia y eficacia con el menor esfuerzo posible, empleando en acción empresarial mediante planeación, organización, dirección y control de las actividades realizadas en las diversas áreas y niveles de la empresa para conseguir tales objetivos.

### **Características del Control**

El diseño del sistema de control variará de acuerdo a la realidad particular de la organización en cuestión. Sin embargo, existen una serie de características comunes que procuran la eficacia del sistema:

- **Precisión:** un sistema de control que genera información imprecisa puede inducir a no actuar cuando se debiera o reaccionar contra un problema que no existe. Un sistema de control preciso es digno de confianza y proporciona datos válidos.
- **Oportunidad:** los controles deberán advertir a los administradores en forma oportuna cuando se producen las variaciones. Un sistema de control eficaz deberá aportar información oportuna, ya que la mejor información tiene escaso valor cuando se torna obsoleta.
- **Economía:** la operación de un sistema de control debe ser económica, es decir que, todo sistema de control tendrá que justificar los beneficios que aporta en relación con los costos que ocasiona.

- **Flexibilidad:** los controles deben ser lo suficientemente flexibles como para ajustarse a cambios adversos o para aprovechar nuevas oportunidades.
- **Inteligibilidad:** los controles que no son comprensibles para los usuarios carecen de valor. Un sistema de control que es difícil de entender puede ocasionar errores innecesarios, frustrar a los empleados y a la larga ser ignorado.
- **Criterios Razonables:** los estándares de control deberán ser razonables y susceptibles de alcanzarse. Si son demasiado altos o no resultan razonables, su posible acción motivadora desaparece.
- **Localización estratégica:** los administradores deberán establecer controles sobre los factores que sean estratégicos para el rendimiento de la organización. Los controles deberán abarcar las actividades, operaciones y eventos críticos dentro de la organización.
- **Acción Correctiva:** Un sistema de control eficaz deberá no sólo señalar el problema sino también especificar una solución. Es decir que deberá sugerir medidas alternativas que será conveniente tomar para corregir la desviación.

### **El Proceso de Control**

El control puede ser analizado como el proceso de evaluación tendiente a determinar la real o efectiva aplicación del sistema de planeamiento integral establecido para la organización. Gráficamente, el proceso de control pueda adoptar la forma circular identificando la acción continua entre sus fases y de retroalimentación permanente

- **Estándares o indicadores de desempeño.-** Esta etapa se relaciona directamente con la fase de planeamiento. En esta última se definen los objetivos o acciones a realizar. La fase de control surge como la instancia necesaria para medir el cumplimiento de lo planeado. Se requiere entonces de la definición de una base, un estándar o un indicador de la gestión. Es decir, el nivel de desempeño esperado (unidad de medida) para una acción o un objetivo.

- **La medición del rendimiento real.-** En esta etapa del proceso se evalúa el grado de rendimiento real sobre los parámetros preestablecidos. Para ello se recurre a diferentes fuentes como: La observación directa tiene como ventaja proveer información no filtrada a través de otra persona. Sin embargo, demanda mucho tiempo y siempre estará sujeta a los sesgos personales del observador. Datos estadísticos: La accesibilidad actual de los

sistemas informáticos ha permitido expresar la información a través de datos estadísticos. Este recurso no se limita sólo a datos numéricos sino también gráficos, diagramas de barras, entre otros. Si bien este tipo de informes permite visualizar rápidamente datos numéricos, la información que ofrecen pasa a ser limitada al no poder informar sobre factores importantes de tipo subjetivos. Los informes verbales presentan como ventaja la rapidez y la posibilidad de retroalimentación instantánea. Sin embargo, sus desventajas son semejantes a la observación directa sumada a la imposibilidad de documentar la información. Los informes escritos, al igual que los estadísticos son más lentos y más formales. A menudo resultan más completos que los verbales y permiten su archivo.

- **La comparación del rendimiento real con un estándar.-** En esta etapa del proceso se determina el grado de variación entre el rendimiento real y el estándar. En esta etapa es crítico para el administrador determinar el rango de variación aceptable. Este parámetro fijado de antemano, permitirá reconocer aquellas desviaciones que exceden dicho rango considerándolas significativas. El administrador considerará entonces aquellas desviaciones significativas en particular por la magnitud y dirección de esas variaciones.

- **La identificación y el análisis de las desviaciones (rendimiento real vs. estándar).-** Como producto de la comparación se identifican las desviaciones significativas. La tarea del administrador requerirá avanzar en el análisis de la/s causa/s que dieron origen a esas desviaciones. Para ello deberá valerse de herramientas y la información necesaria para identificar las causas más probables. Esta tarea garantizará el diseño de acciones correctivas más eficientes.

- **La definición y de la/s acción/es correctiva/s.-** Identificadas y analizadas las desviaciones significativas, se avanza hacia el diseño e implementación de las acciones correctivas. Por un lado, el administrador podrá corregir el rendimiento real si la fuente de la desviación ha sido la presencia de acciones de trabajo deficientes, o bien, podrá tomar la decisión de revisar el estándar. Esta última acción puede darse cuando la desviación identificada es resultado de la utilización de un estándar poco realista. En este caso, el objeto de acción correctiva es el estándar.

### **Herramientas De Control**

Para ejercer el control en cada uno de los niveles señalados, la administración emplea diversas herramientas o instrumentos en función de los atributos a considerar en cada caso:

- De Control Superior: En este caso, las herramientas estarán orientadas a evaluar y monitorear el desempeño global de la organización. A modo de ejemplo, se enuncian a continuación:

- Análisis económico/financiero/patrimonial
- Auditoría externa
- Control histórico (de resultados, de inversiones, de capital, de operaciones, etc., en general, es el control que se realiza con información contable).

- Evaluación estadística

- De Control Intermedio: En este nivel, las herramientas de control se abordan desde cada unidad de la organización como un conjunto de recursos, de manera aislada, orientadas al mediano plazo.

- Control presupuestario: El presupuesto como plan, tiene una fase estrictamente de control, el control presupuestario. Los presupuestos involucran acciones administrativas que producen resultados observables dentro de períodos determinados de tiempo. El control presupuestal implica planeación y control.

- Control de costos: El sistema de información que opera sobre los costos está dado por una rama especializada de la contabilidad como lo es la contabilidad de costos. Trata las informaciones sobre la acumulación y el análisis de costos, asentando los costos en algún tipo de unidad-base, como productos, servicios, componentes, proyectos o departamentos. A partir de conceptos como costos fijos, variables y determinación del punto de equilibrio, se puede acceder a técnicas de planeación y control sencillas ya que muestran cómo los diferentes niveles de venta afectan las ganancias de la empresa.

#### **2.2.2.5 Teorías Administrativas**

- **Administración Clásica – Fayol Henry (1916)**

Fayol Henry (1916) Quizás el verdadero padre de la moderna teoría de la administración sea el industrial francés Henry Fayol. Como se había percatado de la falta de principios

de administración y un método para enseñarla, señaló 14 principios, sobre los cuales afirmó que no eran absolutos, sino flexibles y que debían aplicarse, aunque cambiaran las condiciones. Estos principios son:

1. **División del trabajo:** especialización de las tareas y de las personas para aumentar la eficiencia.
2. **Autoridad y responsabilidad:** autoridad es el derecho de dar órdenes y el poder de esperar obediencia; la responsabilidad es una consecuencia natural de la autoridad e implica el deber de rendir cuentas. Ambas deben estar equilibradas entre sí.
3. **Disciplina:** obediencia, dedicación, energía, comportamiento y respeto de las normas establecidas.
4. **Unidad de mando:** cada empleado debe recibir órdenes de un solo superior. Es el principio de la autoridad única.
5. **Unidad de dirección:** asignación de un jefe y un plan a cada grupo de actividades que tengan el mismo objetivo.
6. **Subordinación de los intereses individuales a los generales:** los intereses generales deben estar por encima de los intereses particulares.
7. **Remuneración del personal:** debe haber (en cuanto retribución) satisfacción justa y garantizada para los empleados y para la organización.
8. **Centralización:** concentración de la autoridad en la cúpula jerárquica de la organización.
9. **Cadena escalar:** línea de autoridad que se va del escalón más alto al más bajo. Es el principio de mando.
10. **Orden:** debe existir un lugar para cada cosa y cada cosa debe estar en su lugar, es el orden material y humano.
11. **Equidad:** amabilidad y justicia para conseguir la lealtad del personal.
12. **Estabilidad del personal:** la rotación tiene un impacto negativo en la eficiencia de la organización. Cuanto más tiempo permanezca una persona en un cargo, tanto mejor para la empresa.
13. **Iniciativa:** capacidad de visualizar un plan y asegurar personalmente su éxito.
14. **Espíritu de equipo:** la armonía y unión entre las personas constituyen grandes fortalezas para la organización.

Fayol Henry (1916) Quien partió de un enfoque sintético, global y universal de la empresa. Esta teoría parte del todo organizacional y de su estructura para garantizar eficiencia en todas las partes involucradas, fuesen ellos órganos (secciones, departamentos, etc.) o personas (desempeñarse de cargos y ejecutores de tareas). En contraposición a la teoría científica que parte del nivel individual de cada operario con relación a la tarea, se amplía enormemente a nivel de organización como un todo en relación con su estructura organizacional.

Fayol Henry (1916) Parte de la proposición de que toda empresa puede ser dividida en este grupo:

- a) Funciones técnicas, relacionadas con la producción de bienes o de servicios de la empresa.
- b) Funciones comerciales, relacionadas con la compra - venta e intercambio.
- c) Funciones financieras, relacionadas con la búsqueda de Capitales.
- d) Función, de seguridad, relacionadas con la protección de los bienes y de las personas.
- e) Funciones contables, relacionadas con los inventarios registro, balances, costos y estadísticas.
- f) Funciones administrativas, relacionadas con la integración de las otras cinco funciones. Las funciones administrativas coordinan y sincronizan con las demás de la empresa, siempre encima de ellas.

Según Fayol Henry (1916) ninguna de las cinco funciones tiene la tarea de formular el programa de acción general de la empresa, de constituir su cuerpo social, de coordinar los esfuerzos y de armonizar los actos. Las cinco funciones constituyen otra función llamada administración. Las funciones administrativas engloban los elementos de la administración que son los siguientes:

1. Planear; visualizar el futuro y trazar los programas de acción.
2. Organizar; construir el organismo material como el social de la empresa.
3. Dirigir; guiar y orientar al personal.
4. Coordinar; ligar, unir y armonizar todos los actos y todos los esfuerzos colectivos.
5. Controlar, verificar que todo suceda de acuerdo con las reglas establecidas y las órdenes dadas.

Estos son los elementos de la administración que constituyen llamado proceso administrativo y que son localizables en cualquier trabajo del administrador, en cualquier nivel o área de actividad de la empresa. Dirigir es conducir a la empresa, teniendo en cuenta los fines y buscando obtener las mayores ventajas posibles de todos los recursos de que ellas disponen, es asegurar la marcha de las seis funciones esenciales. La administración no es sino una de las seis funciones, cuyo ritmo es asegurado por la dirección.

Para la teoría clásica existe una proporcionalidad de la función administrativa, es distribuida proporcionalmente entre todos los niveles jerárquicos. A medida que se desciende en la escala jerárquica más aumenta la proporción de las otras funciones de la empresa, a medida que se asciende en la escala jerárquica aumenta la extensión y el volumen de las funciones administrativas.

Para Fayol Henry (1916) en todos los tipos de la empresa, la capacidad esencial de las personas situadas en los niveles inferiores es la capacidad profesional y la capacidad de los grandes jefes es la capacidad administrativa.

- **Administración Científica - Taylor Frederick (1903-1911)**

Chiavenato, Idalberto (2009), a través de su libro *Introducción a la Teoría General de la Administración*, nos comenta acerca de los estudios realizados por Frederick Taylor. La escuela de la administración científica fue iniciada a comienzos del siglo XX por el ingeniero estadounidense Frederick W. Taylor a quien se considera el fundador de la moderna Teoría General de la Administración. Taylor tuvo innumerables seguidores (como Gantt, Gilbreth, Emerson, Ford, Barth y otros) y provoco una verdadera revolución en el pensamiento administrativo en el mundo empresarial de su época.

El primer periodo de Taylor corresponde a la época de publicación de su libro *Shop Management* (Administración de Talleres) en 1903, sobre técnicas de racionalización del trabajo del operario mediante el estudio de tiempos y movimientos.

En esencia, Taylor expresa en *Shop Management*:

1. El objetivo de la administración es pagar salarios altos y tener bajos costos unitarios de producción.

2. Para lograr ese objetivo, la administración debe aplicar métodos científicos de investigación y experimentación para formular principios y establecer procesos estandarizados que permitan el control de operaciones de producción.
3. Los empleados deben ser seleccionados científicamente y llevados a puestos de trabajo donde las condiciones laborales sean adecuadas, para que puedan cumplir las normas.
4. Los empleados deben ser entrenados científicamente en la ejecución de la tarea para perfeccionar sus aptitudes, de modo que cumplan la producción normal.
5. La administración debe establecer una atmosfera de íntima y cordial cooperación con los trabajadores para garantizar la continuidad de este ambiente psicológico.

El segundo periodo de Taylor corresponde a la época de la publicación de su libro Principios de Administración Científica en el año 1911, cuando concluyó que la racionalización del trabajo operativo debería estar apoyada por una estructura general de la empresa que diera coherencia a la aplicación de sus principios. A partir de allí desarrolló los estudios sobre la administración general, a la cual denominó administración científica; sin embargo; no abandonó su preocupación por la tarea del operario.

En este contexto nace el concepto de El Homo Economicus, que con la administración científica se implanto el concepto de hombre económico, según el cual se cree que toda persona está motivada únicamente por las recompensas salariales, económicas y materiales. En otras palabras, el hombre busca el trabajo no porque le guste, sino como medio para ganarse la vida.

Los principios de la administración científica según Taylor son:

1. **Principio de Planeación:** sustituir el criterio individual, la improvisación y la actuación empírico-práctica del operario en el trabajo por los métodos basados en procedimientos científicos. Cambiar la improvisación por la ciencia mediante la planeación del método del trabajo.
2. **Principio de Preparación:** seleccionar científicamente los trabajadores de acuerdo a sus aptitudes y prepararlos y entrenarlos para producir más y mejor, en concordancia con el método planeado. Disponer y distribuir racionalmente las máquinas y los equipos de producción.

3. **Principio de Control:** Controlar el trabajo para cerciorarse de que está ejecutándose de acuerdo con las normas establecidas y según el plan previsto. La gerencia debe cooperar con los empleados para que la ejecución sea la mejor posible.
4. **Principio de Ejecución:** asignar atribuciones y responsabilidades para que el trabajo se realice con disciplina.

Taylor Frederick (1911) Los principios fundamentales, que Taylor consideró la base del método de la administración científica, son los siguientes:

- a) Cambiar las reglas prácticas por ciencia (conocimiento organizado).
- b) Establecer la armonía en las acciones de los grupos, más que la discordia.
- c) Convocar la cooperación de los seres humanos, en lugar del caótico individualismo.
- d) Trabajar por el mayor rendimiento y no restringir la producción.
- e) Fomentar el progreso de todos los trabajadores en la medida de todas sus posibilidades, para su mayor prosperidad y de la compañía.

- **Teoría de las Relaciones Humanas – Elton Mayo (1932)**

La teoría de las relaciones humanas (o escuela humanista de la administración) surgió en Estados Unidos, como consecuencia de las conclusiones del experimento de Hawthorne, y fue desarrollada por Elton Mayo y colaboradores. Fue un movimiento de reacción y oposición a la teoría clásica de la administración.

#### **Conclusiones del experimento de Hawthorne**

El experimento de Hawthorne proporcionó un esbozo de los principios básicos de la Escuela de Relaciones Humanas. Sus conclusiones son las siguientes:

- a) **El nivel de producción es el resultado de la integración social:** el nivel no está determinado por la capacidad física o fisiológica del empleado (como afirmaba la teoría clásica), sino por normas sociales y expectativas grupales.
- b) **Comportamiento social de los empleados:** El comportamiento del individuo se apoya totalmente en el grupo. Los trabajadores no actúan o reaccionan aisladamente como individuos, sino como miembros de grupos.
- c) **Recompensas y sanciones sociales:** El comportamiento de los trabajadores está condicionado por normas y patrones sociales. Los operarios que producen más o

menos de lo que establece la norma socialmente determinada, pierden el respeto y la consideración de sus colegas. Los operarios prefieren producir menos (y ganar menos) a poner en riesgo sus relaciones amistosas con sus colegas.

- d) **Grupos informales:** mientras los clásicos se preocupaban por los aspectos formales de la organización (como autoridad, responsabilidad, especialización, estudios de tiempos y movimientos, etc.), los autores humanistas se concentraron en los aspectos informales de la organización (como grupos informales, comportamiento social de los empleados, creencias y actitudes, motivación, etc.).
- e) **Relaciones Humanas:** en un lugar de trabajo, las personas participan en grupos sociales existentes dentro de la organización, y se mantienen en una constante interacción social. Para explicar el comportamiento humano en las organizaciones, la teoría de relaciones humanas estudió esa interacción social.
- f) **Importancia del contenido del cargo:** la especialización no es la manera más eficiente de división del trabajo. Mayo y sus colaboradores observaron que los operarios cambiaban de posición para evitar la monotonía, lo que iba en contra de la política de la empresa. Esos cambios producían efectos negativos en la producción, pero elevaban la moral del grupo.
- g) **Énfasis en los aspectos emocionales:** en la teoría de relaciones humanas los aspectos emocionales no planeados e irracionales del comportamiento humano merecen una atención especial. A eso se debe el nombre de sociólogos de la administración que se les da a los autores humanistas.

El administrador debe ser un verdadero líder. Existen tres principios que usan los administradores para transformar las organizaciones y lograr el compromiso.

- a) **Desarrollar confianza en las personas:** no se puede desarrollar confianza en las personas si no se trata con respeto y dignidad. La confianza precisa que los valores organizacionales adoptados sean significativos para las personas.
- b) **Los líderes deben estimular el cambio:** en consecuencia, deben respetar a las personas y aprender que el cambio está en todas sus actividades los líderes deben romper los hábitos, cambiando la forma de organización en la empresa. Cambiar la distribución de una oficina ya es una manera de crear un clima de cambio.

- c) **Los líderes deben evaluar que es importante y prioritario:** los líderes deben generar sistemas que desarrollen capacidad y competencia distintiva para su organización, y encaminar a las personas en esa dirección.

## 2.3. HIPÓTESIS

### 2.3.1. Hipótesis General

El empowerment influye positivamente en la administración de la municipalidad distrital de Ascensión en el año 2017

### 2.3.2. Hipótesis Específicas

- ✓ La aplicación del Empowerment influye positivamente en la planeación de la Municipalidad Distrital de Ascensión en el año 2017.
- ✓ La aplicación del Empowerment influye positivamente en la organización en la Municipalidad Distrital de Ascensión en el año 2017.
- ✓ La aplicación del Empowerment influye positivamente en la dirección en la Municipalidad Distrital de Ascensión en el año 2017.
- ✓ La aplicación del Empowerment influye positivamente en el control en la Municipalidad Distrital de Ascensión en el año 2017.

## 2.4. DEFINICIÓN DE TÉRMINOS

- ✓ **Actitud.** Predisposición a responder de manera positiva o negativa a determinadas personas, objetos o situaciones. Constituye la base emocional de las relaciones interpersonales y de la identificación del individuo con los demás. Chiavenato, Idalberto (2009).
- ✓ **Administración.** Manera de gobernar una organización o parte de ella. Es el proceso consistente en planear, organizar, dirigir, planear y controlar el uso de los recursos de la organización y los esfuerzos de grupos de individuos u organizaciones para

alcanzar determinados objetivos comunes con eficiencia y eficacia. Chiavenato, Idalberto (2009).

- ✓ **Administración Científica.** Corriente administrativa iniciada por Taylor. Pone énfasis en administrar las tareas, es decir, se concentra en la racionalización del trabajo de los obreros, la estandarización y la definición de principios básicos para la organización racional del trabajo. Chiavenato, Idalberto (2009).
- ✓ **Autoridad.** La autoridad reside en la relación entre los puestos y en las expectativas de quienes ocupan los puestos. Por tanto, la influencia basada en la autoridad en general no se resiste porque, al unirse a una organización, los individuos cobran conciencia de que se requiere el ejercicio de la autoridad de los supervisores y el acatamiento de los subordinados. El reconocimiento de la autoridad es necesario para que las organizaciones sean efectivas, y es uno de los costos de la pertenencia a las organizaciones. Ivancevich John M, Konopasque Robert Y Matteson Michael T. (2006).
- ✓ **Capital Humano.** Conjunto integrado de conocimientos, habilidades y competencias de las personas de una organización. Al igual que el capital estructural, el capital humano es propiedad de las personas y no de la organización. Es la parte renovable del capital intelectual. Chiavenato, Idalberto (2009).
- ✓ **Clima Organizacional.** Conjunto de propiedades del ambiente laboral, que los empleados perciben de manera directa o indirecta y se considera una de las principales fuerzas que influye en su comportamiento. Ivancevich John M, Konopasque Robert Y Matteson Michael T. (2006).
- ✓ **Competitividad.** Capacidad que una organización desarrolla para competir y obtener ventajas competitivas en su industria. Chiavenato, Idalberto (2009).
- ✓ **Comunicación.** Transmisión de información y entendimiento mediante símbolos comunes. Ivancevich John M, Konopasque Robert Y Matteson Michael T. (2006).

- ✓ **Control.** Función administrativa que viene después de la planeación, la organización y la dirección y que sirve para asegurar que los resultados de lo que fue planeado, organizado y dirigido se ajusten en la medida de lo posible a los objetivos; es una función administrativa que comprueba que todo ocurra de acuerdo con las reglas y las órdenes; es el subsistema que garantiza que el sistema funcione dentro de la normalidad y que sus actividades logren los resultados esperados. Chiavenato, Idalberto (2009).
- ✓ **Cultura Organizacional.** Sistema de creencias y valores compartidos que se desarrolla dentro de una organización o una de sus unidades y guía el comportamiento de sus miembros. Chiavenato, Idalberto (2009).
- ✓ **Confianza.** Capacidad para depender de las palabras y acciones de otra persona. Newstron Jhon R. (2011).
- ✓ **Decisión.** Medio para lograr un resultado o resolver un problema. Resultado de un proceso en el que influyen muchas fuerzas. Ivancevich John M, Konopasque Robert y Matteson Michael T. (2006).
- ✓ **Delegación De Autoridad.** Proceso por el cual la autoridad se distribuye hacia abajo en una organización. Ivancevich John M, Konopasque Robert y Matteson Michael T. (2006).
- ✓ **Desarrollo.** Criterio de efectividad que alude a la capacidad de una organización para aumentar su respuesta a exigencias del entorno actuales y futuras. Términos equivalentes o similares son institucionalización, estabilidad e integración. Ivancevich John M, Konopasque Robert y Matteson Michael T. (2006).
- ✓ **Desarrollo Organizacional.** Proceso que consiste en prepararse para un cambio en el entorno organizacional, y manejarlo. Ivancevich John M, Konopasque Robert y Matteson Michael T. (2006).

- ✓ **Descentralización.** En esencia, supone llevar el punto de la toma de decisiones al nivel directivo más bajo posible, así como la delegación de autoridad para la toma de decisiones. Ivancevich John M, Konopasque Robert y Matteson Michael T. (2006).
- ✓ **Dirección.** Función administrativa que interpreta los objetivos y los planes para alcanzarlos y conduce y orienta a las personas hacia ellos. Es la función administrativa que viene después de la planeación y la organización y que pone en marcha a la organización. Está relacionada con la influencia sobre las personas y con la acción. La dirección se ejerce por medio de la comunicación, el liderazgo y la motivación. Chiavenato, Idalberto (2009).
- ✓ **Disciplina.** Uso de alguna forma de sanción o castigo cuando los empleados se desvían de las reglas. Ivancevich John M, Konopasque Robert Y Matteson Michael T. (2006).
- ✓ **Efectividad.** En el contexto del comportamiento organizacional, la efectividad se refiere a la relación óptima entre cinco componentes: producción, eficiencia, satisfacción, capacidad de adaptación y desarrollo. Ivancevich John M, Konopasque Robert y Matteson Michael T. (2006).
- ✓ **Eficiencia.** Hacer algo correctamente; se refiere la relación que hay entre insumos y productos. Busca reducir al mínimo los costos de los recursos. Robbins y De cenzo (2009).
- ✓ **Eficacia.** Hacer lo correcto; alcanzar las metas. Robbins y De cenzo (2009).
- ✓ **Empowerment.** Es el acto de fortalecer el sentido de eficacia de los empleados animándolos a participar en la toma de decisiones, a ejercer su iniciativa e imaginación, y recompensarlos por hacerlo. Fred R. David (2008).
- ✓ **Facultamiento (Empowerment).** Alentar y/o ayudar a individuos y grupos para que tomen decisiones relativas a su entorno laboral. Ivancevich John M, Konopasque Robert y Matteson Michael T. (2006).

- ✓ **Grupo.** Conjunto de personas que interactúan entre sí y buscan un objetivo común. Chiavenato, Idalberto (2009).
- ✓ **Liderazgo.** Influencia interpersonal ejercida en una situación mediante la comunicación humana a fin de conseguir un objetivo determinado. Es el proceso consistente en influir en el comportamiento de las personas y dirigirlo hacia determinadas metas. Chiavenato, Idalberto (2009).
- ✓ **Organización.** Tiene tres significados distintos. El primero se refiere a una entidad social compuesta por personas y recursos, estructurada deliberadamente y orientada a lograr un objetivo. El segundo se refiere a la función administrativa, fase que viene después de la planeación y que define y agrupa las actividades necesarias para alcanzar los objetivos y las asigna a los puestos y personas correspondientes. El tercero se refiere a la estructura organizativa, es decir, al conjunto de órganos y personas que constituyen el aparato administrativo de la organización. Es lo mismo que formato o diseño organizacional. Chiavenato, Idalberto (2009).
- ✓ **Planeación.** Función administrativa que identifica objetivos y lo que debe hacerse para alcanzarlos. Actualmente sustituye a la fase de previsión del proceso administrativo. Chiavenato, Idalberto (2009).
- ✓ **Recompensas Extrínsecas.-** Recompensas externas al trabajo, como sueldo, ascenso o incentivos extras. Ivancevich John M, Konopasque Robert y Matteson Michael T. (2006).
- ✓ **Recompensas Interpersonales.-** Recompensas extrínsecas, como recibir reconocimiento o interactuar socialmente en el trabajo. Ivancevich John M, Konopasque Robert y Matteson Michael T. (2006).
- ✓ **Recompensas Intrínsecas.-** Recompensas que forman parte del puesto mismo. La responsabilidad, retos y características de la retroalimentación del puesto son recompensas intrínsecas. Ivancevich John M, Konopasque Robert y Matteson Michael T. (2006).

## 2.5. VARIABLES E INDICADORES DE ESTUDIO

### A. Variable Independiente (X)

Empowerment

**Dimensiones:**

**Indicadores:**

Poder

Delegación de autoridad y responsabilidad  
Confianza  
Libertad

Motivación

Incentivos  
Recompensas  
Orientación

Liderazgo

Definir Objetivos y metas  
Ampliar horizontes  
Evaluar el desempeño  
Proporcionar retroalimentación  
Capacitar y desarrollar a las personas

Desarrollo

Entregar información  
Enseñar nuevas técnicas  
Crear y desarrollar talentos

### B. Variable Dependiente (Y)

Administración

**Dimensiones:**

**Indicadores:**

Planeación

Diagnóstico  
Planes  
Presupuesto  
Programas

Organización

Estructura  
Funciones  
Procesos  
Cargos

Dirección

Motivación  
Coordinación  
Comunicación  
Liderazgo  
Toma de Decisiones

Control

Definición de estándares  
Comparación de lo planeado con lo ejecutado  
Monitorear el desempeño  
Evaluar el desempeño  
Emprender acciones correctivas

## 2.6. OPERACIONALIZACIÓN DE VARIABLES

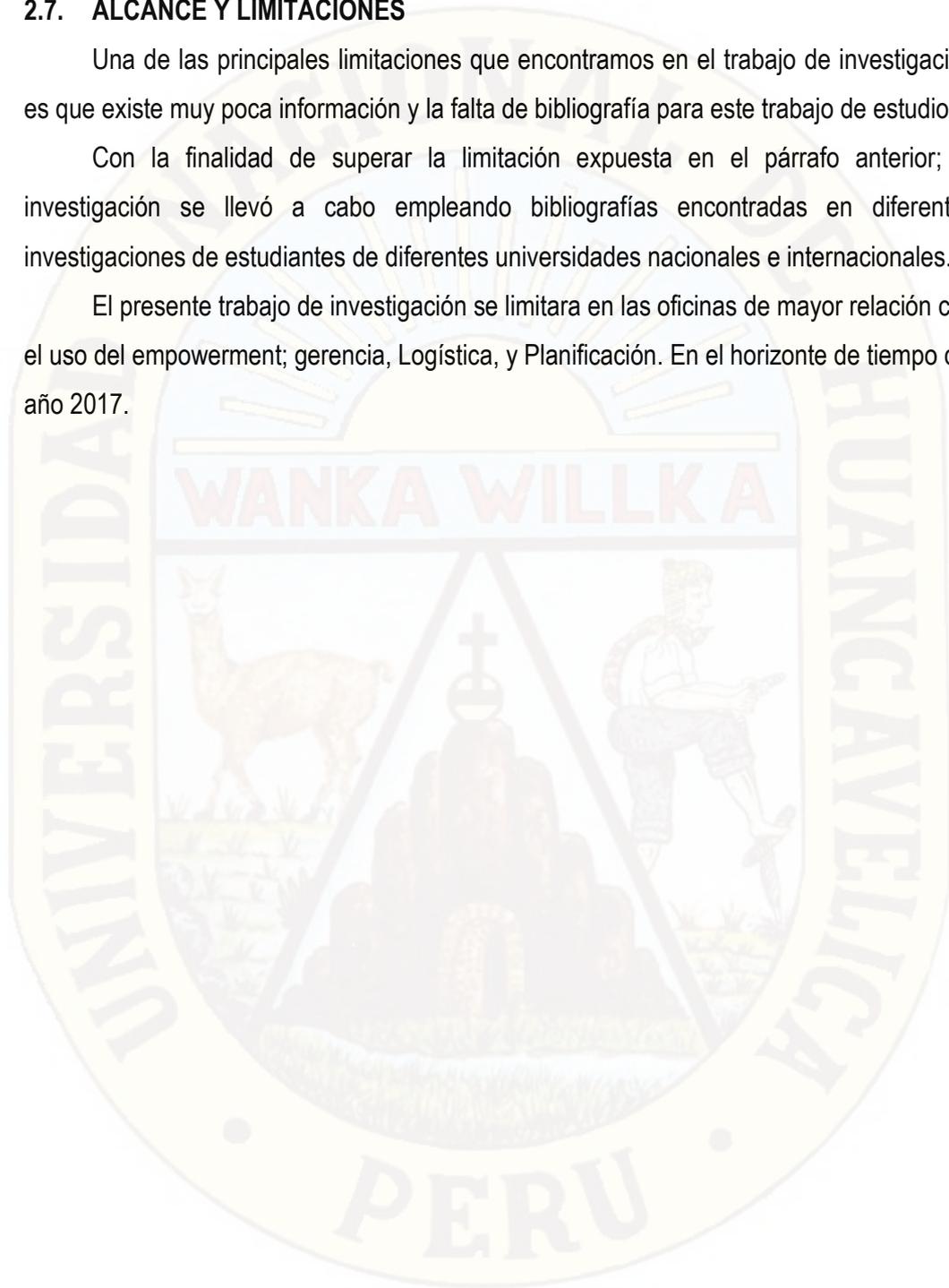
Variable	Definición Conceptual	Definición Operacional	Dimensiones	Indicadores	Escala Valorativa
<b>VARIABLE INDEPENDIENTE (X)</b>  <b>EMPOWERMENT</b>	<p>Según <b>CHIAVENATO, Idalberto (2009)</b> Estilo consistente en brindar a las personas autoridad, información y herramientas necesarias para realizar sus tareas con mayor autonomía, libertad y confianza. Es un paso más allá del desarrollo de equipos.</p>	<p>Son todas las respuestas emitidas por los trabajadores de la Municipalidad Distrital de Ascensión en cuanto al facultamiento en la toma de decisiones o más conocido como empowerment.</p>	<p>Poder (Chiavenato)</p> <p>Motivación (Chiavenato)</p> <p>Liderazgo (Chiavenato)</p> <p>Desarrollo (Chiavenato)</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Delegación de autoridad y responsabilidad</li> <li>✓ Confianza</li> <li>✓ Libertad</li> <li>✓ Incentivos</li> <li>✓ Recompensas</li> <li>✓ Orientación</li> <li>✓ Definir Objetivos y metas</li> <li>✓ Ampliar horizontes</li> <li>✓ Evaluar el desempeño</li> <li>✓ Proporcionar retroalimentación</li> <li>✓ Capacitar y desarrollar a las personas</li> <li>✓ Entregar información</li> <li>✓ Enseñar nuevas técnicas</li> <li>✓ Crear y desarrollar talentos</li> </ul>	<p>La escala valorativa es la Likert, que sirve como instrumento psicométrico, que se utiliza para realizar investigaciones de mercados para la comprensión de opiniones.</p>
<b>VARIABLE DEPENDIENTE (Y)</b>  <b>ADMINISTRACIÓN</b>	<p>Según <b>AMARU MAXIMIANO Antonio C. (2009)</b> "La administración es el proceso de tomar decisiones sobre los objetivos y la utilización de los recursos. Abarca cinco tipos principales de decisiones, llamadas también procesos o funciones: planeación, organización, liderazgo, dirección y control".</p>	<p>Es el conjunto de respuestas emitidas por los trabajadores de la Municipalidad Distrital de Ascensión en cuanto a la Administración de dicha entidad.</p>	<p>Planeación (Amaru M.)</p> <p>Organización (Amaru M.)</p> <p>Dirección (Amaru M.)</p> <p>Control (Amaru M.)</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Diagnóstico</li> <li>✓ Planes</li> <li>✓ Presupuesto</li> <li>✓ Programas</li> <li>✓ Estructura</li> <li>✓ Funciones</li> <li>✓ Procesos</li> <li>✓ Cargos</li> <li>✓ Motivación</li> <li>✓ Coordinación</li> <li>✓ Comunicación</li> <li>✓ Liderazgo</li> <li>✓ Toma de Decisiones</li> <li>✓ Definición de estándares</li> <li>✓ Comparación de lo planeado con lo ejecutado</li> <li>✓ Monitorear el desempeño</li> <li>✓ Evaluar el desempeño</li> <li>✓ Emprender acciones correctivas</li> </ul>	<p>La escala se mide en la siguiente forma:</p> <p>1= Nunca 2= Ocasionalmente 3= Algunas veces 4= Frecuentemente 5= Siempre</p> <p>La escala de medición es ordinal</p>

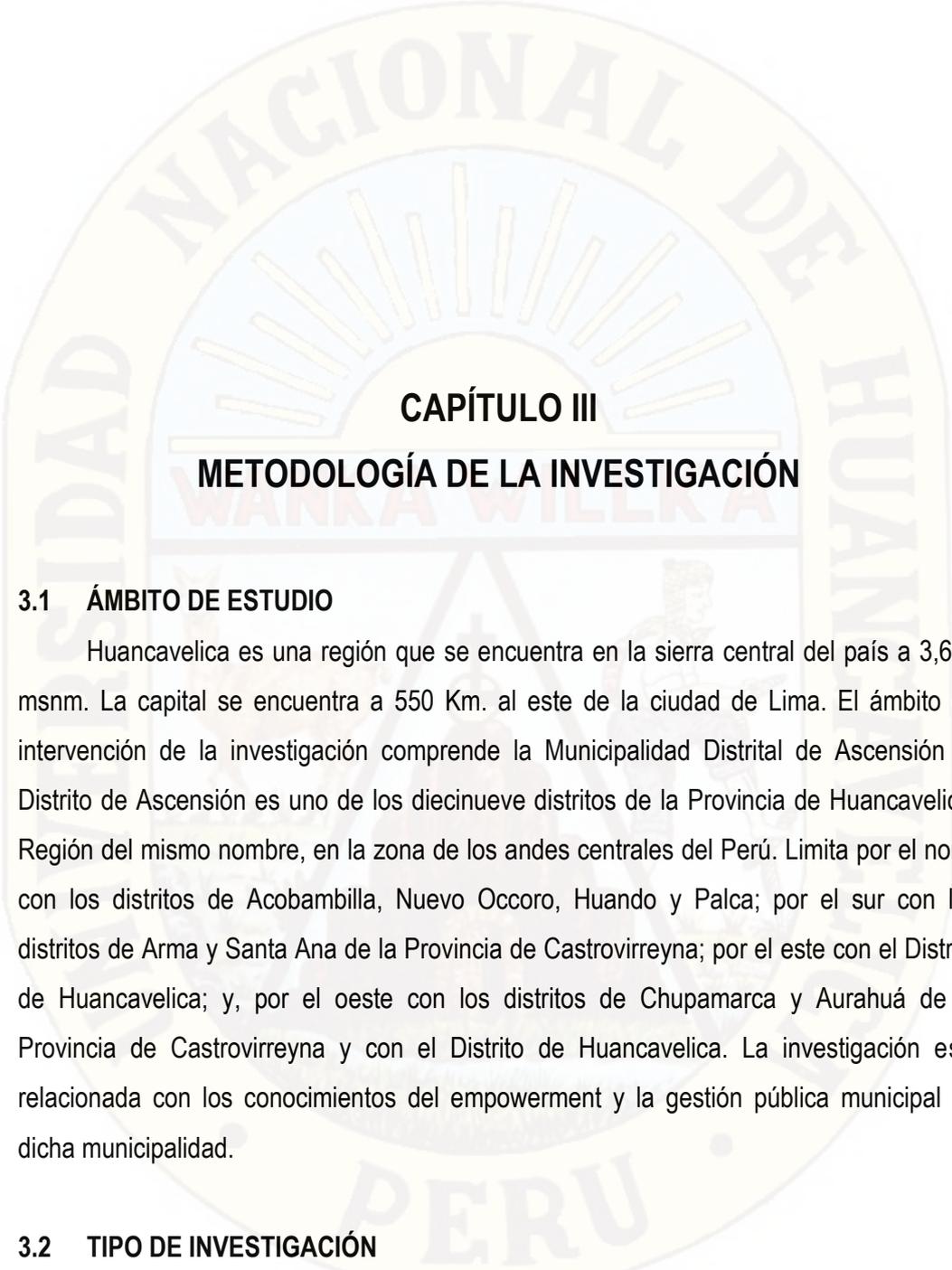
## 2.7. ALCANCE Y LIMITACIONES

Una de las principales limitaciones que encontramos en el trabajo de investigación es que existe muy poca información y la falta de bibliografía para este trabajo de estudio.

Con la finalidad de superar la limitación expuesta en el párrafo anterior; la investigación se llevó a cabo empleando bibliografías encontradas en diferentes investigaciones de estudiantes de diferentes universidades nacionales e internacionales.

El presente trabajo de investigación se limitara en las oficinas de mayor relación con el uso del empowerment; gerencia, Logística, y Planificación. En el horizonte de tiempo del año 2017.





## **CAPÍTULO III**

### **METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN**

#### **3.1 ÁMBITO DE ESTUDIO**

Huancavelica es una región que se encuentra en la sierra central del país a 3,600 msnm. La capital se encuentra a 550 Km. al este de la ciudad de Lima. El ámbito de intervención de la investigación comprende la Municipalidad Distrital de Ascensión El Distrito de Ascensión es uno de los diecinueve distritos de la Provincia de Huancavelica, Región del mismo nombre, en la zona de los andes centrales del Perú. Limita por el norte con los distritos de Acobambilla, Nuevo Occoro, Huando y Palca; por el sur con los distritos de Arma y Santa Ana de la Provincia de Castrovirreyna; por el este con el Distrito de Huancavelica; y, por el oeste con los distritos de Chupamarca y Aurahuá de la Provincia de Castrovirreyna y con el Distrito de Huancavelica. La investigación está relacionada con los conocimientos del empowerment y la gestión pública municipal de dicha municipalidad.

#### **3.2 TIPO DE INVESTIGACIÓN**

De acuerdo a los propósitos de la investigación y la naturaleza de los problemas, se afirma que esta investigación es de tipo Básica ya que se interesa en producir nuevos conocimientos mediante la respuesta de la pregunta:

*¿De qué manera el empowerment influye en la administración de la municipalidad distrital de Ascensión en el año 2017?*

La investigación básica busca el conocimiento teórico, tiene por objetivo producir nuevos conocimientos (teorías y descubrir leyes) se interesa por el incremento del conocimiento de la realidad (Gomero, G y Moreno, J 1997, Pag. 68)

También recibe el nombre de investigación pura, teórica, dogmática y fundamental. Se caracteriza porque parte de un marco teórico y permanece en él; la finalidad radica en formular nuevas teorías o modificar las existentes, en incrementar los conocimientos científicos o filosóficos, pero sin contrastarlos con ningún aspecto práctico. Esta forma de investigación emplea cuidadosamente el procedimiento de muestreo, a fin de extender sus hallazgos más allá del grupo o situaciones estudiadas. Poco se preocupa de la aplicación de los hallazgos, por considerar que ello corresponde a otra persona y no al investigador.

No obstante la carencia de aplicación inmediata, esta forma de investigación busca el progreso científico y su importancia reside en que presenta amplias generalizaciones y niveles de abstracciones con miras a formulaciones hipotéticas de posible aplicación posterior. Persigue igualmente el desarrollo de una teoría o teorías basadas en principios y leyes. La investigación fundamental es un proceso formal y sistemático de coordinar el método científico de análisis y generalización con las fases deductivas e inductivas del razonamiento. (Behar R. Daniel S, 2008).

### **3.3 NIVEL DE INVESTIGACIÓN**

El presente proyecto es de nivel correlacional que tiene como finalidad establecer el grado de relación o asociación no causal existente entre dos o más conceptos, categorías o variables, es decir la relación entre el Empowerment y la Administración. Se caracterizan porque primero se miden las variables y luego, mediante pruebas de hipótesis correlacionales y la aplicación de técnicas estadísticas, se estima la correlación.

Hernández, Fernández y Baptista (2010, p. 81), "Este estudio tiene como la finalidad conocer la relación o grado de asociación que existe entre dos o a conceptos, categorías o variables en un contexto particular".

### **3.4 MÉTODO DE LA INVESTIGACIÓN**

#### **3.4.1 Método General**

Según Lozano, C. Lozano, P. Lozano, Z, Lozano, H, Mercado A. (2007), es el razonamiento mental que conduce de lo general a lo particular. Parte de proposiciones o supuestos generales que se deriva a otra proposición o juicio particular. Se complementa mutuamente con el método inductivo. Establece conclusiones lógicas.

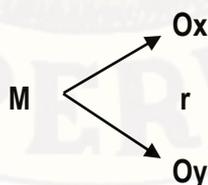
### 3.4.2 Método Analítico

Se utilizó durante la ejecución del proceso investigación, a fin de dar ordenamiento, tratamiento, presentación e interpretación de los datos obtenidos. Asimismo, para conocer en detalle la determinación práctica de las variables explicativas.

Según Lozano, C, Lozano, P, Lozano, Z; Lozano, H; Mercado A. (2007) es un proceso mental que consiste en descomponer y separar las partes de un todo (objeto de conocimiento) con el objetivo de advertir la estructura del objeto discriminado y para descubrir las relaciones que pudieran existir en los diversos elementos entre sí como en cada elemento en particular y el conjunto estructural total. Los análisis pueden ser profundos, superficial, empírico, conceptual (cualitativo o teórico), estadístico (cuantitativo). Se complementa con el método analítico

### 3.5 DISEÑO DE INVESTIGACIÓN

El diseño de la investigación viene a ser el descriptivo – correlacional (No experimental). Según (Oseda, 2008, pág. 46) “El diseño descriptivo correlacional, trata de determinar el grado de relación existente entre dos o más variables de interés en una muestra de sujetos o el grado de relación existente entre dos fenómenos o actividades observadas”.



#### Donde:

- M** : Muestra de observación.
- Ox** : Empowerment
- Oy** : Administración
- r** : Relación entre Variables.

### **3.6 POBLACIÓN, MUESTRA Y MUESTREO**

#### **Población**

Según Oseda, (2008) “La población es el conjunto de individuos que comparten por lo menos una característica, sea una ciudadanía común, la calidad de ser miembros de una asociación voluntaria o de una raza, la matrícula en una misma universidad, o similares”.

La población está conformada por el personal que labora en las oficinas administrativas de la Municipalidad Distrital de Ascensión en el año 2017. Según el CAP (Cuadro de asignación de personal) de la Municipalidad Distrital de Ascensión son: 57 plazas existentes en dicha entidad pública.

#### **Muestra**

El mismo Oseda, D. (2008) menciona que “la muestra es una parte pequeña de la población o un subconjunto de esta, que sin embargo posee las principales características de aquella. Esta es la principal propiedad de la muestra (poseer las principales características de la población) la que hace posible que el investigador, que trabaja con la muestra, generalice sus resultados a la población”.

Por lo pequeño del universo, se consideró que nuestra población es igual que la muestra. Es decir, en la muestra han sido considerados los trabajadores y los gerentes de las oficinas de la Municipalidad Distrital de Ascensión, siendo la muestra 57.

#### **Muestreo**

El muestreo será de tipo no probabilístico, puesto que el universo o la población son en un número reducido, es decir la muestra será igual que la población y no será necesario aplicar métodos ni técnicas aleatorias.

### **3.7. TÉCNICAS E INSTRUMENTO DE RECOLECCIÓN DE DATOS**

Rojas Soriano, (1996-1997) señala al referirse a las técnicas e instrumentos para recopilar información como la de campo, lo siguiente: Que el volumen y el tipo de información-cualitativa y cuantitativa- que se recaben en el trabajo de campo deben estar

plenamente justificados por los objetivos e hipótesis de la investigación, o de lo contrario se corre el riesgo de recopilar datos de poca o ninguna utilidad para efectuar un análisis adecuado del problema.

En opinión de Rodríguez Peñuelas, (2008:10) las técnicas, son los medios empleados para recolectar información, entre las que destacan la observación, cuestionario, entrevistas, encuestas.

### **La entrevista**

Las entrevistas y el entrevistar son elementos esenciales en la vida contemporánea, es comunicación primaria que contribuye a la construcción de la realidad, instrumento eficaz de gran precisión en la medida que se fundamenta en la interrelación humana. Proporciona un excelente instrumento heurístico para combinar los enfoques prácticos, analíticos e interpretativos implícitos en todo proceso de comunicar (Galindo, 1998:277). Sabino, (1992:116) comenta que la entrevista, desde el punto de vista del método es una forma específica de interacción social que tiene por objeto recolectar datos para una investigación.

El investigador formula preguntas a las personas capaces de aportarle datos de interés, estableciendo un diálogo peculiar, asimétrico, donde una de las partes busca recoger informaciones y la otra es la fuente de esas informaciones. Por razones obvias sólo se emplea, salvo raras excepciones, en las ciencias humanas.

La ventaja esencial de la entrevista reside en que son los mismos actores sociales quienes proporcionan los datos relativos a sus conductas, opiniones, deseos, actitudes y expectativas, cosa que por su misma naturaleza es casi imposible de observar desde fuera. Nadie mejor que la misma persona involucrada para hablarnos acerca de todo aquello que piensa y siente, de lo que ha experimentado o proyecta hacer.

### **La encuesta**

La encuesta es un procedimiento que permite explorar cuestiones que hacen a la subjetividad y al mismo tiempo obtener esa información de un número considerable de personas, así por ejemplo: Permite explorar la opinión pública y los valores vigentes de una sociedad, temas de significación científica y de importancia en las sociedades

democráticas (Grasso, 2006:13) Al respecto, Mayntz et al., (1976:133) citados por Díaz de Rada (2001:13), describen a la encuesta como la búsqueda sistemática de información en la que el investigador pregunta a los investigados sobre los datos que desea obtener, y posteriormente reúne estos datos individuales para obtener durante la evaluación datos agregados. Para ello, el cuestionario de la encuesta debe contener una serie de preguntas o ítems respecto a una o más variables a medir. Gómez, (2006:127-128) refiere que básicamente se consideran dos tipos de preguntas: cerradas y abiertas.

### **3.8. PROCESAMIENTO DE RECOLECCIÓN DE DATOS**

#### **Procesamiento de Información**

- ✓ Estructuración del cuestionario
- ✓ Validación del cuestionario
- ✓ Distribución de frecuencia.
- ✓ Representación gráfica, mediante histogramas.
- ✓ Prueba de estadística del Coeficiente de correlación de Spearman
- ✓ Paquete estadístico SPSS V24.

#### **Fuentes para recolección de información**

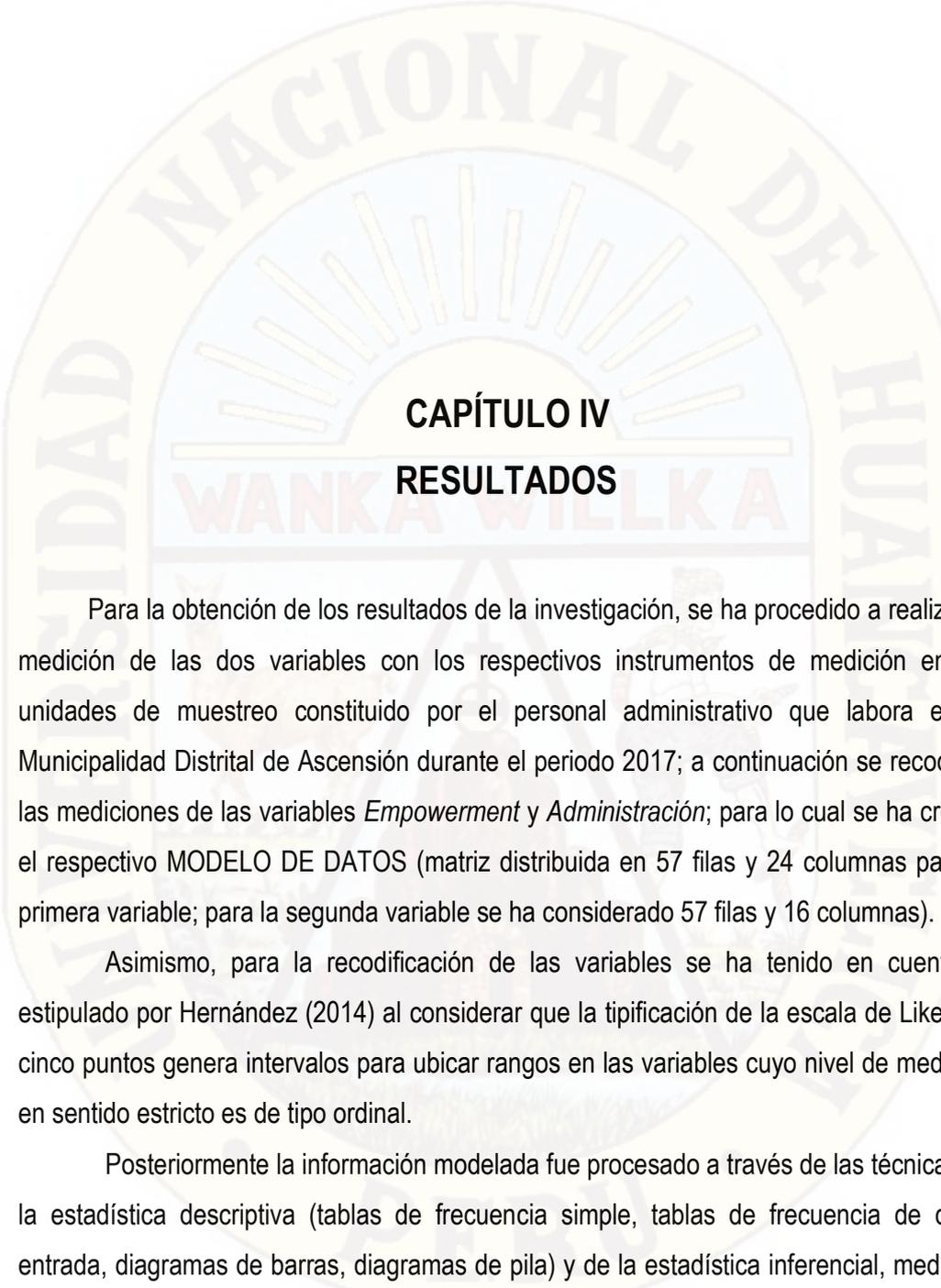
- ✓ Fuentes primarias  
Recopilación directa de los datos empleando. Observación, encuestas, cuestionarios, entrevistas y sondeos.
- ✓ Fuentes secundarias

### **3.9. TÉCNICAS DE PROCESAMIENTO Y ANÁLISIS DE DATOS**

Contrastación de hipótesis:

- Distribución de frecuencia.
- Representación gráfica, mediante histogramas.

Para el procesamiento de los datos se utilizará los programas de Microsoft Excel y el SPSS versión 24.0.



## CAPÍTULO IV

### RESULTADOS

Para la obtención de los resultados de la investigación, se ha procedido a realizar la medición de las dos variables con los respectivos instrumentos de medición en las unidades de muestreo constituido por el personal administrativo que labora en la Municipalidad Distrital de Ascensión durante el periodo 2017; a continuación se recodificó las mediciones de las variables *Empowerment* y *Administración*; para lo cual se ha creado el respectivo MODELO DE DATOS (matriz distribuida en 57 filas y 24 columnas para la primera variable; para la segunda variable se ha considerado 57 filas y 16 columnas).

Asimismo, para la recodificación de las variables se ha tenido en cuenta lo estipulado por Hernández (2014) al considerar que la tipificación de la escala de Likert de cinco puntos genera intervalos para ubicar rangos en las variables cuyo nivel de medición en sentido estricto es de tipo ordinal.

Posteriormente la información modelada fue procesado a través de las técnicas de la estadística descriptiva (tablas de frecuencia simple, tablas de frecuencia de doble entrada, diagramas de barras, diagramas de pila) y de la estadística inferencial, mediante las estadísticas de correlación de rangos rho de Spearman y el modelo de distribución t de Student para la verificación de las hipótesis de investigación.

Para la codificación de las variables se ha tenido en cuenta las normas de construcción del instrumento de medición, es decir sus correspondientes rangos de tal manera que se han identificado los puntos intervalos de las categorías.

Finalmente es importante precisar que, para tener fiabilidad en los cálculos de los resultados, se procesó y genero los modelos estadísticos de los datos con el *Lenguaje de Programación Estadístico R* versión 3,3 además la redacción estuvo orientada por las normas del estilo APA sexta edición.

#### 4.1. RESULTADOS A NIVEL DESCRIPTIVO

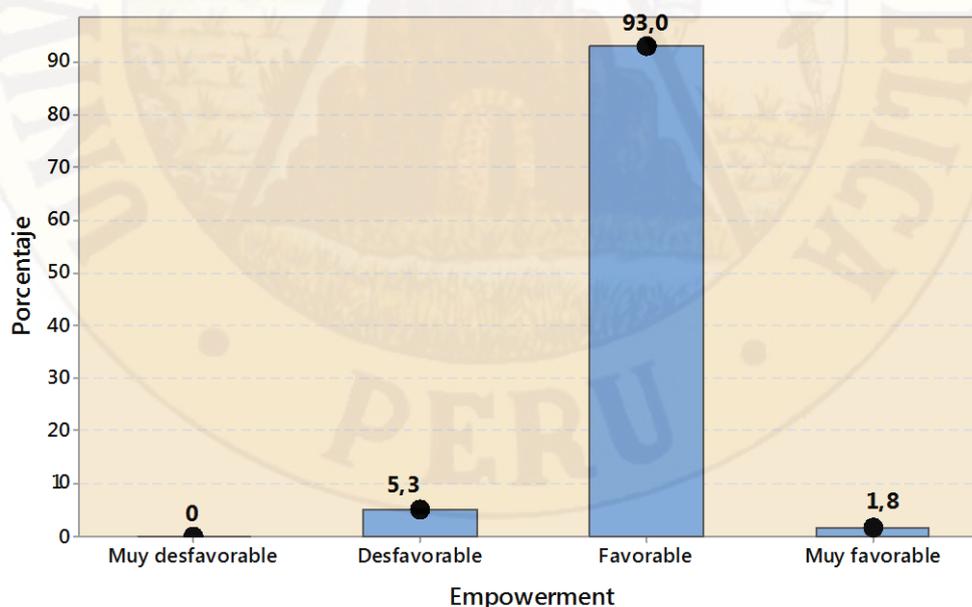
##### 4.1.1. Resultados del Empowerment

**Tabla 1.** Resultados del Empowerment en la Municipalidad Distrital de Ascensión.

Empowerment	f	%
Muy desfavorable	-	-
Desfavorable	3	5,3
Favorable	53	93,0
Muy favorable	1	1,8
<b>Total</b>	<b>57</b>	<b>100,0</b>

Fuente: Cuestionario aplicado.

**Gráfico 1.** Diagrama del Empowerment en la Municipalidad Distrital de Ascensión.



Fuente: Tabla 1.

En la tabla 1 observamos los resultados de la percepción de los trabajadores administrativos de la Municipalidad Distrital de Ascensión acerca del Empowerment; el

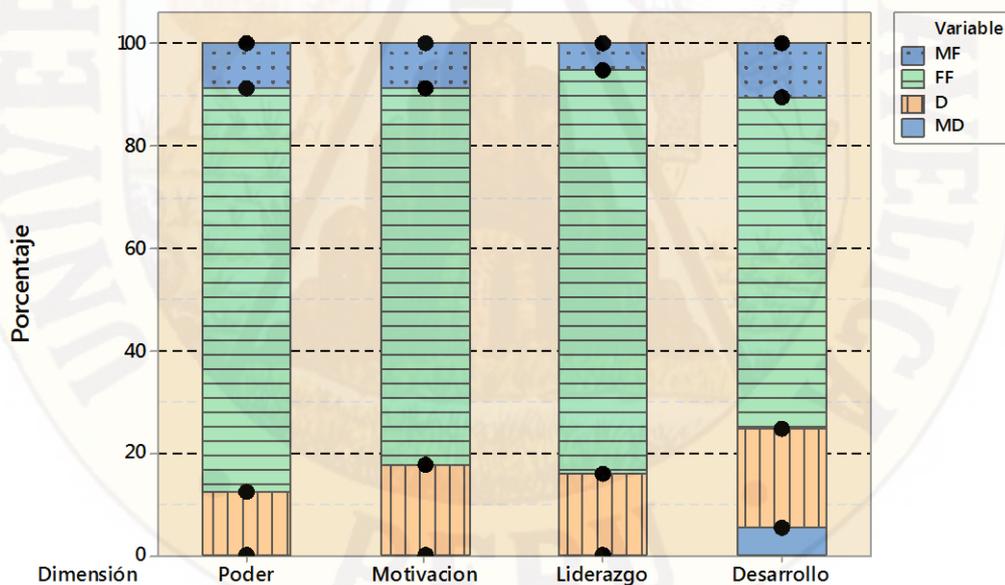
0,0% (0) tienen una percepción muy desfavorable, el 5,3% (3) tienen una percepción desfavorable, el 93% (53) tienen una percepción favorable y el 1,8% (1) tienen una percepción muy favorable.

**Tabla 2.** Resultados de las dimensiones del Empowerment.

Dimensiones del Empowerment	Muy desfavorable		Desfavorable		Favorable		Muy favorable		Total	
	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%
	Poder	0	0,0	7	12,3	45	78,9	5	8,8	57
Motivacion	0	0,0	10	17,5	42	73,7	5	8,8	57	100,0
Liderazgo	0	0,0	9	15,8	45	78,9	3	5,3	57	100,0
Desarrollo	3	5,3	11	19,3	37	64,9	6	10,5	57	100,0

**Fuente:** Cuestionario aplicado.

**Gráfico 2.** Diagrama de las dimensiones del Empowerment.



**Fuente:** Tabla 2.

[1] **Poder:**- El 0% (0) considera que es muy desfavorable, el 1,3% (7) consideran que es desfavorable, el 78,9% (45) consideran que es favorable y el 8,8% (5) consideran que es muy favorable.

[2] **Motivación.**- El 0% (0) considera que es muy desfavorable, el 17,5% (10) consideran que es desfavorable, el 73,7% (42) consideran que es favorable y el 8,8% (5) consideran que es muy favorable.

[3] **Liderazgo.**- el 0% (0) considera que es muy desfavorable, el 15,8% (9) consideran que es desfavorable, el 78,9% (45) consideran que es favorable y el 5,3% (3) consideran que es muy favorable.

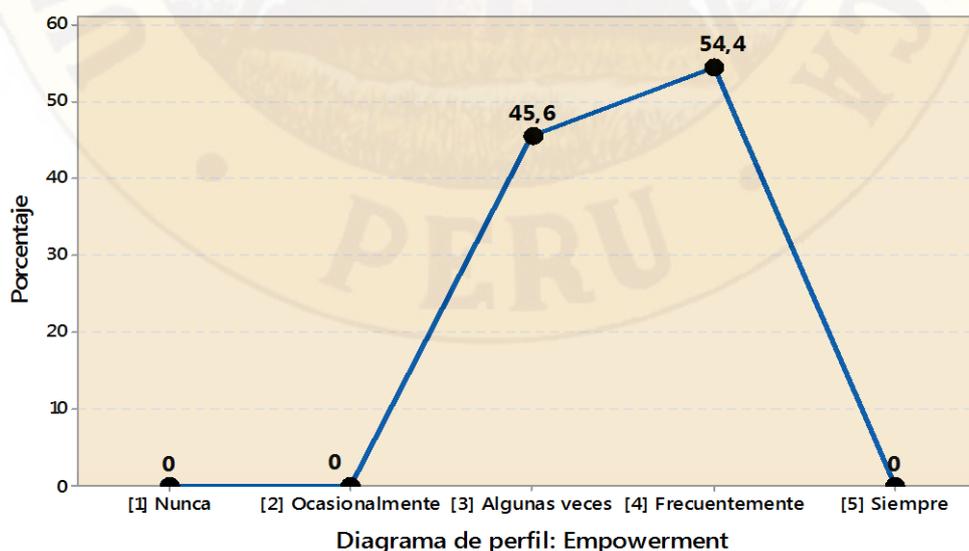
[4] **Desarrollo.**- El 5,3% (3) considera que es muy desfavorable, el 19,3% (11) consideran que es desfavorable, el 64,9% (37) consideran que es favorable y el 10,5% (6) consideran que es muy favorable.

**Tabla 3. Resultados del perfil del Empowerment.**

Categorías	f	%
[1] Nunca	-	-
[2] Ocasionalmente	-	-
[3] Algunas veces	26	45,6
[4] Frecuentemente	31	54,4
[5] Siempre	-	-
<b>Total</b>	<b>57</b>	<b>100,0</b>

**Fuente:** Cuestionario aplicado.

**Gráfico 3. Diagrama del perfil del Empowerment.**



**Fuente:** Tabla 3.

En la tabla 3 muestra los resultados del perfil de la percepción del Empowerment en la Municipalidad Distrital de Ascensión; el 45,6% (26) de trabajadores administrativos consideran que algunas veces están de acuerdo con los ítems planteados en el instrumento y el 54,4% (31) de trabajadores están frecuentemente de acuerdo con los ítems planteados en el instrumento.

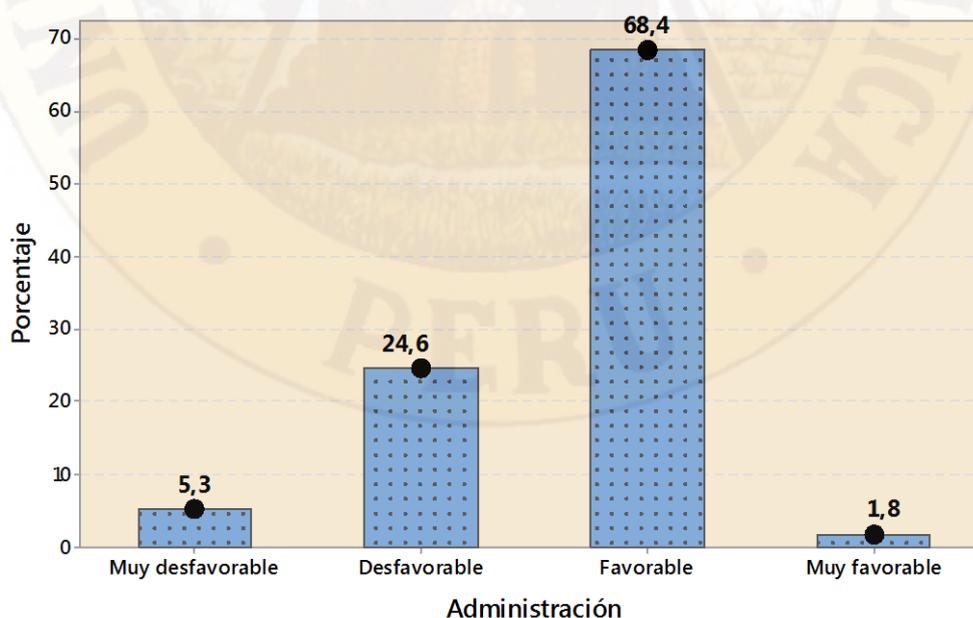
#### 4.1.2. Resultados de la Administración

**Tabla 4.** Resultados de la Administración en la Municipalidad Distrital de Ascensión.

Administración	f	%
Muy desfavorable	3	5,3
Desfavorable	14	24,6
Favorable	39	68,4
Muy favorable	1	1,8
<b>Total</b>	<b>57</b>	<b>100,0</b>

*Fuente:* Cuestionario aplicado.

**Gráfico 4.** Diagrama de la Administración en la Municipalidad Distrital de Ascensión.



*Fuente:* Tabla 4.

En la tabla 4 muestra los resultados de la percepción de los trabajadores administrativos de la Municipalidad Distrital de Ascensión acerca de la administración; el 5,3% (3) de trabajadores tienen una percepción muy desfavorable, el 24,6% (14) de trabajadores tienen una percepción desfavorable, el 68,4% (39) de trabajadores tienen una percepción favorable, el 1,8% (1) de trabajadores tienen una percepción muy favorable. Evidentemente está prevaleciendo la percepción favorable en cuanto a la evaluación de la Administración en la Municipalidad Distrital de Ascensión.

**Tabla 5.** Resultados de las dimensiones de la Administración.

Dimensiones de la Administración	Muy desfavorable		Desfavorable		Favorable		Muy favorable		Total	
	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%
Planeacion	4	7,0	20	35,1	27	47,4	6	10,5	57	100,0
Organizacion	5	8,8	17	29,8	24	42,1	11	19,3	57	100,0
Direccion	7	12,3	15	26,3	28	49,1	7	12,3	57	100,0
Control	2	3,5	22	38,6	28	49,1	5	8,8	57	100,0

**Fuente:** Cuestionario aplicado.

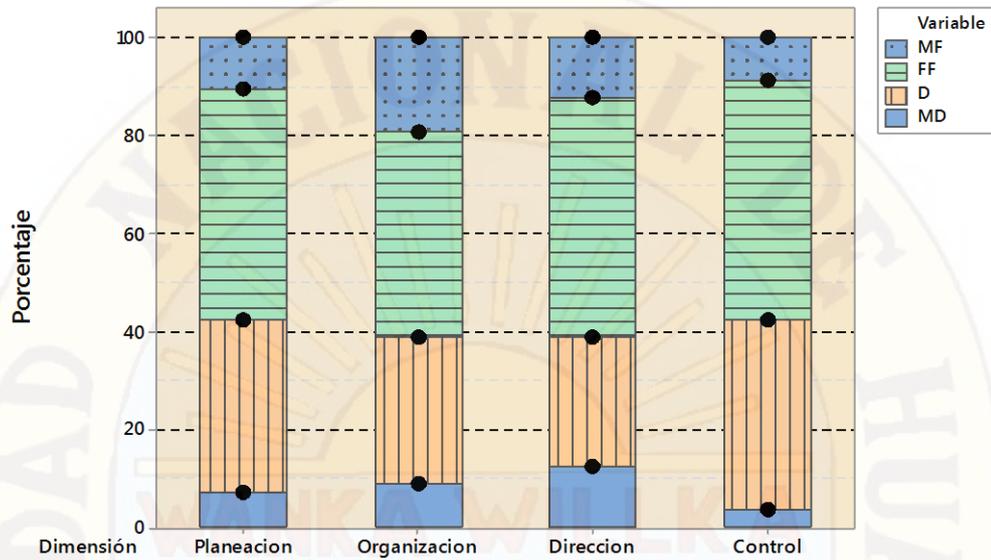
**[1] Planeación:** el 7,0% (4) considera que es muy desfavorable, el 35,1% (20) consideran que es desfavorable, el 47,4% (27) consideran que es favorable y el 10,5% (6) consideran que es muy favorable.

**[2] Organización:** el 8,8% (5) considera que es muy desfavorable, el 29,8% (17) consideran que es desfavorable, el 42,1% (24) consideran que es favorable y el 19,3% (11) consideran que es muy favorable.

**[3] Dirección:** el 12,3% (7) considera que es muy desfavorable, el 26,3% (15) consideran que es desfavorable, el 49,1% (28) consideran que es favorable y el 12,3% (7) consideran que es muy favorable.

**[4] Control:** el 3,5% (2) considera que es muy desfavorable, el 38,6% (22) consideran que es desfavorable, el 49,1% (28) consideran que es favorable y el 8,8% (5) consideran que es muy favorable.

**Gráfico 5.** Diagrama de las dimensiones de la Administración.



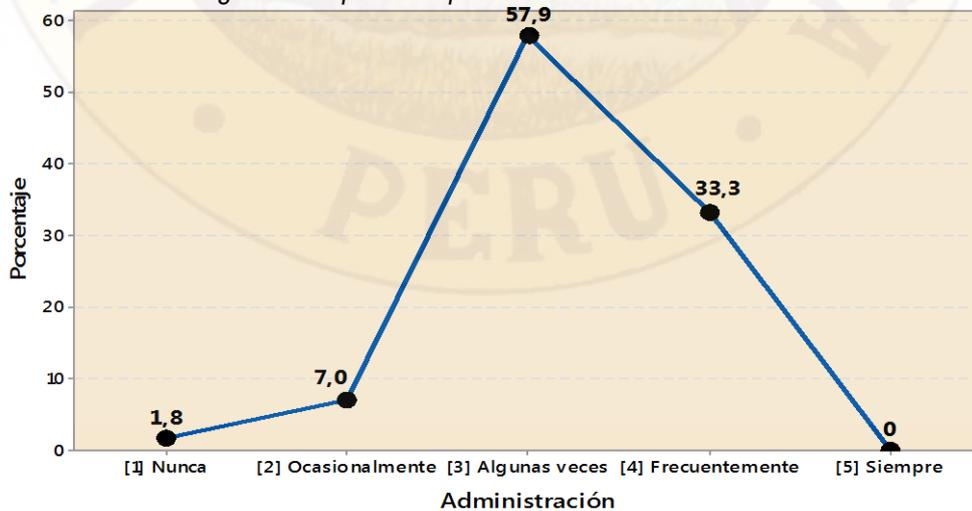
Fuente: *Tabla 5.*

**Tabla 6.** Resultados del perfil de la evaluación de la Administración.

Categorías	f	%
[1] Nunca	1	1,8
[2] Ocasionalmente	4	7,0
[3] Algunas veces	33	57,9
[4] Frecuentemente	19	33,3
[5] Siempre	-	-
<b>Total</b>	<b>57</b>	<b>100,0</b>

Fuente: *Cuestionario aplicado.*

**Gráfico 6.** Diagrama del perfil del perfil de la evaluación de la Administración.



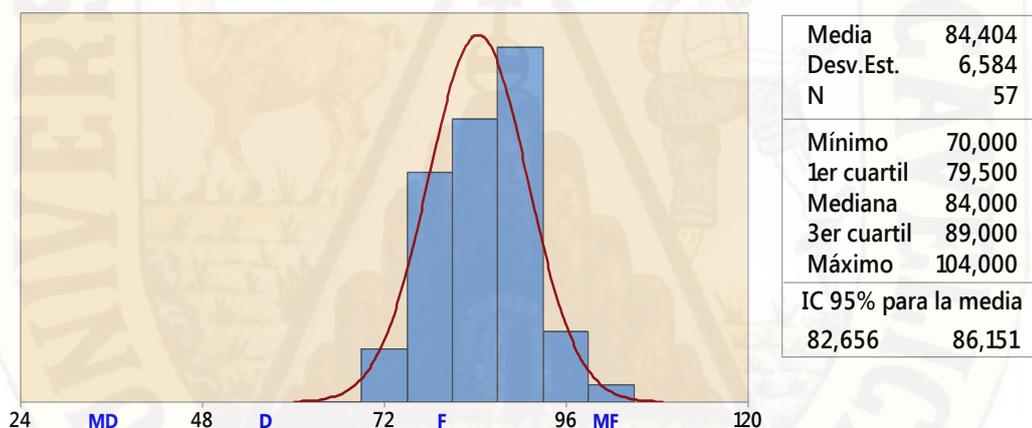
Fuente: *Tabla 6.*

En la tabla 6 muestra los resultados del perfil de la percepción de los trabajadores administrativos de la Municipalidad Distrital de Ascensión acerca de la Administración; el 1,8% (1) de trabajadores administrativos nunca están de acuerdo con los ítems planteados en el instrumento, el 7,0% (4) de trabajadores ocasionalmente están de acuerdo con los ítems planteados en el instrumento, el 57,9% (33) de trabajadores algunas veces están de acuerdo con los ítems planteados en el instrumento, el 33,3% (19) de trabajadores frecuentemente están de acuerdo con los ítems planteados en el instrumento.

## 4.2. RESULTADOS A NIVEL INFERENCIAL

### 4.2.1. Distribución Muestral de la Puntuación del Empowerment

**Gráfico 7.** Diagrama de las puntuaciones para el Empowerment.

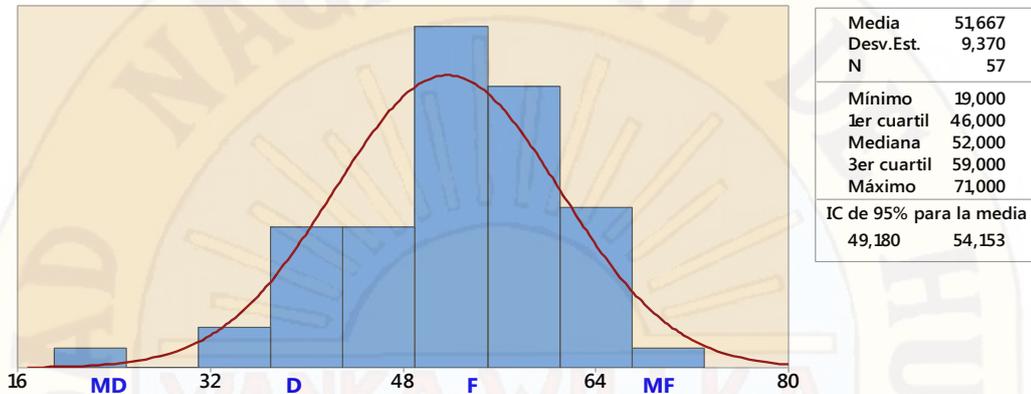


**Fuente:** Software estadístico.

El gráfico 7 muestra que la media de la muestra seleccionada es del 84,404 (corresponde a la categoría de favorable) con una desviación estándar de 6,584. El valor mínimo obtenido es de 70 puntos y el valor máximo es de 104 puntos. Las medidas de posición muestran que el primer cuartil es 79,5 puntos, el segundo cuartil o mediana es 84 puntos, además el valor del tercer cuartil es 89 puntos. Por la forma del histograma observamos que las puntuaciones tienden a seguir una forma normal y cuyo parámetro de la media poblacional al 95% oscila entre [82,656; 86,151].

#### 4.2.2. Distribución Muestral de la Administración

**Gráfico 8.** Diagrama de la puntuaciones de la Administración.

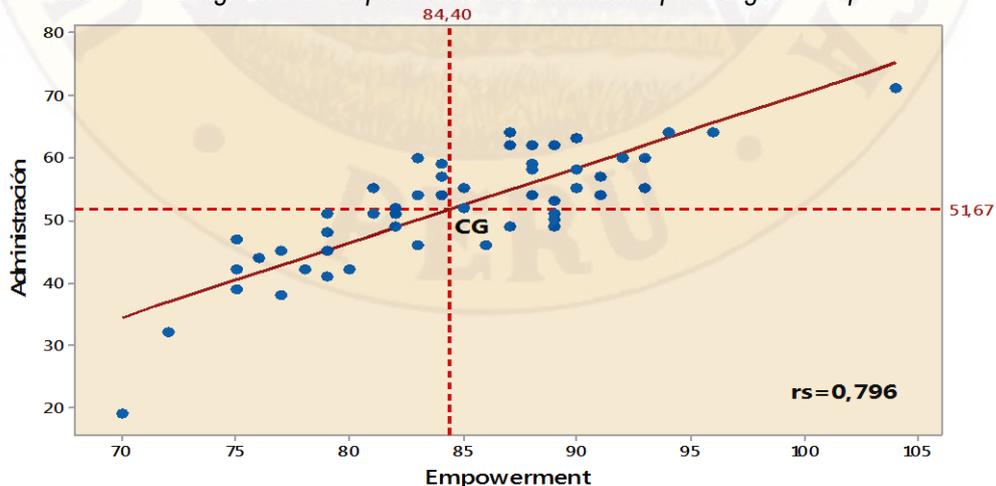


Fuente: Software estadístico.

El gráfico 8 muestra que la media de la muestra seleccionada es de 51,667 (corresponde a la categoría de favorable) con una desviación estándar de 9,370. El valor mínimo obtenido es de 19 puntos y el valor máximo es de 71 puntos. Las medidas de posición muestran que el primer cuartil es 46 puntos, el segundo cuartil o mediana es 52 puntos, además el valor del tercer cuartil es 59 puntos. Por la forma del histograma observamos que las puntuaciones tienden a seguir una forma normal y cuyo parámetro de la media poblacional al 95% oscila entre [49,180; 54,153].

#### 4.2.3. Estimación de la Relación entre variables

**Gráfico 9.** Diagrama de dispersión de la correlación por rangos de Spearman.



Fuente: Software estadístico.

Considerando a Hernández et. al. (2014) en sentido estricto, las dos variables en estudio se tipifican como ordinales. Para la determinación de la intensidad de la relación usamos la estadística de correlación por rangos rho de Spearman ( $r_s$ ). Para la determinación del coeficiente, ordenamos de mayor a menor por separado los valores de ambas variables y se determina las diferencias por su número de orden (rango), luego se determina la intensidad por la fórmula:

$$r_s = 1 - \frac{6 \sum_{i=1}^n d_i^2}{n(n^2 - 1)} \quad \text{además} \quad -1 \leq r_s \leq 1$$

**Siendo:**

- $r_s$  : Coeficiente de correlación de rangos de Spearman.
- $d$  : Diferencia entre los rangos de las dos variables ordinales.
- $n$  : Tamaño de la muestra.

Procedemos a determinar el coeficiente de correlación de Spearman.

$$r_s = 1 - \frac{6 \times 6296,907}{57(57^2 - 1)} = 0,796$$

Para la determinación del intervalo de confianza del coeficiente poblacional de rangos rho de Spearman, usamos un proceso de simulación *BOOTSTRAP* que consiste en generar 1000 muestras con la base de datos, generar los histogramas y determinar los percentiles 0,025 y 0,975 con lo cual los límites del intervalo de confianza se determinan con la fórmula:

$$r_s^{\{0,025\}} \leq \rho_s \leq r_s^{\{0,975\}}$$

De esta manera el intervalo de confianza generado al 95% de confianza para la correlación poblacional de rangos de Spearman es:

$$P(0,646 \leq \rho_s \leq 0,880) = 0,95$$

#### 4.2.4. Modelo de Regresión para la Relación Causal entre las variables

Para la determinación del modelo de regresión lineal utilizamos las siguientes fórmulas:

$$b = \frac{Cov(x; y)}{S_x^2} \quad a = \bar{y} - b \times \bar{x}$$

$$\underline{\underline{Ad\ min\ istración = -48,18 + 1,195 \times Empowerment}}$$

Para la determinación de su significancia, realizaremos el correspondiente análisis de varianza (ANOVA) de tal manera que se tenga certeza de la validez de los coeficientes y por ende del propio modelo.

**Tabla 7.** Resultados del ANOVA para el modelo funcional de dependencia.

ANOVA	Suma de cuadrados	gl	Media cuadrática
Regresión	3465,750	1	3465,750
Residuo	1450,917	55	26,380
Total	4916,667	56	

**Fuente:** Cuestionario aplicado.

#### 4.2.5. Relación Categórica de las variables

**Tabla 8.** Resultados de la relación categórica del Empowerment y la Administración.

Administración	Empowerment								Total	
	Muy desfavorable		Desfavorable		Favorable		Muy favorable			
	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%
Muy desfavorable	-	-	3	5,3	-	-	-	-	3	5,3
Desfavorable	-	-	-	-	14	24,6	-	-	14	24,6
Favorable	-	-	-	-	39	68,4	-	-	39	68,4
Muy favorable	-	-	-	-	-	-	1	1,8	1	1,8
<b>Total</b>	-	-	<b>3</b>	<b>5,3</b>	<b>53</b>	<b>93,0</b>	<b>1</b>	<b>1,8</b>	<b>57</b>	<b>100,0</b>

**Fuente:** Cuestionario aplicado.

En la tabla 8 podemos observar que el 5,3% (3) de casos tienen la percepción que el empowerment es desfavorable y la administración es muy desfavorable; el 24,6% (14) de casos tienen la percepción que el empowerment es favorable y la administración

es desfavorable, el 68,4% (39) de casos tienen la percepción que el empowerment es favorable y la administración es favorable, el 1,8% (1) de casos tienen la percepción que el empowerment es muy favorable y la administración es muy favorable.

#### 4.3. PRUEBA DE LA SIGNIFICANCIA DE LA HIPÓTESIS PRINCIPAL

##### a) Sistema de hipótesis

- **Nula (H<sub>0</sub>)**

El empowerment no influye positivamente en la administración de la municipalidad distrital de Ascensión en el año 2017.

$$\beta_1 > 0$$

**Siendo:**

$\beta$ : Coeficiente de regresión.

- **Alternativa (H<sub>1</sub>)**

El empowerment influye positivamente en la administración de la municipalidad distrital de Ascensión en el año 2017.

$$\beta_1 > 0$$

##### b) Nivel de significancia ( $\alpha$ )

$$\alpha = 0,05 = 5\%$$

##### c) Estadística de prueba

Se utilizará la estadística F de Fisher.

$$F = \frac{\text{Media}_{\text{ Regresión}}}{\text{Media}_{\text{ Residuo}}}$$

##### d) Cálculo de la estadística

Para la validez general del modelo de regresión, usamos la estadística "F" que se distribuye con 1 y 55 grados de libertad y cuyo valor es:

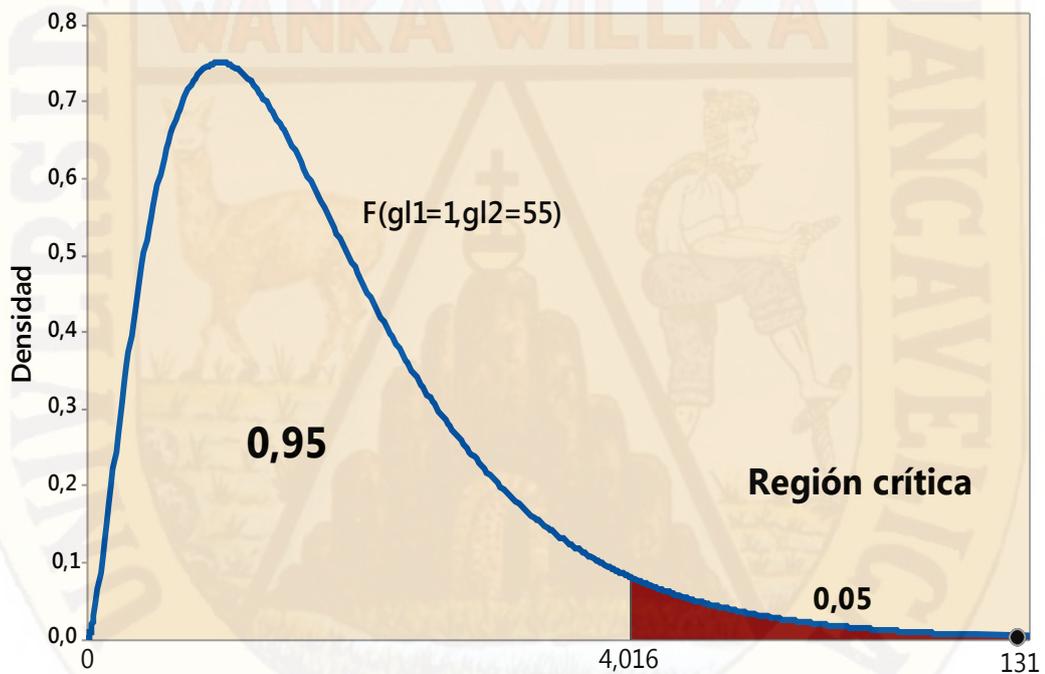
$$F = \frac{\text{Media}_{\text{ Regresión}}}{\text{Media}_{\text{ Residuo}}}$$
$$F = \frac{3465,750}{26,380} = 131$$

### e) Toma de decisión

El valor calculado lo tabulamos en la gráfica, de la cual podemos deducir que el valor calculado se ubica en la región crítica ( $131 > 1,659$ ) por lo que diremos que se ha encontrado evidencia empírica para rechazar la Hipótesis Nula y aceptar la hipótesis alterna, es decir:

El empowerment influye positivamente en la administración de la municipalidad distrital de Ascensión en el año 2017 con un 95% de confianza.

**Gráfico 10.** Diagrama de densidad de la distribución F.



**Fuente:** Software estadístico.

Además, se deduce que la probabilidad asociada al modelo es:

$$P(F > 131) = 0 < 0,05$$

La bondad de ajuste del modelo es  $R^2 = 0,796^2 = 0,634$

Que representa el porcentaje que la variable Administración es explicada por el Empowerment en la Municipalidad Distrital de Ascensión.

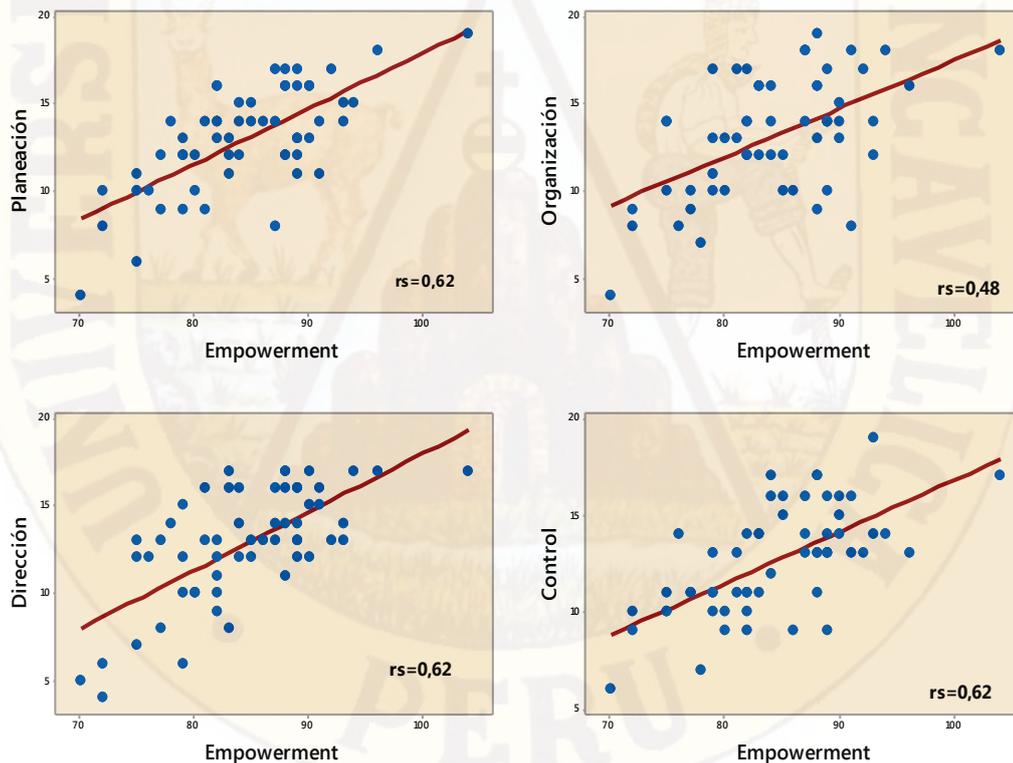
#### 4.4. PRUEBA DE LA SIGNIFICANCIA DE LAS HIPÓTESIS ESPECÍFICAS

Tabla 9. Estadísticas para la docimasia de las hipótesis específicas.

Dimensiones de la Administración	Estadísticas de la relación con el Empowerment					
	$r_s$	$R^2$	F	Vt	F>Vt	Decisión
Planeación	0,62	0,39	52	4,016	TRUE	Rechaza Ho
Organización	0,48	0,23	23	4,016	TRUE	Rechaza Ho
Dirección	0,62	0,38	45	4,016	TRUE	Rechaza Ho
Control	0,62	0,38	38	4,016	TRUE	Rechaza Ho

Fuente: Software estadístico.

Gráfico 11. Diagrama de dispersión para la relación entre las dimensiones y variable.



Fuente: Software estadístico.

##### a) Prueba de la primera hipótesis específica

- Hipótesis Nula ( $H_0$ ):

La aplicación del Empowerment no influye positivamente en la planeación de la Municipalidad Distrital de Ascensión en el año 2017.

- **Hipótesis Alterna (H1):**

La aplicación del Empowerment influye positivamente en la planeación de la Municipalidad Distrital de Ascensión en el año 2017.

**Discusión**

De la tabla 9 podemos observar que el valor calculado de la relación es  $r_s=0,62$  la misma que tiene un valor calculado de 52 y se cumple la relación  $52 > 4,016$  que tiene asociado un contraste de significancia de  $p=0,0 < 0,05$  por lo cual procedemos a rechazar la hipótesis nula y aceptar la hipótesis alterna con un 95% de confianza.

**b) Prueba de la segunda hipótesis específica**

- **Hipótesis Nula (Ho):**

La aplicación del Empowerment no influye positivamente en la organización en la Municipalidad Distrital de Ascensión en el año 2017.

- **Hipótesis Alterna (H1):**

La aplicación del Empowerment influye positivamente en la organización de la Municipalidad Distrital de Ascensión en el año 2017.

**Discusión**

De la tabla 9 podemos observar que el valor calculado de la relación es  $r_s=0,48$  la misma que tiene un valor calculado de 23 y se cumple la relación  $23 > 4,016$  que tiene asociado un contraste de significancia de  $p=0,0 < 0,05$  por lo cual procedemos a rechazar la hipótesis nula y aceptar la hipótesis alterna con un 95% de confianza.

**c) Prueba de la tercera hipótesis específica**

- **Hipótesis Nula (Ho):**

La aplicación del Empowerment no influye positivamente en la dirección de la Municipalidad Distrital de Ascensión en el año 2017.

- **Hipótesis Alterna (H1):**

La aplicación del Empowerment influye positivamente en la dirección de la Municipalidad Distrital de Ascensión en el año 2017.

### **Discusión**

De la tabla 9 podemos observar que el valor calculado de la relación es  $r_s=0,62$  la misma que tiene un valor calculado de 38 y se cumple la relación  $38>4,016$  que tiene asociado un contraste de significancia de  $p=0,0<0,05$  por lo cual procedemos a rechazar la hipótesis nula y aceptar la hipótesis alterna con un 95% de confianza.

#### **d) Prueba de la cuarta hipótesis específica**

- **Hipótesis Nula (Ho):**

La aplicación del Empowerment no influye positivamente en el control de la Municipalidad Distrital de Ascensión en el año 2017.

- **Hipótesis Alterna (H1):**

La aplicación del Empowerment influye positivamente en el control de la Municipalidad Distrital de Ascensión en el año 2017.

### **Discusión**

De la tabla 9 podemos observar que el valor calculado de la relación es  $r_s=0,62$  la misma que tiene un valor calculado de 38 y se cumple la relación  $38>4,016$  que tiene asociado un contraste de significancia de  $p=0,0<0,05$  por lo cual procedemos a rechazar la hipótesis nula y aceptar la hipótesis alterna con un 95% de confianza.

## **4.5. DISCUSIÓN DE RESULTADOS**

Como podemos deducir resultados de la investigación ponen en evidencia la influencia del *Empowerment* en la *Administración* de la Municipalidad Distrital de Ascensión. La relación identificada es de 0,796 tipificada como positiva considerable cuyo intervalo de confianza al 95% de confianza para la correlación poblacional es [0,646; 0,880].

Considerando la relación causal de las variables, por el método de los mínimos cuadrados se ha determinado el modelo de dependencia funcional de las variables:

$$\text{Administración} = -48,18 + 11,95 \text{Empowerment}$$

De la cual se ha deducido que la intensidad de la influencia hallada es del 0,634 tipificada como influencia positiva media y la prueba de hipótesis muestra que dicha influencia es significativa al nivel del 95% de confianza. Así pues, se tienen la evidencia que muestra el cumplimiento del objetivo general de la investigación.

Para el cumplimiento de los objetivos específicos, también se ha generado los modelos de estimación por el método de los mínimos cuadrados, de esta manera para la influencia del Empowerment en la *Planeación* la influencia identificada es del 0,39 (débil) que resulta significativamente diferente de cero; para la influencia del Empowerment en la *Organización* la influencia identificada es del 0,23 (muy débil) que resulta significativamente diferente de cero; para la influencia del Empowerment en la *Dirección* la influencia identificada es del 0,38 (débil) que resulta significativamente diferente de cero; para la influencia del Empowerment en el *Control* la influencia identificada es del 0,38 (débil) que resulta significativamente diferente de cero. De esta manera se tienen las evidencias que dan cumplimiento a los objetivos específicos de la investigación.

**Tabla 10.** *Intensidad de la Correlación.*

-1.00 = <i>correlación negativa perfecta.</i>
-0.90 = Correlación negativa muy fuerte.
-0.75 = Correlación negativa considerable.
-0.50 = Correlación negativa media.
-0.25 = Correlación negativa débil.
-0.10 = Correlación negativa muy débil.
0.00 = No existe correlación alguna entre las variables.
+0.10 = Correlación positiva muy débil.
+0.25 = Correlación positiva débil.
+0.50 = Correlación positiva media.
+0.75 = Correlación positiva considerable.
+0.90 = Correlación positiva muy fuerte.
+1.00 = <i>Correlación positiva perfecta</i>

**Fuente:** Sampieri et. al. (2014, p. 305)

Nuestros resultados al cotejarlos con los de Sanchez (2016) se valora el hecho que el empowerment en un método para para aumentar la eficiencia y eficacia de las diferentes tareas y funciones de los cargos en las organizaciones; motivando así a que los empleados desarrollen habilidades y compromiso hacia su organización para la ejecución de diversas actividades.

Con Gutiérrez (2015) nos hace ver en perspectiva que la gestión de las organizaciones se fortifica con la filosofía organizacional *Empowerment* que siendo verdaderamente efectiva al interior de las empresas pues es un concepto nuevo en el

marco de nuestro país.

Con Jaimez (2012) nos pone en agenda que en las organizaciones como los municipios se deben establecer una serie de políticas y estructuras por parte de la dirección de la empresa que hagan que los trabajadores tengan mayor autonomía, que se sientan apoyados por la organización y que cuenten con los recursos y la información necesarios para llevar a cabo de manera eficaz su trabajo fundamental si queremos que los mismos participen y se sientan con mayor empowerment psicológico para realizar su trabajo, es decir, con mayor libertad de elección de iniciativas y realización de las acciones.

De igual manera con Malpartida (2016) nuestro trabajo se enriquece porque sus conclusiones ponen en relieve la mejora a tener en cuenta en las organizaciones y la importancia del marco teórico para el desarrollo de las mismas.

Con Alexander (2015) y Correa (2010) se abren perspectivas para mejoras de tal manera que la calidad del servicio sea más eficiente en los municipios, de la misma manera para identificar y valorar los beneficios que brinda el empowerment para obtener aumento de responsabilidad y mejora de la comunicación en las organizaciones.

## CONCLUSIONES

1. Se ha determinado que el *Empowerment* influye de forma de forma positiva y significativa la *Administración* de la Municipalidad Distrital de Ascensión, periodo 2017. La intensidad de la influencia identificada es de 0,634 tipificada como positiva media. La prueba de significancia muestra la tasa de influencia de la variable independiente sobre la dependiente está dado por  $y=-48,18+11,95x$  que indica una influencia de 11,95 unidades de administración por cada unidad de Empowerment; asimismo el modelo deducido tiene asociado una probabilidad  $p.=0,0<0,05$ . El 5,3% de los trabajadores administrativos consideran que el *Empowerment* es desfavorable, el 93% consideran que es favorable y el 1,8% consideran que es muy favorable; asimismo en cuanto a la *Administración*, el 5,3% consideran que es muy desfavorable, el 24,6% desfavorable, el 68,4% favorable y el 1,8% muy favorable.
2. Se ha determinado que el *Empowerment* influye de forma de forma positiva en la *Planeación* de la Municipalidad Distrital de Ascensión, periodo 2017. La intensidad de la influencia identificada es de 0,39 tipificada como positiva débil. La prueba de significancia muestra que la influencia es significativa al nivel del 0,05 la misma que tienen asociado una probabilidad  $p.=0,0<0,05$ . El 7,0% de los trabajadores administrativos consideran que la *Planeación* es muy desfavorable, el 35,1% consideran que es desfavorable, el 47,4% consideran que es favorable y el 10,5% consideran que es muy favorable.
3. Se ha determinado que el *Empowerment* influye de forma de forma positiva en la *Organización* de la Municipalidad Distrital de Ascensión, periodo 2017. La intensidad de la influencia identificada es de 0,23 tipificada como positiva muy débil. La prueba de significancia muestra que la influencia es significativa al nivel del 0,05 la misma que tienen asociado una probabilidad  $p.=0,0<0,05$ . El 8,8% de los trabajadores administrativos consideran que la *Organización* es muy desfavorable, el 29,8% consideran que es

desfavorable, el 42,1% consideran que es favorable y el 19,3% consideran que es muy favorable.

4. Se ha determinado que el *Empowerment* influye de forma de forma positiva en la *Dirección* de la Municipalidad Distrital de Ascensión, periodo 2017. La intensidad de la influencia identificada es de 0,38 tipificada como positiva débil. La prueba de significancia muestra que la influencia es significativa al nivel del 0,05 la misma que tienen asociado una probabilidad  $p.=0,0<0,05$ . El 12,3% de los trabajadores administrativos consideran que la *Dirección* es muy desfavorable, el 26,3% consideran que es desfavorable, el 49,1% consideran que es favorable y el 12,3% consideran que es muy favorable.

5. Se ha determinado que el *Empowerment* influye de forma de forma positiva en el *Control* de la Municipalidad Distrital de Ascensión, periodo 2017. La intensidad de la influencia identificada es de 0,38 tipificada como positiva débil. La prueba de significancia muestra que la influencia es significativa al nivel del 0,05 la misma que tienen asociado una probabilidad  $p.=0,0<0,05$ . El 3,5% de los trabajadores administrativos consideran que el *Control* es muy desfavorable, el 38,6% consideran que es desfavorable, el 49,1% consideran que es favorable y el 8,8% consideran que es muy favorable.

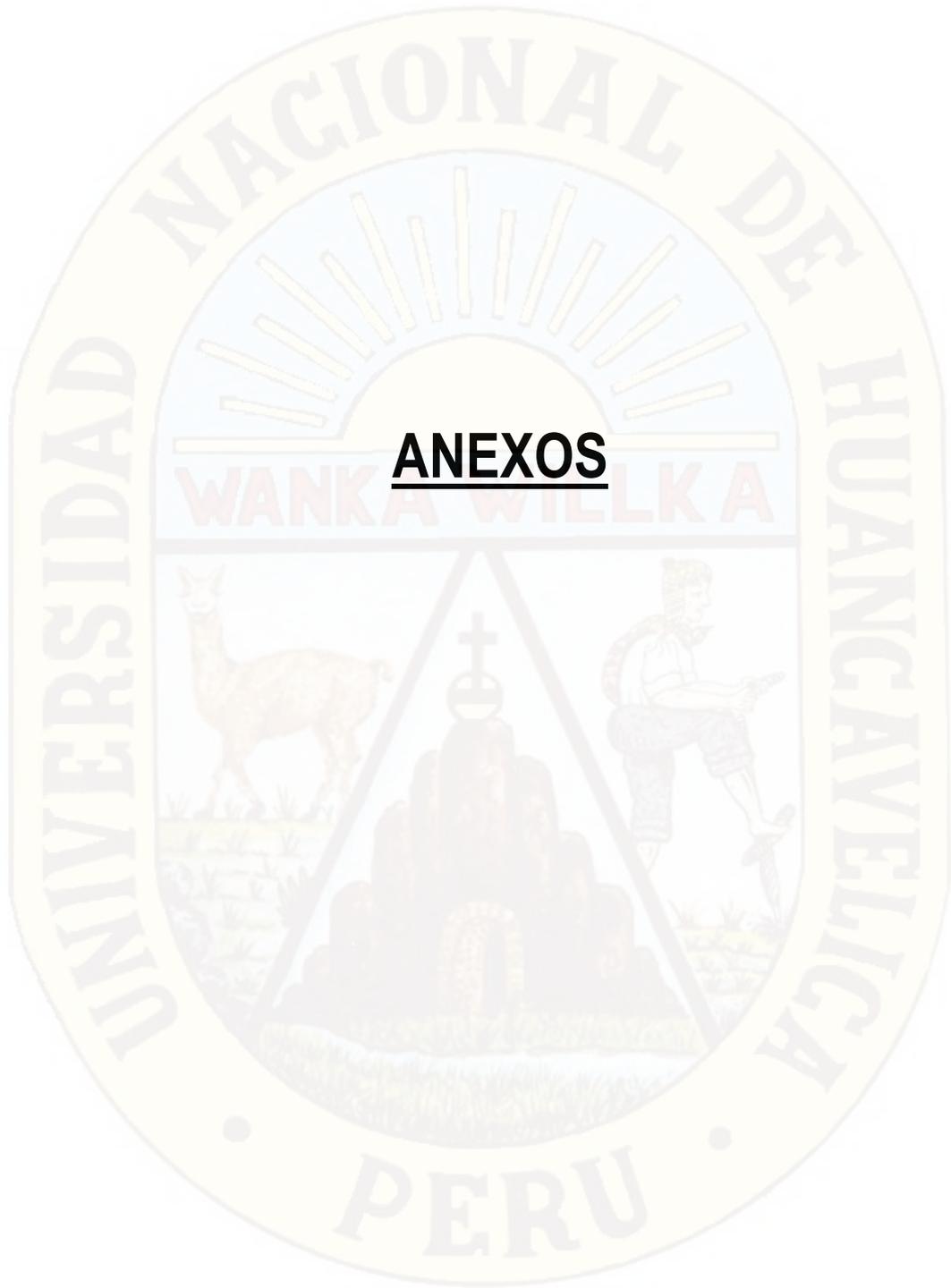
## RECOMENDACIONES

1. Considerar dentro de las políticas de gobierno que las autoridades ediles de la Municipalidad Distrital de Ascensión, que la delegación de funciones hacia el personal deben ser establecidas en base a responsabilidad, por parte de los funcionarios, y darle mayor importancia en la gestión y administración de la entidad edil, de ello dependerá el éxito y cumplimiento de objetivos institucionales y desarrollo de su comunidad.
2. Respecto a la planificación del empowerment en la planificación de la Municipalidad de Ascensión, es determinante en este proceso que la participación del personal administrativo se involucre más en la toma de decisiones, para el mejoramiento de los servicios hacia la población, por la importancia que se tiene en el momento de realizar y elaborar los planes de desarrollo y los planes estratégicos que permitan plantear mejor las actividades que se deben de cumplir para el mejoramiento de la atención.
3. Es importante que dentro del proceso administrativo que se emplea en la gestión de la Municipalidad Distrital de Ascensión, se debe considerar que el personal administrativo que tenga especializaciones, estén capacitados y tenga capacidad técnica de toma de decisiones, sean considerados en cargos funcionales que determinen el cumplimiento de los objetivos de la institución y obviamente el desarrollo y mejoramiento de su comunidad.
4. Finalmente, como parte del programa de capacitación del personal administrativo de la Municipalidad Distrital de Ascensión, recomendar a las autoridades ediles que se realicen los coaching y mentoring dentro de la institución, el cual permitirá el desenvolvimiento del personal en el desarrollo de sus funciones y por ende exista una calidad de servicio al usuario o población y buscar el desarrollo y progreso de la comunidad de Ascensión.

## REFERENCIA BIBLIOGRÁFICA

- ❖ Benavides, O. (2002). Competencias Y Competitividad. Diseño Para Organizaciones Latinoamericanas. Bogotá: Editorial Mcgraw – Hill.
- ❖ Chiavenato, I. (2000). Administración Del Recurso Humano. Quinta Edición. Bogotá: Editorial Mcgraw – Hill.
- ❖ Chiavenato, Idalberto. Administración De Recursos Humanos. 5° Edición. Bogotá: Mc. Graw Hill. 2009. 624p.
- ❖ Chiavenato, I. (2002). Gestión Del Talento Humano. Cuarta Edición. México: Editorial Mcgraw – Hill.
- ❖ Chiavenato, Idalberto. Gestión Del Talento Humano. Bogota: Mc Graw Hill. 2003. 475p
- ❖ Chiavenato, I. (2004). Gestión Del Talento Humano. (3ra Ed.). México: Mc Graw Hill.
- ❖ Davis, K. Y Newtrons, J. (2000). Comportamiento Humano En El Trabajo. Décima Edición. México: Edición Mcgraw – Hill.
- ❖ Drucker, P. (2002). Los Desafíos De La Gerencia Del Siglo Xxi. Bogotá: Grupo Editorial Norma.
- ❖ Martha Alles (2007) Argentina, Rol De Jefe. Como Ser Un Buen Jefe, Buenos Aires, Editorial Grancia.
- ❖ Robbinson Stephen Y Coulter Mary (2005) Mexico, Administration. Recursos Humanos, (8ª Edic), Distrito Federal De México. Editorial Person.
- ❖ Robbins Stephen Y Coulter Mary. Administration. 6a. Edición Printice Hall, México 2000.
- ❖ Robbins, S. (2004). Comportamiento Organizacional. (10ma Ed.). México: Editorial Pearson Educación-Prentice Hall.
- ❖ Stoner, J. (2006). Administración. (6ta Ed.). México: Editorial Pearson Educación-
- ❖ Al, H. L. (2007). Como Elaborar El Proyecto De Investigación Científica. Lima.
- ❖ Cesar Amaru, A. (2009). Fundamentos De Administración. Mexico: Pearson Educación.
- ❖ Chiavenato, I. (2006). Introducción a La Teoría General De La Administración. México D.F.: Mc Graw Hill.

- ❖ Chiavenato, I. (2009). *Comportamiento Organizacional*. México: McGraw-Hill.
- ❖ David, F. R. (2008). *Conceptos De Administración Estratégica (Decimoprimer Ed.)*. México: Pearson Educación.
- ❖ Hernández Sampieri, R., Fernández Collado, C., & Baptista Lucio, P. (2006). *Metodología De La Investigación*. México D.F.: McGraw-Hill.
- ❖ Behar Rivero, Daniel S (2008). *Investigación, M. D*. Mexico: Shalom.
- ❖ Ivancevich, J. M., Konopaske, R., & Matteson, M. T. (2006). *Comportamiento Organizacional*. Mexico D.F.: McGraw-Hill.
- ❖ Koontz, H. K., & Weihrich, H. (2013). *Elementos De Administración*. Mexico: McGrawhill.
- ❖ Newstron, J. W. (2011). *Comportamiento Humano En El Trabajo*. Mexico D.F.: McGraw-Hill.
- ❖ Newstron, J. W. (2011). *Comportamiento Humano En El Trabajo*. Mexico D.F.: Mac Graw Hill.
- ❖ Oseda, D. (2008) *Metodología de la Investigación*. Huancayo: Ed. Pirámide.
- ❖ Robbins, S. P., & Judge, T. A. (2013). *Comportamiento Organizacional*. Mexico: Pearson.
- ❖ Robbins, S. P., & Mary, C. (2010). *Administración*. Mexico: Pearson Educación.



## ANEXOS

**ANEXO N° 01  
MATRIZ DE CONSISTENCIA**

**TÍTULO DE LA TESIS: “EL EMPOWERMENT EN LA ADMINISTRACIÓN DE LA MUNICIPALIDAD DISTRITAL DE ASCENSIÓN EN EL AÑO 2017”**

PROBLEMA	OBJETIVO	HIPÓTESIS	VARIABLE	DIMENSIONES	INDICADORES	METODOLOGÍA
<p><b>Problema General</b> ¿De qué manera el empowerment influye en la administración de la municipalidad distrital de ascensión en el año 2017?</p> <p><b>Problemas específicos</b> ¿Cómo la aplicación del empowerment influye en la planeación de la municipalidad distrital de ascensión en el año 2017?</p> <p>¿Cómo la aplicación del empowerment influye en la organización en la municipalidad distrital de</p>	<p><b>Objetivo general</b> ¿Determinar de qué manera el empowerment influye en la administración de la municipalidad distrital de ascensión en el año 2017?</p> <p><b>Objetivos específicos</b> ¿Determinar cómo la aplicación del empowerment influye en la planeación de la municipalidad distrital de ascensión en el año 2017?</p> <p>¿Determinar cómo la aplicación del empowerment influye en la organización en la</p>	<p><b>Hipótesis general</b> El empowerment influye positivamente en la administración de la municipalidad distrital de ascensión en el año 2017.</p> <p><b>Hipótesis específica</b> La aplicación del empowerment influye positivamente en la planeación de la municipalidad distrital de ascensión en el año 2017.</p> <p>La aplicación del empowerment influye positivamente en la organización en la</p>	<p><u>Variable Independiente</u> (X)</p> <p><b>Empowerment</b></p>	<p>Poder</p> <p>Motivación</p> <p>Liderazgo</p> <p>Desarrollo</p>	<p>Delegación de autoridad y Responsabilidad. Confianza. Libertad.</p> <p>Incentivos. Recompensas. Orientación.</p> <p>Definir objetivos y metas. Ampliar horizontes. Evaluar el desempeño. Proporcionar retroalimentación. Capacitar y desarrollar a las personas.</p> <p>Entregar información. Enseñar nuevas técnicas. Crear y desarrollar talentos.</p>	<p><b>Tipo de investigación</b> Básico</p> <p><b>Nivel de investigación</b> Descriptivo-correlacional</p> <p><b>Diseño de investigación</b> Descriptivo – correlacional (No experimental).</p> <div style="text-align: center;"> <pre> graph LR     M --&gt; Ox     M --&gt; Oy     Ox --- r --- Oy             </pre> </div> <p><b>Donde:</b>  <b>M</b> : Muestra de observación.  <b>Ox</b> : Empowerment  <b>Oy</b> : Administración  <b>r</b> :Relación entre variables.</p>

<p>ascensión en el año 2017?</p> <p>¿Cómo la aplicación del empowerment influye en la dirección en la municipalidad distrital de ascensión en el año 2017?</p> <p>¿Cómo la aplicación del empowerment influye en el control en la municipalidad distrital de ascensión en el año 2017?</p>	<p>municipalidad distrital de ascensión en el año 2017?</p> <p>¿Determinar cómo la aplicación del empowerment influye en la dirección en la municipalidad distrital de ascensión en el año 2017?</p> <p>¿Determinar cómo la aplicación del empowerment influye en el control en la municipalidad distrital de ascensión en el año 2017?</p>	<p>municipalidad distrital de ascensión en el año 2017.</p> <p>La aplicación del empowerment influye positivamente en la dirección en la municipalidad distrital de ascensión en el año 2017.</p> <p>La aplicación del empowerment influye positivamente en el control en la municipalidad distrital de ascensión en el año 2017.</p>	<p><b>Variable Dependiente (Y)</b></p> <p><b>Administración</b></p>	<p><b>Planeación</b></p> <p><b>Organización</b></p> <p><b>Dirección</b></p> <p><b>Control</b></p>	<p>Diagnóstico. Planes. Presupuesto. Programas.</p> <p>Estructura. Funciones. Procesos. Cargos.</p> <p>Motivación. Coordinación. Comunicación. Liderazgo. Toma de decisiones.</p> <p>Definición de estándares. Comparaciones de lo planeado con lo ejecutado. Monitorear el desempeño. Evaluar el desempeño. Emprender acciones correctivas.</p>	<p><b>Población, Muestra Y Muestreo</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>❖ <b>Población y Muestra:</b> 57 Trabajadores administrativos.</li> <li>❖ <b>Muestreo:</b> No probabilístico</li> </ul> <p><b>Técnica e Instrumento de Recolección de Datos</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>❖ <b>Técnica:</b> Encuesta</li> <li>❖ <b>Instrumento:</b> Cuestionario de preguntas.</li> </ul> <p><b>Procesamiento y Análisis de Datos</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>❖ Estadística descriptiva</li> <li>❖ Estadística Inferencial</li> </ul>
--	---	---	---	---	--	--

**ANEXO N° 02  
BASE DE DATOS**

N	Poder		Motivación		Liderazgo		Desarrollo		Empowerment		Planeación		Organización		Dirección		Control		Administrac	
1	24	DA	19	DA	28	DA	13	DA	84	DA	14	DA	16	DA	12	ED	12	ED	54	DA
2	22	DA	19	DA	23	DA	13	DA	77	DA	9	ED	10	ED	8	MED	11	ED	38	ED
3	28	DA	14	ED	30	MDA	15	DA	87	DA	8	MED	14	DA	13	DA	14	DA	49	DA
4	28	DA	24	DA	26	DA	9	ED	87	DA	14	DA	18	MDA	16	DA	16	DA	64	DA
5	26	DA	14	ED	21	ED	14	DA	75	DA	11	ED	14	DA	7	MED	10	ED	42	ED
6	23	DA	14	ED	25	DA	8	MED	70	ED	4	MED	4	MED	5	MED	6	MED	19	MED
7	21	ED	18	ED	20	ED	13	DA	72	ED	8	MED	8	MED	6	MED	10	ED	32	MED
8	20	ED	18	ED	25	DA	16	DA	79	DA	13	DA	17	MDA	10	ED	11	ED	51	DA
9	22	DA	26	MDA	18	ED	15	DA	81	DA	9	ED	17	MDA	16	DA	13	DA	55	DA
10	28	DA	22	DA	23	DA	14	DA	87	DA	17	MDA	18	MDA	14	DA	13	DA	62	DA
11	28	DA	23	DA	26	DA	16	DA	93	DA	14	DA	14	DA	13	DA	14	DA	55	DA
12	23	DA	18	ED	24	DA	11	ED	76	DA	10	ED	8	MED	12	ED	14	DA	44	ED
13	28	DA	22	DA	26	DA	16	DA	92	DA	17	MDA	17	MDA	13	DA	13	DA	60	DA
14	23	DA	19	DA	28	DA	16	DA	86	DA	14	DA	10	ED	13	DA	9	ED	46	ED
15	21	ED	26	MDA	22	DA	13	DA	82	DA	14	DA	12	ED	12	ED	14	DA	52	DA
16	26	DA	22	DA	25	DA	16	DA	89	DA	17	MDA	17	MDA	14	DA	14	DA	62	DA
17	23	DA	19	DA	28	DA	15	DA	85	DA	15	DA	12	ED	12	ED	16	DA	55	DA
18	20	ED	22	DA	24	DA	16	DA	82	DA	16	DA	12	ED	13	DA	10	ED	51	DA
19	30	MDA	22	DA	26	DA	13	DA	91	DA	11	ED	18	MDA	15	DA	13	DA	57	DA
20	23	DA	24	DA	26	DA	16	DA	89	DA	11	ED	10	ED	16	DA	13	DA	50	DA
21	25	DA	21	DA	27	DA	15	DA	88	DA	16	DA	16	DA	17	MDA	13	DA	62	DA
22	25	DA	23	DA	27	DA	14	DA	89	DA	16	DA	14	DA	16	DA	16	DA	62	DA
23	24	DA	21	DA	23	DA	12	ED	80	DA	10	ED	13	DA	10	ED	9	ED	42	ED
24	26	DA	19	DA	24	DA	14	DA	83	DA	13	DA	16	DA	17	MDA	14	DA	60	DA
25	26	DA	22	DA	18	ED	9	ED	75	DA	10	ED	14	DA	13	DA	10	ED	47	ED
26	24	DA	24	DA	28	DA	14	DA	90	DA	16	DA	14	DA	17	MDA	16	DA	63	DA

27	25	DA	24	DA	24	DA	16	DA	89	DA	13	DA	14	DA	13	DA	13	DA	53	DA
28	22	DA	23	DA	28	DA	11	ED	84	DA	15	DA	12	ED	16	DA	16	DA	59	DA
29	24	DA	21	DA	28	DA	16	DA	89	DA	12	ED	14	DA	12	ED	13	DA	51	DA
30	22	DA	19	DA	20	ED	14	DA	75	DA	6	MED	10	ED	12	ED	11	ED	39	ED
31	30	MDA	26	MDA	30	MDA	18	MDA	104	MDA	19	MDA	18	MDA	17	MDA	17	MDA	71	MDA
32	26	DA	14	ED	25	DA	16	DA	81	DA	14	DA	13	DA	13	DA	11	ED	51	DA
33	22	DA	18	ED	26	DA	14	DA	80	DA	12	ED	10	ED	10	ED	10	ED	42	ED
34	24	DA	26	MDA	24	DA	17	MDA	91	DA	14	DA	8	MED	16	DA	16	DA	54	DA
35	27	DA	19	DA	28	DA	14	DA	88	DA	16	DA	13	DA	17	MDA	13	DA	59	DA
36	24	DA	22	DA	26	DA	17	MDA	89	DA	13	DA	14	DA	13	DA	9	ED	49	DA
37	19	ED	23	DA	27	DA	10	ED	79	DA	9	ED	10	ED	15	DA	11	ED	45	ED
38	19	ED	21	DA	26	DA	17	MDA	83	DA	11	ED	16	DA	16	DA	11	ED	54	DA
39	25	DA	21	DA	27	DA	12	ED	85	DA	14	DA	10	ED	13	DA	15	DA	52	DA
40	25	DA	22	DA	26	DA	10	ED	83	DA	12	ED	12	ED	8	MED	14	DA	46	ED
41	22	DA	17	ED	21	ED	12	ED	72	ED	10	ED	9	ED	4	MED	9	ED	32	MED
42	27	DA	23	DA	21	ED	8	MED	79	DA	12	ED	13	DA	6	MED	10	ED	41	ED
43	23	DA	22	DA	28	DA	15	DA	88	DA	12	ED	9	ED	16	DA	17	MDA	54	DA
44	23	DA	26	MDA	26	DA	13	DA	88	DA	12	ED	19	MDA	11	ED	17	MDA	59	DA
45	24	DA	23	DA	22	DA	15	DA	84	DA	12	ED	14	DA	14	DA	17	MDA	57	DA
46	24	DA	24	DA	27	DA	15	DA	90	DA	16	DA	13	DA	15	DA	14	DA	58	DA
47	32	MDA	20	DA	27	DA	17	MDA	96	DA	18	MDA	16	DA	17	MDA	13	DA	64	DA
48	24	DA	21	DA	20	ED	17	MDA	82	DA	13	DA	14	DA	11	ED	11	ED	49	DA
49	19	ED	17	ED	27	DA	16	DA	79	DA	12	ED	11	ED	12	ED	13	DA	48	ED
50	29	MDA	22	DA	27	DA	16	DA	94	DA	15	DA	18	MDA	17	MDA	14	DA	64	DA
51	27	DA	24	DA	25	DA	12	ED	88	DA	17	MDA	16	DA	14	DA	11	ED	58	DA
52	27	DA	21	DA	22	DA	7	MED	77	DA	12	ED	9	ED	13	DA	11	ED	45	ED
53	31	MDA	20	DA	25	DA	14	DA	90	DA	13	DA	15	DA	12	ED	15	DA	55	DA
54	22	DA	20	DA	26	DA	10	ED	78	DA	14	DA	7	MED	14	DA	7	MED	42	ED
55	27	DA	22	DA	19	ED	14	DA	82	DA	14	DA	17	MDA	9	ED	9	ED	49	DA
56	24	DA	22	DA	23	DA	13	DA	82	DA	16	DA	14	DA	10	ED	11	ED	51	DA
57	25	DA	23	DA	29	MDA	16	DA	93	DA	15	DA	12	ED	14	DA	19	MDA	60	DA

## ANEXO N° 03 CUESTIONARIO



*Escuela Profesional de Administración*

### Cuestionario de Investigación

Estimado funcionario, el presente cuestionario es parte de la investigación "El Empowerment en la Administración de la Municipalidad Distrital de Ascensión en el año 2017", su finalidad es la obtención de información para determinar si existe o no relación entre las variables de investigación. Sus respuestas serán tratadas de forma confidencial y anónima, no serán utilizadas para ningún propósito distinto a la investigación.

- Marque con un aspa (x) el número que mejor le identifica.

Escala de valoración	1	2	3	4	5
	Nunca	Ocasionalmente	Algunas Veces	Frecuentemente	Siempre

**VARIABLE INDEPENDIENTE: Empowerment**  
**DIMENSIÓN: Poder**

Proposición	Valoración				
1. ¿Ud., considera que existe dentro de su centro de trabajo la delegación de autoridad, por parte de los funcionarios hacia los trabajadores de la Municipalidad?	1	2	3	4	5
2. ¿La delegación de responsabilidad entre las autoridades y funcionarios de la Municipalidad, se lleva siempre de manera eficiente?	1	2	3	4	5
3. ¿Ud., considera que las responsabilidades en la institución edil, debe ser compartida entre los trabajadores y los jefes inmediatos superiores?	1	2	3	4	5
4. ¿Existe confianza entre el personal que labora en su institución con los funcionarios y autoridades ediles, para el mejor rendimiento del trabajo?	1	2	3	4	5
5. ¿Sabe Ud., si hay confianza entre el personal de su oficina, respecto a las labores que realizan dentro de ellas?	1	2	3	4	5
6. ¿Sabe Ud., si existe libertad en la toma de decisiones, en su centro de labores, respecto al cumplimiento de los objetivos institucionales?	1	2	3	4	5
7. ¿Ud., considera que las autoridades y funcionarios de la Municipalidad, implantan el poder para cumplir con los objetivos de la institución?	1	2	3	4	5

**DIMENSIÓN: Motivación**

Proposición	Valoración				
8. ¿Sabe Ud., si dentro de la institución edil, hay incentivos para el personal administrativo cuando cumplen algunas acciones en beneficio de la institución?	1	2	3	4	5
9. ¿Las autoridades municipales y sus funcionarios, plantean las posibilidades de dar incentivos al personal de su institución, para motivar en sus labores?	1	2	3	4	5
10. ¿Las recompensas que puedan ustedes percibir por parte de la municipalidad, es beneficioso para el personal?	1	2	3	4	5
11. ¿Las autoridades o jefes inmediatos superiores, motivan al personal de la municipalidad, de manera que se pueda realizar mejor su labor diaria?	1	2	3	4	5
12. ¿Sabe Ud., si existe una motivación entre el personal de la institución, que permita realizar una atención de calidad para los usuarios?	1	2	3	4	5
13. ¿El responsable del área de recursos humanos, en las capacitaciones orienta al personal, a motivarse y cumplir con sus funciones correctamente?	1	2	3	4	5

**DIMENSIÓN: Liderazgo**

Proposición	Valoración				
14. ¿Ud., labora en función a los objetivos que persigue la municipalidad distrital?	1	2	3	4	5
15. ¿Considera Ud., que las metas organizaciones que cumple la municipalidad, es en beneficio de la población?	1	2	3	4	5
16. ¿Sabe Ud., si las autoridades municipales, trabajan buscando ampliar los horizontes de desarrollo de su población?	1	2	3	4	5
17. ¿Para Ud., es importante que los jefes inmediatos realicen una evaluación de desempeño de su personal a cargo?	1	2	3	4	5
18. ¿Realiza Ud., que es bueno mejorar las actividades que se realiza en el centro de trabajo y retroalimentar a los demás compañeros de trabajo?	1	2	3	4	5
19. ¿Las capacitaciones que Ud., realiza son en función a sus especialidades?	1	2	3	4	5
20. ¿Para Ud., es importante que el personal de la institución municipal se desarrolle profesionalmente?	1	2	3	4	5

**DIMENSIÓN: Desarrollo**

Proposición	Valoración				
	1	2	3	4	5
21. ¿Cuándo los usuarios solicitan información, Ud., brinda esa información correctamente?	1	2	3	4	5
22. ¿Cuándo Ud., aprende nuevas técnicas de realizar sus labores de trabajo, enseña a sus compañeros esas técnicas para que puedan aplicarlos?	1	2	3	4	5
23. ¿Ud., cuando tiene un compañero nuevo, le enseña las actividades que realiza dentro de su centro de trabajo?	1	2	3	4	5
24. ¿Ud., incentiva a sus compañeros a desarrollar nuevos talentos para que puedan desempeñarse eficientemente en la municipalidad?	1	2	3	4	5

**VARIABLE DEPENDIENTE: Administración**
**DIMENSIÓN: Planeación**

Proposición	Valoración				
	1	2	3	4	5
25. ¿Es sus actividades que Ud., realiza primero un diagnóstico antes de tomar una decisión?	1	2	3	4	5
26. ¿Las actividades que realiza Ud., lo hace en base a los planes institucionales?	1	2	3	4	5
27. ¿Sabe Ud., si los presupuestos que maneja la municipalidad, cumplen con sus objetivos de la institución municipal?	1	2	3	4	5
28. ¿Para Ud., los programas que implantan las autoridades y funcionarios, están de acuerdo a las necesidades de la población?	1	2	3	4	5

**DIMENSIÓN: Organización**

Proposición	Valoración				
	1	2	3	4	5
30. ¿Ud., verifica si la estructura organizacional de la municipalidad es adecuada?	1	2	3	4	5
31. ¿Ud., cumple sus funciones de acuerdo a los documentos de gestión?	1	2	3	4	5
32. ¿Cree Ud., que los procesos que se utiliza para atender al usuario, son las eficientes?	1	2	3	4	5
33. ¿Los cargos funcionales son rotativos en su institución, para mejorar la atención?	1	2	3	4	5

**DIMENSIÓN: Dirección**

Proposición	Valoración				
	1	2	3	4	5
34. ¿Ud. Coordinar las actividades que realiza con sus compañeros de trabajo?	1	2	3	4	5
35. ¿La comunicación dentro de la municipalidad es la más adecuada?	1	2	3	4	5
36. ¿Existe liderazgo por parte de las Autoridades en la municipalidad?	1	2	3	4	5
37. ¿Las decisiones que toman las autoridades ediles son las acertadas?	1	2	3	4	5

**DIMENSIÓN: Control**

Proposición	Valoración				
	1	2	3	4	5
38. ¿Ud., compara lo planificado con lo ejecutado en sus actividades?	1	2	3	4	5
39. ¿Sabe Ud., si su jefe inmediato, monitorea su desempeño laboral?	1	2	3	4	5
40. ¿Cuándo realiza una actividad dentro de su centro de labores, y se equivoca en su accionar, Ud., busca corregir esas equivocaciones?	1	2	3	4	5
41. ¿Ud., evalúa sus desempeño después de terminado sus labores diarias, en su centro de trabajo?	1	2	3	4	5



## Acta de Sustentación de Tesis

A los 22 días del mes de Diciembre del año 2017, en los ambientes del Aula Magna de la Facultad de Ciencias Empresariales - F.C.E. - R. Administración, se reunieron los miembros del Jurado Calificador, según Resolución N° 923-2017-F.C.E.-R.-UNH, donde ratifican a los miembros del Jurado Evaluador de la tesis titulado: "EL ERRO WERTMENT EN LA ADMINISTRACION DE LA MUNICIPALIDAD DISYUNTA DE ASCENSION EN EL AÑO 2017", presentado por los bachilleres LOPEZ BECERO CESAR y MONTE GALA JEYSON para optar el título Profesional de Licenciado en Administración, para lo cual se ha designado a los Sres Jurados:

Presidente: Econ. Juan William Rodas Rojas

Secretario: Mg. Freddy Ruera Trujanos

Vocal: Mg. Lino Andrés Quiñones Vallejos

Por lo tanto según Resolución N° 933-2017-F.C.E.-R.-UNH, se programó la fecha y hora, siendo para el 22 de Diciembre del 2017 a horas 4.00pm en el Aula Magna de la Facultad de Ciencias Empresariales.

Dándose inicio con la lectura de las resoluciones, otorgándoles un tiempo de 40 minutos para la sustentación, luego pasando a la siguiente etapa de la rueda de preguntas por parte de los jurados evaluadores, luego el presidente invita a los sustentantes y al público en general a abandonar el recinto del Auditorium para deliberar los resultados, luego de un amplio debate, se llegó a la siguiente conclusión: APROBADO POR UNANIMIDAD, firmando los presentes calificadores en señal de conformidad, levantándose la sesión a horas 4.55pm.

Juan Rodas  
Presidente

Freddy Ruera T.  
Secretario

Lino Quiñones  
Vocal

Jaysón Monte Gala  
Ray Peru

César Julián López  
Belito