

**UNIVERSIDAD NACIONAL DEL ALTIPLANO**

**ESCUELA DE POSGRADO**

**DOCTORADO EN ADMINISTRACIÓN**



**TESIS**

**FUNDAMENTOS DE EMPOWERMENT EN LA TOMA DE DECISIONES DE  
LAS MYPES DEL SECTOR MANUFACTURA DE LA REGIÓN SUR DEL  
PERÚ**

**PRESENTADA POR:**

**ROLANDO ESTEBAN RODRIGUEZ HUAMANI**

**PARA OPTAR EL GRADO ACADÉMICO DE:**

**DOCTOR EN ADMINISTRACIÓN**

**PUNO, PERÚ**

**2017**

UNIVERSIDAD NACIONAL DEL ALTIPLANO

ESCUELA DE POSGRADO  
DOCTORADO EN ADMINISTRACIÓN



TESIS

FUNDAMENTOS DE EMPOWERMENT EN LA TOMA DE  
DECISIONES DE LAS MYPES DEL SECTOR MANUFACTURA DE  
LA REGIÓN SUR DEL PERÚ

PRESENTADA POR:

ROLANDO ESTEBAN RODRIGUEZ HUAMANI

PARA OPTAR EL GRADO ACADÉMICO DE:

DOCTOR EN ADMINISTRACIÓN

APROBADA POR EL JURADO SIGUIENTE:

PRESIDENTE

  
.....  
Dr. GERMAN ALBERTO MEDINA COLQUE

PRIMER MIEMBRO

  
.....  
Dra. MARIA AMPARO CATACORA PEÑARANDA

SEGUNDO MIEMBRO

  
.....  
Dr. NICOLAS EDGAR ROQUE BARRIOS

ASESOR DE TESIS

  
.....  
Dr. TOMAS VELIZ QUISPE

Puno, 29 de diciembre de 2017

**ÁREA:** Administración.

**TEMA:** Fundamentación de empoderamiento empresarial.

**LÍNEA:** Modelos y estilos de gestión empresarial.

## DEDICATORIA

A mi familia, a mi querida esposa Norma, mis hijos Christian, Erick y Leonardo que son, mis mayores tesoros, a mis padres Carmen y Serafín, mis hermanos Leonor(†), Alberto, Victoria y Katherine que fueron y son fuentes de inspiración para luchar en el camino correcto de la vida, alcanzar mis objetivos y metas.

A Dios, por darme la oportunidad de vivir y por estar conmigo en cada paso que doy, por fortalecer mi corazón e iluminar mi mente y por haber puesto en mi camino a aquellas personas que han sido mi soporte y compañía durante todo el periodo de estudio.

## AGRADECIMIENTOS

- Esta tesis doctoral, si bien ha requerido de esfuerzo y mucha dedicación por parte del autor, no hubiese sido posible su finalización sin la cooperación desinteresada de todas y cada una de las personas que a continuación citaré y muchas de las cuales han sido un soporte muy fuerte en momentos de angustia y desesperación.
- Primero y antes que nada, dar gracias a Dios, por estar conmigo en cada paso que doy, por fortalecer mi corazón e iluminar mi mente y por haber puesto en mi camino a aquellas personas que han sido mi soporte y compañía durante todo el periodo de estudio.
- Agradecer hoy y siempre a mi familia porque me apoyan en todos los aspectos importantes para mí, y está claro que si no fuese por el esfuerzo realizado por ellos, mis estudios no hubiesen sido posibles. A mis padres Carmen y Serafín, porque a pesar de la distancia, el ánimo, apoyo y alegría que me brindan me dan la fortaleza necesaria para seguir adelante.
- A toda mi familia, personas que desde el primer momento me brindaron y me brindan todo el apoyo, colaboración y cariño sin ningún interés, porque ellos han estado a mi lado cada día durante estos años. A Norma, por ser la persona que ha compartido el mayor tiempo a mi lado, porque en su compañía las cosas malas se convierten en buenas, la tristeza se transforma en alegría y la soledad no existe.
- De igual manera mi más sincero agradecimiento a mi asesor Dr. Tomas Veliz Quispe y a los miembros de Jurado del presente trabajo de investigación, y a todas las personas, que me brindaron su apoyo en la elaboración del presente trabajo de investigación.

**ÍNDICE GENERAL**

	<b>Pág.</b>
DEDICATORIA	I
AGRADECIMIENTOS	II
ÍNDICE GENERAL	III
ÍNDICE DE TABLAS	V
ÍNDICE DE FIGURAS	VI
ÍNDICE DE ANEXOS	VII
RESUMEN	VIII
ABSTRACT	IX
INTRODUCCIÓN	1
<b>CAPÍTULO I</b>	
<b>REVISIÓN DE LITERATURA</b>	
1.1 MARCO TEÓRICO	2
1.1.1 Las mypes en el Perú y el sector manufactura	2
1.1.2 Empowerment como filosofía empresarial	5
1.1.3 Toma de decisiones	22
1.2 ANTECEDENTES	24
1.3 MARCO CONCEPTUAL	29
<b>CAPÍTULO II</b>	
<b>PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA</b>	
2.1 IDENTIFICACIÓN DEL PROBLEMA	31
2.2 ENUNCIADOS DEL PROBLEMA	32
2.3 JUSTIFICACIÓN	32
2.4 OBJETIVOS	33
2.4.1 Objetivo General	33
2.4.2 Objetivos Específicos	33
2.5 HIPÓTESIS	34
2.5.1 Hipótesis general	34
2.5.2 Hipótesis específicas	34
<b>CAPÍTULO III</b>	
<b>MATERIALES Y MÉTODOS</b>	
3.1 LUGAR DE ESTUDIO	35
3.2 POBLACIÓN	36
3.3 MUESTRA	37
3.4 METODOLOGÍA DE INVESTIGACIÓN	37
3.4.1 Enfoque de Investigación	37

3.4.2	Método de Investigación	38
3.4.3	Diseño de Investigación	38
3.4.4	Tipo de Investigación	38
3.5	DESCRIPCIÓN DETALLADA DE MÉTODOS POR OBJETIVOS ESPECÍFICOS	38
<b>CAPÍTULO IV</b>		
<b>RESULTADOS Y DISCUSIÓN</b>		
4.1	ANÁLISIS LOS DIVERSOS ENFOQUES DE EMPOWERMENT QUE SE RELACIONAN A LAS MYPES DEL SECTOR MANUFACTURA EN LA REGIÓN SUR DEL PERÚ.	40
4.2	ANÁLISIS EL NIVEL DE EMPOWERMENT OTORGADO A LOS TRABAJADORES DE LAS MYPES DEL SECTOR MANUFACTURA DE LA REGIÓN SUR DEL PERÚ.	48
4.3	DESCRIPCIÓN LA TOMA DE DECISIONES EN LAS MYPES DEL SECTOR MANUFACTURA REGIÓN SUR DEL PERÚ.	51
4.4	DETERMINACIÓN LA RELACIÓN ENTRE EL EMPOWERMENT Y LA TOMA DE DECISIONES EN LAS MYPES DEL SECTOR MANUFACTURA REGIÓN SUR DEL PERÚ.	58
4.5	PROPUESTA DE ACTIVIDADES DE EMPOWERMENT PARA LAS MYPES DEL SECTOR MANUFACTURA.	68
4.6	CONTRASTACIÓN DE LA HIPÓTESIS	75
4.7	DISCUSIÓN	76
	CONCLUSIONES	79
	RECOMENDACIONES	81
	BIBLIOGRAFÍA	82
	ANEXOS	87

## ÍNDICE DE TABLAS

	<b>Pág.</b>
1. Evaluación ponderada de las ventajas y desventajas del Empowerment en el contexto organizacional	42
2. Evaluación ponderada de las ventajas y desventajas del empowerment en el contexto comunitario	44
3. Evaluación ponderada de las ventajas y desventajas del empowerment en el contexto del desarrollo	47
4. Análisis descriptivo de la muestra según la comparación Género*Edad(Agrupada)	48
5. Análisis inferencial del nivel de empoderamiento según género	49
6. Calificación para determinar los niveles de Empoderamiento	50
7. El liderazgo de su jefe inmediato superior	51
8. La eficiencia en las decisiones que se toman en su trabajo	52
9. Su jefe inmediato superior le consulta al tomar una decisión	53
10. El tiempo utilizado en la toma de decisiones de su jefe inmediato superior	54
11. Las decisiones tomadas por su jefe inmediato superior	55
12. Al tomar decisiones consultas con tus colaboradores	56
13. Se te hace difícil tomar una decisión	57
14. Tabla cruzada Ayuda a revisar continuamente los objetivos y planes trazados*Permite la participación a sus empleados en sus actividades diarias, toma de decisiones, trabajos importantes	59
15. Tabla cruzada Comparte información relevante con sus empleados *Asigna roles y normas entre los trabajadores	61
16. Tabla cruzada Delega la toma de decisiones*Se incentiva a los colaboradores para que actúen con empoderamiento	63
17. Tabla cruzada Tiene alta capacidad para establecer prioridades *Da amplia retroalimentación y discute de una manera positiva y constructiva	65
18. Tabla cruzada Al tomar decisiones consultas con tus colaboradores *El liderazgo de su jefe inmediato superior	67

## ÍNDICE DE FIGURAS

	<b>Pág.</b>
1. Empresas manufactureras según actividad económica	4
2. Frecuencia de empowerment	49
3. El liderazgo de su jefe inmediato superior	52
4. La eficiencia en las decisiones que se toman en su trabajo	53
5. Su jefe inmediato superior le consulta al tomar una decisión	54
6. El tiempo utilizado en la toma de decisiones de su jefe inmediato superior	55
7. Las decisiones tomadas por su jefe inmediato superior	56
8. Al tomar decisiones consultas con tus colaboradores	57
9. Se te hace difícil tomar una decisión	58
10. Tabla cruzada Ayuda a revisar continuamente los objetivos y planes trazados*Permite la participación a sus empleados en sus actividades diarias, toma de decisiones, trabajos importantes	60
11. Tabla cruzada Comparte información relevante con sus empleados*Asigna roles y normas entre los trabajadores	62
12. Tabla cruzada Delega la toma de decisiones*Se incentiva a los colaboradores para que actúen con empoderamiento	64
13. Tabla cruzada Tiene alta capacidad para establecer prioridades*Da amplia retroalimentación y discute de una manera positiva y constructiva	66
14. Tabla cruzada Al tomar decisiones consultas con tus colaboradores*El liderazgo de su jefe inmediato superior	68



## ÍNDICE DE ANEXOS

	<b>Pág.</b>
1. Encuesta para diagnosticar el empoderamiento empresarial	88
2. Ficha técnica	92



## RESUMEN

La investigación se basa en los fundamentos de empowerment como una herramienta en la toma de decisiones para el logro de sus objetivos de las Mypes del sector manufactura de la Región sur del Perú, tiene como objetivo: Conocer los enfoques de empowerment, toma de decisiones, su relación, y propuesta de actividades de empowerment en las Mypes del sector manufactura de la Región Sur del Perú. La Metodología de estudio que se aplico es descriptivo - correlacional y deductivo. Para el análisis se tomó como muestra estadística 220 Mypes, llegando a las siguientes conclusiones: Del análisis de los tres enfoques de empowerment como son; el enfoque de empowerment en el contexto organizacional, contexto comunitario y contexto del desarrollo; realizado una valoración de sus ventajas y desventajas se determinó que el más adecuado a las Mypes del sector manufactura es el enfoque del empowerment en el contexto de desarrollo. Se realizó el análisis del nivel del empoderamiento otorgado a los trabajadores de las Mypes en cuanto a género y edad, así como las dimensiones e indicadores del empowerment y tomando como base la calificación para determinar los niveles de empoderamiento se obtuvo como resultado una media de 51,2409 lo que demuestra un bajo nivel de empoderamiento. En cuanto a la toma de decisiones se determinó que es bueno pero no es óptimo en los jefes inmediatos superiores; según el cruce de indicadores y los resultados obtenidos a través del Chi-cuadrado de Pearson existe una relación directa entre el nivel de empowerment y la toma de decisiones, lo cual permitió realizar una propuesta de actividades de empowerment para mejorar la toma de decisiones.

**Palabras clave:** desempeño, eficiencia, empowerment, manufactura y toma de decisiones.

## ABSTRACT

The research is based on the fundamentals of empowerment as a decision-making tool for the achievement of its objectives of the Mypes of the manufacturing sector of the Southern Region of Peru, aims to: Know the empowerment approaches, decision-making, their relationship, and proposal of empowerment activities in the Mypes of the manufacturing sector of the Southern Region of Peru. The study methodology that was applied is descriptive - correlational and deductive. For the analysis, 220 Mypes were taken as a statistical sample, reaching the following conclusions: From the analysis of the three empowerment approaches as they are; the empowerment approach in the organizational context, community context and development context; After assessing its advantages and disadvantages, it was determined that the most appropriate approach to Mypes in the manufacturing sector is the empowerment approach in the development context. The analysis of the level of empowerment granted to the workers of the Mypes in terms of gender and age, as well as the dimensions and indicators of the empowerment and based on the qualification to determine the levels of empowerment, resulted in an average of 51,2409 which demonstrates a low level of empowerment. Regarding decision making, it was determined that it is good but not optimal in the immediate superior bosses; According to the crossing of indicators and the results obtained through Pearson's Chi-square, there is a direct relationship between the level of empowerment and decision making, which allowed for a proposal of empowerment activities to improve decision-making.

**Keywords:** decision makin, efficiency, empowerment, manufacture and performance

## INTRODUCCIÓN

La mayoría de ocasiones, estas empresas no cuentan con una visión clara de lo que se quiere lograr, ni la estrategia para este fin. Muy probablemente se debe a que el nivel directivo se encuentra dedicando gran parte de sus esfuerzos a resolver conflictos que surgen en las áreas operativas y tácticas, descuidando el desarrollo de la estrategia. Esta herramienta, “el empowerment” es un proceso estratégico donde se entrega autonomía y libertad para actuar, al mismo tiempo, representa responsabilidad por resultados. Por tanto, resulta importante la investigación sobre la influencia del empowerment en la eficiencia de la toma de decisiones en la Mypes del sector manufactura del sur del Perú.

Para las organizaciones hoy en día es imprescindible contar con un capital humano que cumpla con las exigencias de un mundo globalizado, por lo que es de gran importancia tomar al empowerment como una alternativa viable para enfrentar los nuevos retos que se presentan en el mundo empresarial; haciendo que ésta resalte dentro de un conjunto de opciones y sea observada, como la respuesta para encontrar la fórmula idónea que conjuga la armonía empresarial con responsabilidad y éxito organizacional.

Además la herramienta en cuestión les brinda a las personas una serie de beneficios que contribuye con el desarrollo moral y ético de las mismas dentro del ambiente organizacional, mejorando su calidad de vida e incrementando la satisfacción del empleado en su puesto de trabajo. El lugar de estudio estuvo ubicado en la Región Sur del Perú, comprendida por las regiones Puno, Arequipa, Moquegua y Tacna. El Tipo de investigación que se aplico es de carácter, descriptivo - explicativo y método deductivo.

La investigación se presenta con este Capítulo I revisión de literatura con el marco teórico y los antecedentes, el Capítulo II planteamiento del problema teniendo en cuenta la identificación del problema, los enunciados del problema, la justificación, los objetivos y la Hipótesis, el Capítulo III, materiales y métodos, con el Lugar de estudio, población, muestra, método de investigación y la descripción detallada de métodos por objetivos específicos. Capítulo IV resultados y discusión, luego las conclusiones y recomendaciones.

## CAPÍTULO I

### REVISIÓN DE LITERATURA

#### 1.1 Marco Teórico

##### 1.1.1 Las Mypes en el Perú y el Sector manufactura

##### ESTUDIOS PREVIOS SOBRE LA LEY MYPE

En julio del año 2003, luego de casi dos años de discusión, se aprobó la Ley de Formalización y Promoción de las Micro y Pequeñas empresas (Ley MYPE). Las microempresas se definen como empresas de máximo 10 trabajadores y con ventas de máximo 150 UIT anuales, y las pequeñas empresas, como aquellas que cuentan con hasta 50 trabajadores y ventas que no superan las 850 UIT anuales. La Ley contempla tres instrumentos o beneficios:

- Un régimen laboral especial, aplicable solo a las microempresas que reduce los costos no salariales de manera drástica.
- Instrumentos para promoción de la competitividad de las MYPES (acceso a servicios de desarrollo empresarial, servicios financieros, etc.).
- Se crea el Codemype, órgano de diálogo sobre el desarrollo del sector.

En la práctica, el régimen laboral especial es el que se implementó plenamente, en tanto que los instrumentos de promoción de competitividad de las MYPES fueron postergados o simplemente no implementados. En 2008, este régimen fue ampliado y se creó un régimen intermedio para empresas de 11 a 100 trabajadores. El régimen

para las microempresas se mantuvo. En 2013, se eliminó el requisito del número de trabajadores para definir los tamaños de empresa y solo permanece el criterio de ventas.

### **MYPES E INFORMALIDAD EN EL PERÚ**

El sector de la microempresa cobró interés académico de manera simultánea al desarrollo del concepto de sector informal, como reflejo de una forma de producción muy particular, con bajos niveles de productividad. Un gran número de estudios fueron acompañados de esfuerzos de política orientados a promover el desarrollo de este sector (León, 1989).

MYPES: magnitud y heterogeneidad: El sector de las microempresas siempre ha sido considerado de gran magnitud tanto en número de unidades como en generación de empleo.

En términos de su importancia económica, datos recientes del INEI analizados en (Távora & otros, 2014), señalan que las empresas de hasta 10 trabajadores, explican el 32% del Valor Agregado Bruto del país aunque generan el 75% del empleo equivalente total. De manera interesante, dicho estudio indica que el 71% del empleo en este sector trabaja sin remuneración. Es por eso que este sector explica solo el 18% del total de remuneraciones a los asalariados, el 9% del excedente bruto de explotación y el 2% de otros impuestos a la producción. (Villarán, 2007) añade que, respecto al trabajador promedio de la microempresa, el trabajador medio de la pequeña empresa produce 2.6 veces más, el trabajador medio de la mediana empresa produce 8.4 veces más y el de la gran empresa produce en promedio unas 16 veces más.

Adicionalmente, en relación a la formalidad laboral, se tiene que en el 2014, para aquellos que reportan ocupación, había una tasa de informalidad laboral a nivel nacional de 74%. Sin embargo, esta tasa es mucho mayor para los trabajadores de empresas o negocios de menos de 10 trabajadores (89%) lo cual contrasta la tasa de informalidad de las empresas de más de 100 trabajadores (21%). De manera interesante, esta tasa se redujo en la última década luego de crecer significativamente en las décadas previas.

## SECTOR MANUFACTURERO

Sector manufacturero en números antes de definir el sector manufacturero en números, es esencial que se conozca en qué consiste este sector. (Kalpakjian & Schmid, 2009) Definen manufactura como “[...] el proceso de convertir la materia prima en productos. Incluye (1) el diseño del producto, (2) selección de materia prima y (3) la secuencia de procesos a través de los cuales será manufacturado el producto”.

El sector manufactura comprende una serie de industrias, en el Perú este sector se clasifica de dos maneras. La primera propuesta es la del Instituto Nacional de Estadística e Informática (INEI, 2013).



**Figura 1.** Empresas manufactureras según actividad económica

Fuente: Instituto Nacional de Estadística e Informática 2013

Las principales industrias en el sector manufactura en el Perú lo comprenden la Industria Textil y de cuero, la industria alimenticia y la fabricación de productos metálicos. Sin embargo, cada una de estas industrias se subdividen según el CIU, es por ello que el organismo gubernamental Produce clasifica al sector manufactura. Dentro de esta clasificación las industrias que más resaltan son la industria dedicada a la fabricación de prendas de vestir (17.5% de empresas), elaboración de alimentos y bebidas (14.6%), actividades de edición e impresión (13.3%), entre otras.

### 1.1.2 Empowerment como filosofía empresarial

“Es un término en inglés que quiere decir potenciación o empoderamiento, el cual se traduce al hecho de delegar poder y autoridad a los subordinados y de conferirles el sentimiento de ser dueños de su propio trabajo”. (Koontz & Wehrich, 2011).

Es una herramienta de la calidad total utilizada en los modelos de mejora continua y consiste en potenciar la motivación y los resultados de todos los colaboradores de una empresa a través de la delegación y la transmisión del poder”. (Alles, 2009).

Valdés (2005), el empowerment es un proceso que mejora la eficiencia y el desempeño, introduciendo cambios significativos en la cultura y clima de la organización, maximizando las capacidades y talentos de los colaboradores. De manera práctica se considera que el empowerment, resulta visible cuando la toma de decisiones tiene lugar lo más cerca posible de los hechos.

Para que el empowerment tenga lugar en la organización, es necesaria la actuación de tres aspectos:

#### a) Un jefe que delega

Blanchard, Randolph, y Grazier (2006) El empowerment requiere que exista un cambio en el comportamiento de los colaboradores y de la alta dirección; implica un intercambio donde uno delega y el otro asume la tarea delegada y de ese modo crece en el puesto. Para asumir la tarea delegada será necesario contar con colaboradores capacitados y con las herramientas necesarias para tomar decisiones y que éstos se responsabilicen por sus actuaciones.

#### b) Una cultura organizacional que lo propicie

Chiavenato (2007) La cultura organizacional se define como una mezcla compleja de prejuicios, creencias, comportamientos, historias, mitos, metáforas y otras ideas que, juntas, representan el modo particular en que trabaja y funciona una organización. En base a esta definición, se puede decir que para lograr un empowerment exitoso, es necesario que la cultura organizacional dirija a los colaboradores a percibirse a sí mismos como agentes de cambio, bajo un ambiente de confianza, credibilidad y entusiasmo; de tal manera que el trabajo se convierta



en algo enriquecedor y motivante para la organización y para el colaborador mismo.

### c) Un método de control

Randolph y Blanchard (2007) Esto se interpreta que el proceso debe darse con planificación y control, fijando plazos, prioridades y cumplimientos como también que el jefe debe conocer las capacidades individuales de sus colaboradores. En este sentido, las tareas delegadas deben ser en función de ellas. Esta conceptualización de responsabilidades puede ser acordada juntamente con el colaborador, asegurando así la perfecta comprensión de cuáles son sus funciones. Como lo menciona (Blanchard *et al*, 2006) en “Las 3 Claves del Empowerment”, se trata de un proceso que va paso a paso para lograr la transformación del modelo jerárquico presente en la organización siendo un proceso que requiere mucho más que darle a los colaboradores el poder y la autoridad de tomar decisiones. Se trata de un proceso donde se liberen los conocimientos, habilidades, experiencias y la capacidad de motivarse que las personas tienen dentro de ellos mismos.

Valdés (2005). El empowerment implica cambios en las personas involucradas, cambios de hábitos, conductas y actitudes por lo que el proceso de transformación puede tener momentos críticos donde la Gerencia General y los líderes se pregunten si su equipo de trabajo es capaz de asumir el reto, mientras que sus respectivos equipos de trabajo pueden llegar a dudar si los líderes confiarán lo suficiente para concluir con la transformación hacia el empowerment.

Chiavenato (2007) Maslow propuso que las necesidades personales se podían esquematizar como una pirámide. En la base, sitúa el grupo de necesidades cuya satisfacción posibilita la supervivencia mientras, en el segundo nivel, las necesidades de seguridad, estabilidad y en general bienestar. En el tercer nivel se encuentran las necesidades cuya satisfacción permite la filiación, la interacción e integración social. En el cuarto nivel propuso la autoestima, es decir el grado de valoración de sí mismo y el reconocimiento. Finalmente, situó la autorrealización, entendida como el total y armónico desarrollo de todas las dimensiones del ser humano.

## COMO LOGRAR EL EMPOWERMENT

Randolph y Blanchard (2007) Dado que las organizaciones para mantenerse y desarrollarse deben estar constantemente afrontando aspectos internos y externos, deben buscar cambios e innovaciones, haciendo siempre y cada vez las cosas mejor; sin embargo acaba en frustración porque generalmente no se aprovechan la creatividad y la iniciativa humana.

Amaru (2009) Las organizaciones tradicionales lo único que necesitan son a sus colaboradores (empleados) haciendo su trabajo, para afrontar con ellos los aspectos endógenos y exógenos de las organizaciones. En cambio, con el empowerment necesitan del conocimiento y que sepan tomar decisiones, para poder encontrar soluciones a los problemas que se presentan, que obtengan iniciativa y que tengan reconocimiento por los resultados afianzados.

Wilson (2004) El Empowerment no consiste en otorgar poder al personal que tiene mucho poder en la riqueza de sus conocimientos ni en su motivación para desempeñar su trabajo magníficamente, consiste en hacer que ese poder se manifieste.

Blanchard *et al*, (2006) Empowerment es construir un entendimiento interno entre usted y la gente con la que trabaja un nuevo modo que significa modificación de actitudes, lo que implica la diferencia entre decir:

"Yo soy lo que soy" versus "Yo soy lo que hago"

"Yo soy gerente de la fábrica" versus "Yo manejo la producción".

Empowerment es "un proceso estratégico que busca una relación de socios entre la organización y su gente", aumentar la confianza, responsabilidad, autoridad y compromiso para servir mejor al cliente. Es un cambio que se da de "adentro" hacia "afuera".

Chiavenato (2007) El temor de algunos directivos, a llegar al empowerment, es el temor de perder el control y el poder, este temor es comprensible, lo que pasará es que el directivo en lugar de controlar y ejercer poder sobre sus colaboradores, cambiará de funciones, tendrá más tiempo para planificar estrategias, tratar con los clientes, asesorar y apoyar al personal, se convertirá en bisagra entre sus

colaboradores (personas) y la organización, trabajando el directivo para su personal, en lugar que ellos trabajen para él, aclarándose esta función, en la medida en que se vaya aprendiendo sobre el empowerment.

Valdés (2005) Tradicionalmente los mejores gerentes eran los que mantenían el mayor control sobre su gente. El comportamiento de los empleados tenía que ser manejado y controlado por gerentes y supervisores.

Los nuevos lugares de trabajo son aquellos donde la gente tiene facultades para tomar sus propias decisiones y manejarse por ellas mismas. Empowerment es muy diferente de la noción tradicional de control, es un ambiente donde la gente quiere ser responsable y libre de tomar sus propias decisiones.

Sziklai (2006) El control y libertad son los extremos opuestos de un espectro, donde es necesario escoger entre uno y otro, como lo exige toda delegación administrativa, algunas funciones o cosas deben ser controladas, mientras otras áreas de trabajo pueden ser dejadas a libertad e iniciativa del personal.

Claro que nos interesa el buen uso de recursos y sobre todo la calidad de nuestros resultados, también nos interesa desarrollar la creatividad individual y grupal de nuestro personal para generar compromiso y lealtad a su trabajo, el empowerment colabora con nosotros para lograr el balance y punto de equilibrio adecuado.

Brown y Mobart (1999) Las organizaciones para adaptarse a los cambios, deberán irse achatando para ser más flexibles, cambiando de un estilo de operación en pirámide a uno en círculo.

Es necesario recordar lo manifestado por (Torrence & Allan, 2000), cuando dicen "Una combinación de fuerzas... van desde los rápidos cambios en el ambiente de los negocios, las nuevas fuerzas de trabajo y los asombrosos avances en tecnología... están forjando un rompimiento en las grandes y tradicionales organizaciones jerárquicas que han dominado el pasado.

## **RELACIONES DE COLABORACIÓN**

Silva (2003) Para el funcionamiento de las organizaciones circulares será indispensable, que los miembros del grupo, aprendan a resolver juntos los

problemas y a compartir la autoridad, el control, la responsabilidad y hasta la recompensa.

En organizaciones piramidales el gerente era el padre que se hacía cargo de todo, los cogneriados (trabajadores) esperaban que el gerente y la organización les resolvieran la carga, este estilo denominado paternalismo. Dejando toda la carga a los gerentes.

Sziklai (2006) A través del tiempo y conforme a las organizaciones cambiaban, el papel de los gerentes también cambiaba.

Chiavenato (2007) Como lo manifestado, la organización estructural, adolece de las siguientes deficiencias.

- 1- Las decisiones son sumamente centralizadas.
- 2- Las personas sólo se hacen cargo de su propio trabajo y se desconectan de lo que llamamos la problemática del cliente interno (trabajador).
- 3- Se caracterizan por compartimientos espasmódicos que por lo general provoca cambios lentos e inoportunos.
- 4- El flujo de comunicaciones y decisiones se genera de arriba hacia abajo.
- 5- El poder descansa básicamente en la autoridad.

### **El Empoderamiento Como Valor**

Como orientación valórica, el empoderamiento implica un tipo de intervención comunitaria y de cambio social que se basa en las fortalezas, competencias y sistemas de apoyo social que promueven el cambio en las comunidades. Parte de su atractivo como concepto nace de su énfasis en los aspectos positivos del comportamiento humano, como son la identificación y fomento de las capacidades y la promoción del bienestar más que la curación de problemas o la identificación de factores de riesgo. Es un enfoque que analiza las influencias del contexto en vez de culpabilizar a las víctimas (Zimmerman M. A., 2000). Por tanto, dentro de esta perspectiva, el profesional tiene un rol de colaborador, de facilitador y de proporcionado de recursos, más que de un experto y consultor para la comunidad. De esta manera, la comunidad se convierte en una participante activa en el proceso de su propio desarrollo (Zimmerman M. A., 2000).

Para Rappaport, el empoderamiento implica que no concebimos a las personas como niños con necesidades o simples ciudadanos con derechos que deben ser defendidos por un agente externo, sino como seres humanos integrales que tienen necesidades y derechos, que son capaces de tomar el control sobre sus propias vidas. Una ideología del empoderamiento implica la creencia de que personas y grupos locales son capaces de resolver problemas paradójales y multifacéticos en mayor medida que los expertos externos que aplican políticas y programas en forma centralizada, ya que una variedad de personas encuentra una variedad de soluciones. En este escenario, los expertos actúan como colaboradores, quienes, entre otras cosas, aprenden de las experiencias de las comunidades, aportan en la creación de entornos de encuentro entre las personas, apoyan la habilitación de éstas para encontrar sus propias soluciones y difunden estas experiencias (Rappaport J. , 1981).

### **El Empoderamiento Como Proceso**

Como se señaló anteriormente, el empoderamiento es también concebido como un proceso cognitivo, afectivo y conductual. (Rappaport J. , 1981) Refiere que el empoderamiento implica un proceso y mecanismos mediante los cuales las personas, las organizaciones y las comunidades ganan control sobre sus vidas. En su formulación del empoderamiento los procesos y los resultados están íntimamente ligados. Por su parte, (Cornell Empowerment Group., 1989) define el empoderamiento como un proceso intencional, continuo, centrado en la comunidad local, que implica respeto mutuo, reflexión crítica, cuidado y participación grupal, a través del cual personas carentes de un compartir equitativo de recursos valorados ganan mayor acceso, y control sobre esos recursos.

Para (Mechanic, 1991) el empoderamiento es un proceso en el que los individuos aprenden a ver una mayor correspondencia entre sus metas, un sentido de cómo lograrlas y una relación entre sus esfuerzos y resultados de vida.

Por su parte, (Montero, 2003) prescinde del neologismo empowerment para referirse a su significado con el término "fortalecimiento", propio de la lengua castellana y de uso anterior a la aparición del concepto empowerment. Señala que existe una correspondencia casi total entre ambos términos. Lo define como:

"El proceso mediante el cual los miembros de una comunidad (individuos interesados y grupos organizados) desarrollan conjuntamente capacidades y recursos para controlar su situación de vida, actuando de manera comprometida,

consciente y crítica, para lograr la transformación de su entorno según sus necesidades y aspiraciones, transformándose al mismo tiempo a sí mismos" (Montero, 2003, pág. 72).

Zimmerman (2000) y Rappaport (1981) coinciden en que el empoderamiento es un constructo que relaciona fortalezas individuales y capacidades (competencias), sistemas naturales de ayuda y conductas proactivas con asuntos del cambio social y de política social.

### **El Aporte de Zimmerman**

Zimmerman (2000) Integra los elementos mencionados por los autores (Cornell Empowerment Group., 1989); (Mechanic, 1991); (Rappaport J. , 1981), tales como la relación entre el esfuerzo y el logro de metas (Mechanic, 1991), la reflexión crítica (Cornell Empowerment Group., 1989); (Montero, 2003); (Zimmerman & Rappaport, 1988), el acceso a recursos y control sobre la vida (Cornell Empowerment Group., 1989); (Montero, 2003); (Rappaport J. , 1981); (Zimmerman & Rappaport, 1988) en una teoría que plantea la necesidad de diferenciar niveles, procesos y resultados de empoderamiento. Al respecto distingue tres niveles, que son el individual, el organizacional y el comunitario y advierte en cada uno de ellos dos aspectos, que son proceso y resultado. Sin embargo, la diferencia que este autor establece entre proceso y resultado es conceptualmente poco clara. Por ejemplo, "experiencias de ejercer control por medio de la participación en la toma de decisiones o resolución de problemas en su ambiente inmediato" y "manejo de recursos" (Zimmerman M. A., 2000, pág. 47), si bien están formulados por Zimmerman como proceso, también pueden ser entendidos como resultado. A su vez, la definición como variable de resultado: "uso de habilidades analíticas para influir el medioambiente social y político" y "realizar acciones para ejercer control participando en organizaciones comunitarias o actividades" (Zimmerman M. A., 2000, pág. 47), "comportamientos participativos" puede entenderse igualmente como un proceso. A nivel organizacional, formula como variable de resultado el hecho que ésta ofrezca alternativas efectivas de servicios, compita efectivamente por recursos y trabaje en redes con otras organizaciones, lo que conceptualmente puede interpretarse como un proceso. A nivel comunitario, este mismo autor describe a la variable de resultado, que sería la comunidad empoderada, como aquella en la que también se puede interpretar que se viven procesos de empoderamiento, como señala la frase: "inicia esfuerzos para

mejorar la comunidad" (Zimmerman M. A., 2000, pág. 54), o "donde las personas y grupos trabajan juntos para definir las necesidades de la comunidad, desarrollar estrategias y acciones para satisfacerlas" (Zimmerman M. A., 2000, pág. 54). De hecho, el autor utiliza verbos, acciones. Cabe la pregunta: ¿Dónde terminan los procesos y comienzan los resultados? Pensamos que esto sucede por una dificultad de definir lo que es un proceso y un resultado, y esto porque ambos no son intrínsecamente o esencialmente diferentes, sino que constituyen parte de un devenir en el que la definición de lo que es cada uno es relativa. De hecho, el Diccionario de la Real Academia define proceso como "acción de ir hacia delante", "conjunto de las fases sucesivas de un fenómeno natural o de una operación artificial" (Española, 2001). Esta definición indica, por una parte, el elemento de la acción, y por otra, la presencia de fases sucesivas. Esto último puede implicar resultados entre cada fase que concluye. Es importante tener presente que concebimos el empoderamiento como un fenómeno dinámico, donde proceso y resultado se genera en las interacciones entre personas, en las que en ocasiones el resultado es justamente el comienzo de una nueva fase del proceso de empoderamiento.

Pensamos que la diferenciación de los términos proceso y resultado depende de la lectura que se da a una situación. Vamos a ejemplificar lo dicho por medio de seis situaciones:

1. Hay procesos que conducen a un logro, por ejemplo, la comunidad que se organiza para evitar la instalación de un vertedero, y el resultado es la no instalación de éste. Vamos a suponer la situación hipotética que allí finaliza el proceso.
2. Hay procesos que, dependiendo desde donde se enfoca, son procesos y a la vez logros. Por ejemplo, organizaciones que trabajan en coaliciones para mejorar la calidad de vida de la localidad: a nivel organizacional, lograr un trabajo en coaliciones es un resultado, y a la vez constituye un proceso de trabajo en equipo, planificación, etc. para lograr mayores objetivos de bien común. También es el caso del "pluralismo tolerante": puede tratarse de un proceso en construcción, como de un resultado después de talleres de trabajo, asambleas, etc.
3. Hay procesos más globales con metas de largo alcance que integran acciones parciales y resultados parciales, por ejemplo, un movimiento de personas "sin casa"

que logran pequeñas metas que no son aún obtener su casa, pero por ejemplo, obtener permiso para residir en un lugar determinado sin ser expulsados.

4. Hay situaciones que desde una mirada que hace un corte transversal en el tiempo pueden ser calificadas como resultado, por ejemplo, jóvenes de Escuelas de Rock que logran organizar un buen recital, pero que desde un corte longitudinal, aquel evento no fue más que parte de un proceso que continuó más allá.

5. La percepción de empoderamiento, de haber logrado mayor control, es relativa a la interacción en un momento dado: ante ciertas personas nos sentimos empoderadas y ante otras, "en proceso de...". Por ejemplo, un joven músico que ante su profesor se siente "en proceso de..." y ante jóvenes sin la misma oportunidad formativa, se siente empoderado.

6. El proceso de empoderamiento incluye acciones, pero además, cogniciones, motivaciones, sentimientos (Zimmerman M. A., 2000) y por lo tanto, los resultados también. Una persona puede estar realizando acciones, pero percibiendo resultados empoderadores a nivel de sus sentimientos, más que a nivel de hechos.

Son seis situaciones en las que difiere lo que se puede leer como proceso o resultado. Pensamos que la diferencia entre proceso y resultado es difícil de establecer en términos objetivos, desde afuera, como agente externo y en términos absolutos. Pero pensamos que es útil y posible realizar una distinción analítica, definida desde los actores sociales mismos que establecen, desde su perspectiva subjetiva, el tipo de metas hacia las que se encaminan y ante las cuáles evalúan los resultados. No es posible determinar "objetivamente" dónde termina el proceso y dónde comienza el resultado. Esto es coincidente con las formulaciones de (Foster-Fishman P. , Salem, Chibnall, Leglet, & Yapchai, 1998), que plantean que las necesidades y experiencias de empoderamiento difieren en los distintos contextos, y por ende, también lo que entienden por procesos y resultados. Es a su vez coincidente con (Rappaport J. , 1981) que invita a dejar en manos de las comunidades las soluciones paradójales: así también, es el punto de vista de las comunidades el que hay que asumir para definir los criterios de lo que es un proceso y un resultado. El investigador o colaborador tiene la tarea de examinar y comprender lo más rigurosamente posible cuál es la mirada de la comunidad respecto de sus metas y procesos, para, a partir de ello, plantear su investigación o su colaboración mediante una intervención.



Si se diferencia proceso de resultado, habría que aceptar que este proceso en ocasiones no condujera a un resultado empoderador, por ejemplo, una lucha contra el vertedero que no tiene éxito. Pero, ¿podría hablarse de proceso de empoderamiento, si éste no lo generó? Pensamos que no, y esta es una segunda utilidad de la diferenciación: evaluar la existencia de procesos frustrados. Al final, no se trata de distinciones esenciales entre proceso y resultado, sino funcionales, cambiantes y complejas de acuerdo a la perspectiva y objetivos a lograr por parte de los sujetos implicados en un proceso de empoderamiento.

En lo que a resultados respecta, no sólo debemos considerar metas derivadas de acciones, sino que pueden ser motivaciones, cogniciones, sentimientos que se han suscitado en un proceso y que en un momento dado pueden ser identificados como resultados por parte de los implicados en dicho proceso.

El estudio de "resultado" también puede tener sentido en relación a variables distintas al proceso de empoderamiento mismo, como por ejemplo, la definición de la identidad en el caso de los jóvenes, o la satisfacción de vida en los adultos. Por definición el término "resultados" implica efectos de un proceso, en este caso de empoderamiento, sobre una variable, es decir, fenómenos en que puede postularse una dirección causa-efecto. En el caso del empoderamiento podemos postular efectos en ambas direcciones. Por ejemplo, los valores de un joven o sus sentimientos de autoeficacia lo pueden impulsar a experimentar procesos de empoderamiento y no a la inversa. Por la naturaleza interaccional del proceso de empoderamiento, parece más sostenible un planteamiento sistémico más que de causa-efecto unidireccional, pero este punto que requiere de mayor investigación en estudios futuros.

### **El Empoderamiento Como Proceso en un Contexto**

Algunas definiciones de este concepto destacan la importancia del contexto en el que se desarrolla el proceso. En este sentido, (Rappaport J. , 1981) menciona la relevancia de entornos o espacios de encuentro entre las personas, la acción de expertos que actúan como colaboradores, que entre otras cosas aprenden de las experiencias de las comunidades, apoyan la habilitación de éstas para encontrar sus propias soluciones y difunden estas experiencias. (Maton & Salem, 1995) Apuntan al rol del contexto y enfatizan el papel de las estructuras institucionales en cuanto a su capacidad de proporcionar un sistema inspirador de confianza en las personas que la componen, un sistema de liderazgo compartido que beneficie tanto a las

personas como a la organización, un espectro de oportunidades para el ejercicio de múltiples roles en función del desarrollo de destrezas diferentes y finalmente un sistema de apoyo social generador de una identidad social. La atención a aspectos del contexto aparece claramente en la perspectiva ecológica de contexto. (Trickett, 1994) señala que la cultura y el contexto afectan la definición misma del concepto de empoderamiento, vale decir que el empoderamiento cobra sentido como tal cuando responde a la diversidad de condiciones y necesidades dadas por el contexto local, que tiene un trasfondo histórico, sociopolítico y sociocultural. Es decir, varían las actividades, criterios de logro, etc., que pueden ser catalogados como empoderamiento, y aquello que es más relevante como expresión de empoderamiento para ciertos grupos, puede no serlo para otros, por la diversidad de metas, valores, preocupaciones, tópicos de interés y circunstancias de vida. Por lo tanto, es fundamental atender a las condiciones del contexto local para poder hablar de empoderamiento. (Foster-Fishman P. , Salem, Chibnall, Leglet, & Yapchai, 1998) refuerzan esta concepción, agregando que no solamente existe un contexto, sino varios contextos subculturales con sus normas y oportunidades de empoderamiento.

Por su parte, (Zimmerman M. A., 2000) plantea que las acciones, actividades o estructuras pueden ser empoderadoras. Esta formulación contiene implícitamente dos elementos diferentes: las acciones y las estructuras. Estas estructuras proveedoras de recursos y oportunidades empoderadoras merecen una terminología para referirse a ellas, que en este artículo denominaremos contexto empoderador. Por ejemplo, una banda de jóvenes puede vivir un proceso de empoderamiento en las interacciones que inician y mantienen en los cursos de las Escuelas de Rock, ofrecidas por un contexto empoderador institucional que es la Municipalidad y la División de Organizaciones Sociales de un Ministerio. De hecho, cuando (Zimmerman M. A., 2000) se refiere a la comunidad empoderadora y la organización empoderadora, se está refiriendo a entornos, aunque sin definirlo de esa manera en su modelo, sino que como uno de los dos aspectos de lo que denomina nivel. Para una comprensión más exhaustiva de este punto se recomienda leer el artículo de (Zimmerman M. A., 2000).

Por lo tanto, en este artículo se propone distinguir explícitamente este elemento que es el contexto, diferenciándolo del proceso que ocurre en cada nivel del agregado social (individual, organizacional, comunitario). En síntesis, sugerimos entonces la

introducción de una categoría más en el modelo de la teoría de empoderamiento que es la de los entornos potenciadores de procesos de empoderamiento en los tres niveles, que hemos denominado contexto empoderador, entendido como ambiente ecológico con entornos desde más inmediatos a más distantes, en -y entre- los que se producen complejos de interrelaciones (Bronfenbrenner, 1987).

Esta explicitación de la categoría contexto permite describir y diferenciar mejor los contenidos propios de cada nivel en el modelo de Zimmerman, como veremos en la siguiente sección que introduce una discusión sobre cada nivel de análisis de Zimmerman.

El Empoderamiento Como Proceso en un Contexto en Diferentes Niveles del Agregado Social

El empoderamiento puede ser experimentado por a) individuos solos o agrupados, b) organizaciones y c) comunidades geográficas enteras (Zimmerman M. A., 2000).

Son tres niveles del agregado social que deben ser diferenciados teóricamente. Este autor, si bien no define lo que entiende por nivel, describe en cada uno de ellos elementos que aluden a procesos que allí se viven, resultados y contextos.

En este artículo entenderemos por nivel del agregado social a una unidad de análisis que tiene sus metas, recursos, procesos, interacciones y un contexto en el que está inmerso. Pueden ser individuos, una organización, una comunidad geográfica. Así, en el caso del nivel organizacional, por ejemplo, esta unidad propia es más que la suma de los individuos que lo componen; como unidad nueva tiene sus características, procesos y metas organizacionales que superan a aquellas de los individuos que las integran. Es importante destacar que en tal sentido no entenderemos un nivel del agregado social como un entorno de los individuos, sino que como una unidad propia, un nuevo "todo" que es más que la suma de las partes. Diferenciamos así el entorno del nivel. Cada nivel del agregado social experimenta sus procesos de empoderamiento en uno o varios contextos estructurales que lo enmarcan y que le ofrecen mayores o menores oportunidades de desarrollo.

### **MODELO EMPOWERMENT**

El modelo fue inicialmente desarrollado por Julian Rappaport en los últimos años de la década del setenta. Su interés estaba dirigido a construir las bases teóricas de la naciente Psicología Comunitaria. Señala el Psicólogo norteamericano la necesidad de entender tres componente básicos en la psicología comunitaria: "El desarrollo de recursos, la acción política y la ciencia social..." (Buelga & et al.,

2009, pág. 99). Aunado a lo anterior, señalaba Rappaport, se deben tener en cuenta ciertos valores que orientan la intervención psicosocial: en toda comunidad el científico social va a encontrarse con la diversidad del ser humano, en la raza; en el color de piel; en las costumbres, en la orientación religiosa; en las capacidades físicas y cognitivas; en su identidad sexual; en la formación política, etc., y esto no debe significar limitación en la intervención. Esta diversidad genera el encuentro del ambiente con el comportamiento humano. Al ingresar en una comunidad el Psicólogo social estará “enfrentándose” a diferentes manifestaciones culturales. En el momento histórico de la globalización, de grandes migraciones poblacionales o de desplazamiento forzado, en un mundo de continua inestabilidad laboral, es muy pretencioso no encontrar la diversidad cultural. Finalmente, señala Rappaport, el dinamizador de procesos de cambio en el contexto comunitario debe propiciar la redistribución de los recursos. En este afán, quizás utópico, se debe cerrar la brecha en distribución inequitativa de los recursos físicos y psicológicos de las comunidades.

Una mención especial en el modelo de fortalecimiento debe hacerse entorno a la relación que se establece con los fundamentos de la ecología, en donde el individuo se interrelaciona con el entorno. Estas acciones deben producir en la persona habilidades sociales, competencias laborales, estrategias comportamentales, emocionales etc., de manera tal que pueda tener control sobre sus propios recursos y faciliten la resolución de las situaciones polémicas que se presentan en los contextos comunitarios. Las estrategias deben ser proyectas a una situación particular, con exclusión de una posible proyección a otros contextos ya que cada comunidad posee una especificidad histórica, social, cultural, política, económica.

### **Propósito**

Los miembros desarrollan una identidad grupal, definen sus roles, esclarecen su propósito y establecen normas para trabajar juntos. Los equipos se concentran en el propósito, los miembros no sólo lo entienden sino que están comprometidos con él y lo utilizan para orientar las acciones y decisiones. Lo que hace diferente a un equipo altamente efectivo es su liderazgo participativo, su responsabilidad compartida, estar unidos con un propósito, una comunicación excelente, la mira en el futuro, la mira en la tarea, sus talentos creativos y, por supuesto, su respuesta

rápida ante las oportunidades. Empowerment es sin duda una buena estrategia, pero que por sí sola será incapaz de lograr un efecto positivo en la empresa, ya que consiste en mucho más que el estudio de la información presentada. Involucra un gran esfuerzo por parte de todas las personas que forman parte de la empresa, que se traducirá en una nueva vida organizacional. Pero hay que subrayar que esta vida no sólo requiere esfuerzos y sacrificios, sino también un mejor ambiente para sus integrantes, una mayor eficiencia, calidad y un mejor nivel de vida en todos los aspectos para la organización.

## TIPOS DE EMPOWERMENT

### Empowerment estructural

Rosabeth Moss Kanter (1977, 1993), es una destacada profesora de la Universidad de Harvard y escritora de diversos bestsellers, quien además ha sido considerada entre las 10 mujeres más influyentes de Estados Unidos. En 1993 desarrolla la teoría del Empowerment estructural, en la cual considera que para el correcto desarrollo de la labor de los empleados y en tal sentido la consecución de las metas propuestas, es fundamental que la organización otorgue a los empleados, en principio, acceso a la información, recursos, apoyo y oportunidades para aprender y desarrollarse (Kanter, 1993).

El acceso a estas estructuras de Empowerment significa aumentar las características específicas del trabajo y las relaciones interpersonales que fortalecen la comunicación efectiva. Además, sostiene que si los trabajadores tienen acceso a oportunidades de aprendizaje, crecimiento y posibilidad de surgir dentro de la organización, se podrán conseguir resultados favorables en relación a una mayor satisfacción del empleado y por ende un mayor compromiso de productividad (Kanter, 1993).

Las estructuras de Empowerment también incluyen recursos, información y apoyo. En su teoría, desarrolla cada uno de los puntos que la componen de la siguiente manera (Kanter, 1993):

- El acceso a los recursos: significa la capacidad que puede tener para adquirir la financiación, materiales, tiempo y apoyo necesarios para hacer el trabajo.

- El acceso a la información: se refiere a tener los conocimientos formales e informales que son necesarios para ser efectivo en el lugar de trabajo.
- El acceso al apoyo: supone recibir feedback y la orientación necesaria desde los subordinados, de los compañeros que de la misma línea jerárquica y de los superiores. Los altos niveles de las estructuras de Empowerment vienen desde el acceso de esas estructuras sociales en el lugar de trabajo.

### **Empowerment psicológico**

Sobre el Empowerment psicológico existen varias teorías, siendo una de las primeras la desarrollada por Conger y Kanungo (1988). Estos autores proponen que el Empowerment debe ser considerado como un elemento provocador para estimular a los trabajadores, más que una sencilla delegación de poder, entendiendo que habilitar implica crear las condiciones que permitan aumentar la motivación para la ejecución de las tareas mediante el desarrollo de un fuerte sentido de eficacia personal (Konger & Kanungo, 1988)

Así mismo, consideran que la delegación o recursos para compartir el poder son sólo un conjunto de condiciones que pueden llevar a muchos empleados a sentir Empowerment, sin embargo, no siempre sucede. Es decir, puede ocurrir que los empleados no se sientan con Empowerment a pesar de la puesta en marcha por parte de la Dirección, de prácticas dirigidas a delegar poder y control (Konger & Kanungo, 1988).

Por tanto, junto a las prácticas de delegación o participación de los trabajadores hay también otro conjunto de condiciones que pueden llevar al Empowerment de los trabajadores. En tal sentido, estos autores definen el Empowerment psicológico, como un proceso de mejora de los sentimientos de auto-eficacia entre los miembros de la organización mediante la identificación de las condiciones que llevan a la impotencia y a través de su eliminación tanto por las prácticas y técnicas de la organización, formales e informales, orientadas a proporcionar información sobre la eficacia (Konger & Kanungo, 1988). En 1990 Thomas y Velthouse, desarrollaron otro modelo sobre Empowerment psicológico. Este se caracteriza por tres aspectos fundamentales (Thomas & Velthouse, 1990):

- Motivación intrínseca en el trabajo: La cual definen como las condiciones genéricas de un individuo, relacionadas directamente con la tarea, que producen motivación y satisfacción.
- Conjunto de cogniciones sobre la tarea que producen esa motivación.
- Los procesos interpretativos a través de los cuales los trabajadores llegan a esas cogniciones. A su vez estos dos autores han considerado en su modelo que el Empowerment psicológico está compuesto por cuatro cogniciones (Thomas & Velthouse, 1990):
  - El impacto: es la intensidad con la cual un individuo puede influir en la estrategia, administración o en los resultados operativos del trabajo.
  - Competencia: se refiere al grado con el cual una persona puede realizar las actividades requeridas por la tarea con las habilidades suficientes cuando sea intentando por el empleado.
  - Significado: es el valor de una meta o propósito, juzgado en relación a las propias ideas del individuo, involucrando un sentimiento entre los requerimientos de un rol de trabajo y las creencias, valores y comportamientos.
  - La autodeterminación: es la sensación individual de poseer la elección en la iniciativa y regulación de las acciones. En 1995 la profesora de la Universidad de Michigan, Gretchen M. Spreitzer, ha desarrollado su modelo sobre el Empowerment psicológico basándose en el de Thomas y Velthouse (1990). Sin embargo, la principal aportación de esta reconocida autora en el ámbito de esta herramienta, es el desarrollo y validación de una medida multidimensional para su análisis en un contexto de trabajo.

Esta nueva medida multidimensional asume las cuatro cogniciones de significado, competencia, autodeterminación e impacto. (Spreitzer G. , 1986) De esa unión se refleja una orientación activa, más que una pasiva hacia el trabajo, entendiendo por orientación activa una disposición en la cual un individuo desea y se siente capaz para dar forma al trabajo y a su contexto.

Para ello, las cuatro dimensiones son argumentadas como una mezcla adicional para efectuar una influencia sobre el constructo de Empowerment psicológico. Esto quiere decir que en el caso de faltar alguna de las cuatro dimensiones, el efecto

sería un Empowerment más bajo, pero no significaría su extinción (Spreitzer G. , 1986) en (Jáimez & Bretones, 2011).

En la teoría reseñada se parte de tres supuestos. El primero considera que el Empowerment no se puede imaginar como una personalidad de carácter endurecido y aplicable de forma generalizada a todas las situaciones y por el contrario se trata de un conjunto de buenas circunstancias para el adecuado desarrollo del trabajo (Jáimez & Bretones, 2011).

El segundo elemento considera esta herramienta como una variable continua, en la cual se puede ver a las personas con o sin su aplicación. El tercer punto, por su parte, estima que el Empowerment es un constructo específico para cada trabajo y no es generalizable a diversas situaciones (Jáimez & Bretones, 2011).

Otra de las aportaciones de (Spreitzer G. , 1986) en su modelo para la creación y medición del Empowerment psicológico, fue adaptar escalas asumidas en investigaciones previas y que derivó en la creación de una escala compuesta por cuatro sub-escalas, una por cada dimensión del Empowerment, de tres ítems cada una. Con el promedio de las puntuaciones obtenidas en cada sub-escala, se consigue el grado de cada uno de los elementos de este tipo de Empowerment y que han sido mencionados en párrafos anteriores (significado, competencia, autodeterminación e impacto), logrando analizar de esa manera qué componentes intervienen más en el nivel total de Empowerment psicológico de los empleados y cuales tienen una intervención menor y en consecuencia, cuáles se deben corregir.

Posteriormente aparece un modelo desarrollado por Menon. Este autor define el Empowerment psicológico como el estado de cognición caracterizado por una sensación de percepción de control, competencia e internalización (Menon S. , 1999) y (Menon S. , 2001)

En este nuevo concepto el Empowerment se estima como un constructo multifacético reflejado en diferentes dimensiones:

- Percepción de control: incluye las creencias sobre autoridad, posibilidad de tomar decisiones, adecuación de recursos, autonomía en el procedimiento y resultados del trabajo.



- Percepción de competencia: se refiere al dominio, la cual además de implicar la realización hábil de una o más asignación de tareas, también implica hacer frente a tareas no rutinarias que puedan surgir en algún momento dado.
- La dimensión de internalización de las metas: indica la creencia individual y la internalización de las metas de la organización y está preparado para actuar en su favor.

En un trabajo realizado por el Departamento de Psicología Social de la Universidad de Granada, se ha intentado analizar el constructo de Empowerment en el contexto de las organizaciones españolas. En dicho trabajo pretendieron comprobar si el Empowerment estructural lleva a los empleados a un estado de conciencia caracterizado por una sensación de control, competencia e internalización de metas o Empowerment psicológico, lo cual lleva a la adopción de buenos comportamientos organizacionales por parte de los trabajadores tales como mayor nivel de compromiso organizacional, lo cual contribuye a un mayor nivel de bienestar laboral para los trabajadores, un mejor clima laboral y a una menor fuga de talentos; lo que sin duda se traduce como una aportación crucial del Empowerment al desarrollo de la organización (Jáimez & Bretones, 2011).

### **1.1.3 Toma de decisiones**

Chiavenato (2007) Tomar decisiones es un proceso mediante el cual se realiza una elección entre las alternativas o formas para resolver diferentes situaciones o problemas potenciales. Este proceso hacia la selección de la alternativa correcta, entre las diversas opciones, dependerá del conocimiento de las opciones disponibles, de la comprensión de las consecuencias y de la valoración personal.

#### **a) Decisiones programadas**

Robbins (2014) Son aquellas que se toman frecuentemente, es decir son repetitivas y se convierte en una rutina tomarlas; para ellas existe un método definido de solución que dichas situaciones se presentan con regularidad. Éstas también reciben el nombre de “decisiones estructuradas” pues se conocen los pasos a seguir para llegar a la solución. Los puestos de trabajo, en donde se toman este tipo de decisiones, no requieren del diseño de alternativas, sino que se rigen por el

procedimiento definido anteriormente. Este tipo de decisiones pueden resolver problemas simples y/o complejos, siempre y cuando ocurran de forma recurrente y se caractericen porque los elementos involucrados puedan definirse, pronosticarse y analizarse.

#### **b) Decisiones no programadas**

Gerencia.com (2010) Se conocen como “decisiones no estructuradas” y se dan cuando se presentan situaciones con poca frecuencia. Al igual se evidencia en circunstancias que, por su naturaleza, requieren de un período de tiempo para su resolución. Por lo tanto, debe seguirse un proceso o modelo específico de solución. Generalmente, estos tipos de decisiones no están bajo alguna política, ya que se dan en casos excepcionales. Como por ejemplo, qué decisión tomar al enfrentar una negociación de alto nivel, qué medidas tomar frente a la competencia, entre otros.

#### **Relación entre los puestos de trabajo y la toma de decisiones**

Halpin y Crofts (2004) El puesto de trabajo indica la posición jerárquica y funcional, que hace referencia a determinada competencia, formación y remuneración. Encierra un conjunto de actividades relacionadas con ciertos objetivos y aptitudes generales, ciertas capacidades concretas y ciertos conocimientos prácticos vinculados con las maneras internas de funcionar y con los modos externos de relacionarse.

Silva (2003) Dentro de una organización, los diferentes puestos se clasifican de acuerdo a una tipología donde se delimita su nivel de actuación y los tipos de decisiones que se toman dentro de cada uno de ellos, éstos se presentan en 3 niveles.

A lo largo de los últimos 30 años son varias las teorías que han venido surgiendo en relación al Empowerment, y como es lógico, algunos autores han obtenido un mayor reconocimiento internacional. Así, Edward Lawler y Kenneth Blanchard son conocidos como los pioneros en el desarrollo de esta herramienta, sin embargo, con los años han surgido otros con aportaciones que han sido importantes, como es el caso de Spreitzer o Menon.

Hoy en día, el concepto de Empowerment recibe un gran reconocimiento como tema importante en las prácticas de la Dirección Organizacional, además que tiene la capacidad de atraer a muchas personas ya que la palabra en sí, parece ser capaz de transformar sus vidas.

El Empowerment es una herramienta que ha sido estudiada de forma muy amplia en Norteamérica. Sin embargo, en Perú el estudio y aplicación de ésta es bastante limitado, al punto que resulta ciertamente complicado conseguir textos en español puramente teóricos especializados en el desarrollo de este tema. Además de la ya mencionada dificultad, es oportuno aludir que existen una cantidad limitada de estudios prácticos sobre la aplicación de esta herramienta a nivel organizacional, lo que deriva en una limitación adicional para desarrollar este trabajo de investigación.

## 1.2 Antecedentes

Ríos Manríquez, Rayo y Julián (2010), en su tesis titulada el empowerment como predictor del compromiso organizacional en las Pymes concluye que el *empowerment* es un predictor del compromiso organizacional. Esta conclusión depende de la generalización en el análisis de ambas variables, como ha quedado determinado. Sin embargo, si se evalúa de manera individual la relación de cada una de las cuatro dimensiones de la variable independiente (significado, competencia, autodeterminación e impacto) con respecto a las tres dimensiones de la variable dependiente (compromiso continuo, normativo y afectivo), nuestro análisis permite establecer que las dimensiones del *empowerment* trascienden únicamente sobre la dimensión de compromiso afectivo. Sin embargo, el significado es la única dimensión que produce influencia en el compromiso normativo, mientras que la dimensión de compromiso continuo no percibe el menor nivel de influencia que pueda generar las dimensiones del *empowerment*. Es importante señalar que los resultados se ven afectados por el factor de la edad en los colaboradores, independientemente de la organización en la cual se presente la relación entre las variables de investigación. Con respecto a los objetivos planteados en el estudio se concluye, Conocer si existe relación al otorgar *empowerment* a los colaboradores con respecto al compromiso organizacional. Se determinó rechazar la hipótesis nula y, por consiguiente, aceptar la hipótesis alternativa dado que ha quedado establecido que el *empowerment* permite predecir al compromiso organizacional. Es importante señalar que la obtención de este modelo ajustado permite establecer

condiciones para promover el compromiso organizacional de los colaboradores. Para ello, es necesario la implementación de actividades como una comunicación clara y abierta, la implementación de equipos de trabajo, consecuentemente, crear sinergia en los integrantes de los equipos para lograr el cambio de una organización piramidal a una más plana en su estructura, siempre que dichas actividades estén encaminadas a generar en los colaboradores la sensación de que son dueños de las actividades por realizar y que poseen la capacidad para desarrollar satisfactoriamente las funciones que les encomienden, incrementando así el *empowerment* en ellos, mediante la identificación de metas personales y organizacionales, la capacidad para desarrollar sus funciones, el poder de decisión para definir la mejor forma de realizar sus funciones y percibir los resultados obtenidos con base en el desempeño que ha realizado el colaborador.

Mendoza, León y Orgambidez (2009) La revisión de la literatura científica muestra que los empleados con altos niveles de *empowerment* psicológico manifiestan una mayor satisfacción laboral, un mayor compromiso con la organización, mejor productividad, menores tasas de abandono y burnout en el trabajo; en definitiva, es esperable que las características organizacionales del *empowerment* psicológico se relacionen también de manera positiva y significativa con el bienestar personal y laboral. Los resultados confirman la existencia de relaciones entre las características organizacionales generadoras de *empowerment* y la satisfacción laboral, en la línea de lo observado en otras investigaciones. La comunicación con el supervisor, las relaciones con la empresa, en suma los sistemas de comunicación de la empresa son una influencia clave sobre el *empowerment* psicológico de los empleados (Sierra, Jariego, Ramos, & Alés, 2009). El acceso a la información y el poder compartirla permite reducir la ambigüedad de rol, lo que ayuda a la identificación con el mismo y a desarrollar las tareas y destrezas básicas necesarias; de este modo la persona se siente más competente y segura de sí misma para realizar su trabajo de manera adecuada (Siegall & Gardner, 2000) La existencia de protocolos claros de trabajo y una adecuada transmisión de la información dentro de la empresa ayudan a reducir la sensación de incertidumbre y ambigüedad de las situaciones laborales que viven los trabajadores, a la vez que ayudan a definir de forma clara y explícita los roles profesionales con su consiguiente impacto en la satisfacción y el burnout (García Izquierdo, Castellón Caicedo, Albaladejo Monreal y García Izquierdo, 1993; Gil-Montes y Peiró, 1996). Todo esto potencia la adquisición de recursos y destrezas profesionales y personales que se relacionan en última instancia

con sentimientos y percepciones de competencia del propio trabajador (Spreitzer G. , 1986), lo cual se traduce en una mayor satisfacción de los empleados al verse "capaces" de afrontar los requerimientos del puesto de trabajo. Además, la información sobre los objetivos y metas de la empresa ayuda a crear una sensación de que el trabajo realizado tiene un sentido dentro de la organización y le otorga significado e importancia dentro de la dinámica productiva de la empresa, otro de los aspectos clave del empowerment psicológico (Spreitzer G. , 1986). Por otro lado, la autonomía a la hora de tomar decisiones y poder orientar la carrera profesional dentro de la empresa por parte del empleado implica la percepción de que la aportación y la participación individual son importantes para la organización. Un clima laboral donde la persona es reconocida profesionalmente, valorada y apoyada por la compañía hace que se valore de manera más positiva la situación laboral y en consecuencia se vea incrementada la satisfacción del trabajador (Ripoll & Palací, 1995). En la misma línea, (Spreitzer G. , 1986) comprobó que los trabajadores de departamentos con un alto clima participativo manifestaron mayores niveles de empowerment y satisfacción. (Block, 1987) expresa que los contextos burocráticos con estilos de dirección autoritarios fomentan la falta de empowerment al potenciar la dependencia, la inhibición de la creatividad y el establecimiento de metas poco motivantes. (Kanter, 1993) sugiere que un nivel satisfactorio de discrecionalidad es importante para el empowerment de las personas, algo que los estilos autoritarios de gestión suelen eliminar, y (Conger & Kanungo, 1988) comentan que las organizaciones caracterizadas por una estructura patriarcal y una supervisión directa sobre el empleado restringen la autonomía de los empleados al tener que estar pendientes de una autorización superior y respetar una manera formal de trabajar. Estas características limitan las conductas innovadoras, la autonomía en el trabajo y, por último, la autoeficacia, la satisfacción y el empowerment del empleado. Como se ha podido comprobar en los resultados, las puntuaciones del empowerment organizacional se relacionan con las dimensiones del burnout en los términos teóricos establecidos. Las características organizacionales que permite una delegación de toma de decisiones a los trabajadores, la existencia de protocolos claros de trabajo e información disponible para todos los empleados favorecen el desarrollo de niveles de competencia profesional y una mayor motivación -Significado- en el trabajo (Spreitzer G. , 1996) y una mayor satisfacción laboral y un menor burnout (García Izquierdo, Castellón Caicedo, Albaladejo Monreal, & García, 1993). Así pues, los trabajadores en organizaciones con altos niveles de empowerment muestran mayor autoeficacia y más

confianza en sus habilidades, lo que se asocia de manera positiva con sentimientos de éxito y competencia referidos a la realización personal en el trabajo, tal y como se observa en los resultados. En el caso contrario, las personas con bajos niveles de empowerment normalmente se ven incapaces de abordar los requerimientos del trabajo, no se sienten motivados por su trabajo ni competentes para hacerlo, y piensan que hagan lo que hagan su situación laboral no va a mejorar. Esta situación conduce a sentimientos negativos y de desesperanza hacia los compañeros de trabajo y los clientes, y a la larga al agotamiento afectivo y físico: la persona no aguanta estar trabajando en su puesto actual (Davies, Spence, & Andrusyszyn, 2006).

Huarcaya (2011) en su tesis determino que la Gestión Municipal referente a desempeño eficiente de los colaboradores fueron programándose y aprobándose políticas para desarrollar una gestión descentralizada, delegándole autoridad, poder y responsabilidad a cada una de los miembros involucrados en la Gestión, en concordancia a las necesidades de atención de los servicios públicos y con la única finalidad de reforzar y ampliar los sectores sociales productivos y turísticos en bienestar del desarrollo local de su jurisdicción y a nivel provincial. Tales actividades estuvieron enmarcados en:

- Descentralizar funciones de áreas estratégicas, tales como Otorgamiento de licencias de funcionamiento de Micro y Pequeñas Empresas.
- Construcción y acondicionamiento del área de Seguridad Ciudadana.
- Delegar autonomía a las Gerencias para que tomen sus Decisiones.
- Fomentar la Especialización a los colaboradores.
- Construcción y mejoramiento de la infraestructura de la Municipalidad.
- Desarrollar políticas de Reclutamiento, Selección y contratación de Personal de acuerdo al Perfil del Cargo.

En tal sentido y según los resultados que se traduce y se reflejan en los cuadros adjuntos la municipalidad del Callao viene ejecutando un conjunto de acciones destinadas a proporcionar un ambiente adecuado de sus necesidades vitales, para lo cual viene cumpliendo con una adecuada utilización de sus recursos humanos, en aras que puedan lograr sus fines, promoviendo así una adecuada prestación de servicios y de, desarrollo integral y armónico de sus circunscripciones de su jurisdicción con planificaciones acordes y el apoyo de vecindario.

Ochoa (2011) En su tesis concluyo que resulta de gran importancia aplicar dentro de la empresa un método de medición de nivel de empowerment presente, así como otras evaluaciones de gestión tales como evaluación de clima organizacional, desempeño, entre otros ya que esto permite conocer el pasado, presente o futuro de la empresa, así como analizar el impacto directo que el capital humano ejerce sobre la eficiencia y rentabilidad. La divulgación de estos resultados permite tomar acciones en conjunto para la mejora continua transformando a las organizaciones en entes de constante crecimiento. Para que la implementación del empowerment sea efectiva, es de vital importancia contar con el total apoyo al proyecto por parte de la alta gerencia y en conjunto reconocer cuales son las necesidades que la organización tiene, así como tomar acción sobre dichas necesidades y elaborar un plan de acción para crear un ambiente adecuado que propicie el empowerment. Definir y dar a conocer la visión, misión, y valores de la empresa a todos sus integrantes, es considerado como el punto de partida que orienta a sus colaboradores hacia un objetivo común, y transmite un sentimiento de que en conjunto se comparte una misma meta. Para lograr transmitir el empowerment en todos los niveles es importante la selección de colaboradores claves quienes se convierten en líderes de esta iniciativa dentro de sus equipos. Estos líderes deben ser apoyados por la alta gerencia mediante la entrega del sentido de pertenencia, responsabilidad, autoridad, reto, rendimiento significativo, claridad en las funciones, de tal manera que actúen como agentes de cambio para la creación de una cultura organizacional basada en el empowerment. Con el desarrollo de la capacitación teórica en temas de empowerment, se asegura la comprensión de conceptos y alineación de ideas que permiten el desarrollo de habilidades que promueven un mayor nivel de involucramiento en esta iniciativa. En la capacitación grupal, los participantes perciben que se les otorga de manera formal herramientas para poder dirigir a sus equipos y para resolver sus conflictos sin tener que recurrir a la autoridad más alta. Al estar presente la alta gerencia en esta actividad, se mejora la comunicación hacia los colaboradores clave, se señalan puntos de mejora y se logra un trabajo en conjunto. En base a los cuestionarios completados por los participantes, el nivel de comprensión en la capacitación brindada ha sido de 80%.

Figuera y María (2006) en su publicación llegó a las conclusiones: El empowerment es una herramienta que se adapta a cualquier tipo de organización, debido a que, es una innovadora forma de administrar y conduce a un enfoque diferente de lo que son las

empresas. Esta técnica crea un impacto directo en las organizaciones, y por consiguiente, a los individuos que están íntimamente relacionados con ésta, por lo que origina una nueva dinámica que interfiere en el comportamiento organizacional, equilibra las responsabilidades; es decir, se le da rienda suelta a sus capacidades generando un ambiente propicio para la creatividad individual y grupal, además mejora las comunicaciones y deja un camino abierto para el debate de ideas. El empowerment más que una herramienta para gestionar, es una técnica que desarrolla capacidades y actitudes en las personas para que estén acorde con el ambiente tan inestable que predomina en la actualidad; donde la competencia es la punta de lanza para cualquier organización. Se hace necesario optar por esta novedosa alternativa, que cambia la antigua visión organizacional por una nueva, donde predomina la participación. Para las organizaciones hoy en día es imprescindible contar con un capital humano que cumpla con las exigencias de un mundo globalizado, por lo que es de gran importancia tomar al empowerment como una alternativa viable para enfrentar los nuevos retos que se presentan en el mundo empresarial; haciendo que ésta resalte dentro de un conjunto de opciones y sea observada, como la respuesta para encontrar la fórmula idónea que conjuga la armonía empresarial con responsabilidad y éxito organizacional. Además la herramienta en cuestión les brinda a las personas una serie de beneficios que contribuye con el desarrollo moral y ético de las mismas dentro del ambiente organizacional, mejorando su calidad de vida e incrementando la satisfacción del empleado en su puesto de trabajo.

### 1.3 MARCO CONCEPTUAL

**Cliente:** Persona que compra en un establecimiento comercial o público, especialmente la que lo hace regularmente.

**Empowerment:** Empowerment es una herramienta de la calidad total que en los modelos de mejora continua y reingeniería, así como en las empresas ampliadas provee de elementos para fortalecer los procesos que llevan a las empresas a su desarrollo.

**Gerente:** denomina a quien está a cargo de la dirección o coordinación de la organización, institución o empresa, o bien de una parte de ella como es un departamento o un grupo de trabajo.



**Liderazgo:** Es el conjunto de habilidades gerenciales o directivas que un individuo tiene para influir en la forma de ser de las personas o en un grupo de personas determinado, haciendo que este equipo trabaje con entusiasmo, en el logro de metas y objetivos.

**Mercado:** Entorno donde confluyen la oferta y la demanda. Conjunto de todos los compradores reales y potenciales de un producto.

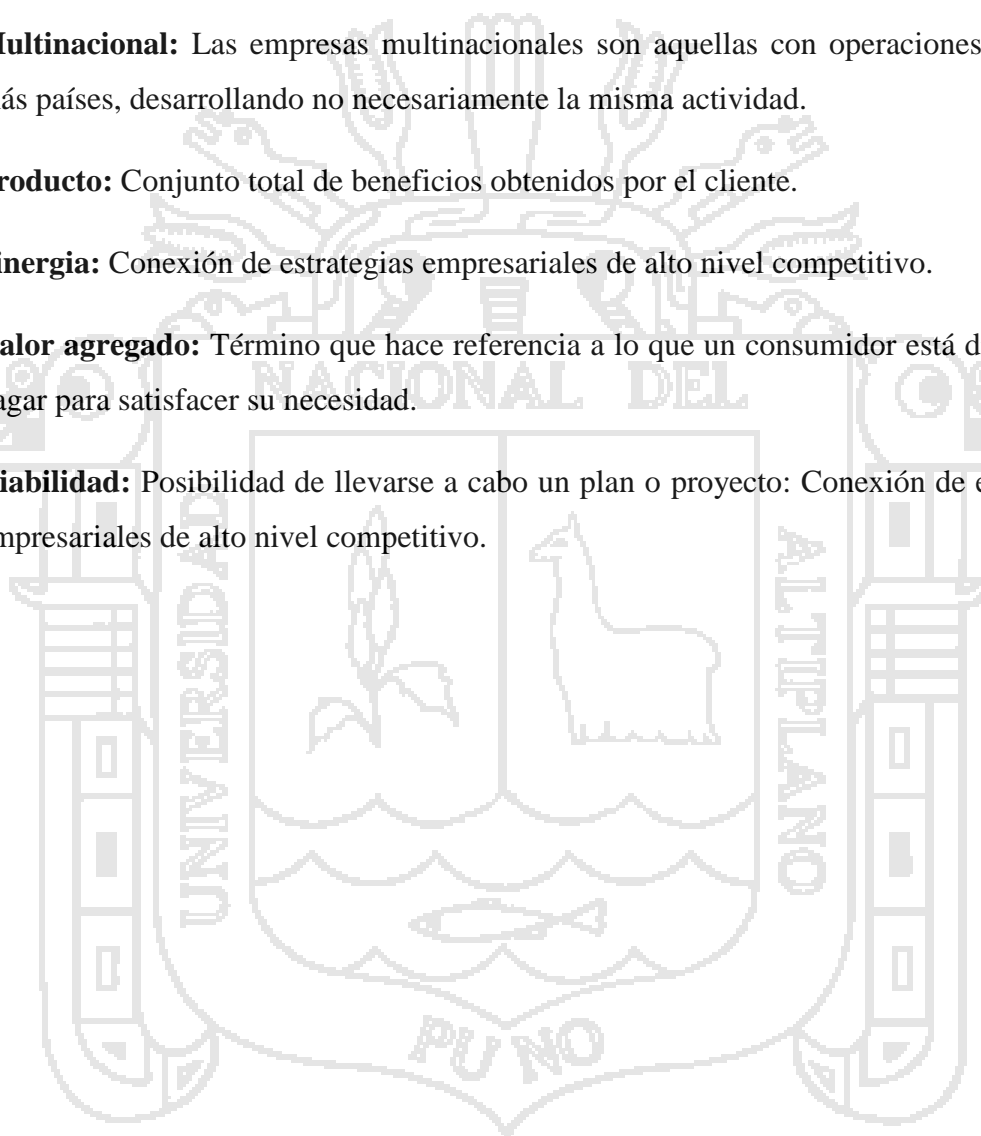
**Multinacional:** Las empresas multinacionales son aquellas con operaciones en dos o más países, desarrollando no necesariamente la misma actividad.

**Producto:** Conjunto total de beneficios obtenidos por el cliente.

**Sinergia:** Conexión de estrategias empresariales de alto nivel competitivo.

**Valor agregado:** Término que hace referencia a lo que un consumidor está dispuesto a pagar para satisfacer su necesidad.

**Viabilidad:** Posibilidad de llevarse a cabo un plan o proyecto: Conexión de estrategias empresariales de alto nivel competitivo.



## CAPÍTULO II

### PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

#### 2.1 Identificación del problema

El personal trabajador que labora en las micro y pequeñas empresas de la región sur del Perú, se ve afectado por diversos factores que inciden en el desempeño laboral de estos, en algunos casos son diferentes estilos de liderazgo de los propietarios, el deficiente empleo de la comunicación, el enfrentamiento entre los valores de la organización y los valores individuales del personal, lo que genera un descontento e inestabilidad, lo que repercute en los ambientes de trabajo y desarrollo de climas laborales.

Las empresas nacionales en su mayoría son pequeñas y medianas empresas familiares, que surgen por iniciativas de personas emprendedoras. En ocasiones, éstas enfocan sus esfuerzos a consolidar negocios, donde los ingresos superen a sus costos de operación, y que mensualmente les permita subsistir, competir y cubrir el pago de sus compromisos.

La mayoría de ocasiones, estas empresas no cuentan con una visión clara de lo que se quiere lograr, ni la estrategia para este fin. Muy probablemente se debe a que el nivel Directivo se encuentra dedicando gran parte de sus esfuerzos a resolver conflictos que surgen en las áreas operativas y tácticas, descuidando el desarrollo de la estrategia.

Es por ello que el presente estudio se dedica a tratar la temática relacionada a una herramienta que permite desarrollar ambientes de confianza, liderazgo, creatividad y toma de decisiones y control a lo largo de todos los niveles de la organización, mediante el involucramiento y la participación activa de los colaboradores como agentes de cambio que dirigen sus acciones hacia el logro de objetivos comunes.

Esta herramienta, “el empowerment” es un proceso estratégico donde se entrega autonomía y libertad para actuar, al mismo tiempo, representa responsabilidad por resultados.

Por tanto, resulta importante efectuar la investigación sobre la influencia del empowerment en la eficiencia de la toma de decisiones en la Mypes del sector manufactura del sur del Perú.

## 2.2 Enunciados del problema

### PROBLEMA GENERAL:

¿Cuáles son los fundamentos teóricos del Empowerment y su relación con la toma de decisiones en las Mypes del sector Manufactura de la Región Sur del Perú?

### PROBLEMAS ESPECÍFICOS

- ¿Cómo son los diversos enfoques de empowerment y determinar uno, adecuado a las Mypes del sector Manufactura en la Región sur del Perú?
- ¿Cuál es nivel de empowerment que reciben los trabajadores de las Mypes del sector manufactura de la Región Sur del Perú?
- ¿Cómo es la toma de decisiones en las Mypes del sector manufactura de la Región Sur del Perú?
- ¿Cómo es la relación entre el empowerment y la toma de decisiones en las Mypes del sector manufactura de la región sur del Perú.
- ¿Es factible realizar una propuesta de actividades de empowerment para las Mypes del sector manufactura de la Región Sur del Perú?

## 2.3 Justificación

Justificación Teórica, actualmente, debido a que se vive en un mundo competitivo, la investigación planteada busca mediante teorías y conceptos básicos establecer con claridad la herramientas empowerment, toma de decisiones, trabajo, en equipo, círculos de calidad, comunicación, y otros aspectos de aplicación en la gestión de las Mypes en el sector manufactura, lo que permitirá formular con claridad los planes, procedimientos, métodos y técnicas, instrumentos válidos y confiables, que permitan sistemáticamente, una gestión eficiente.

Justificación Metodología, Para lograr el cumplimiento de objetivos se utilizó las técnicas de investigación e instrumentos que permitan medir el nivel de empoderamiento que tienen las Mypes en el sector manufactura de la región sur del Perú, así como el grado de eficiencia en la toma de decisiones, se aplicó un cuestionario y su procesamiento de información haciendo uso del Spss, Excel, se utilizó el CHI-Cuadrado, método no paramétrico utilizando dos variables independientes y hallar la relación de las variables e indicadores que permitan definir la incidencia que tiene la aplicación del empowerment en la toma de decisiones, y estar apoyados en la utilización de técnicas e instrumento validos en la investigación científica.

Justificación Practica, El resultado permitió encontrar soluciones al problema planteado, donde todos somos capaces de percibir claramente lo benéfico, agradable y estimulante de estar en el trabajo con un grupo de personas que se llevan bien, proponiendo un modelo de aplicación de empowerment, donde los miembros de la organización, se comprenden, se comunican, se respetan, trabajan en armonía y cooperación. La buena atmósfera en el trato es indispensable para lograr un elevado rendimiento individual y colectivo, esto contribuirá al mejor desempeño laboral y mejor toma de decisiones en la gestión de las Mypes.

## 2.4 Objetivos

### 2.4.1 Objetivo General

Conocer los enfoques de empowerment y toma de decisiones y su relación, en las Mypes del sector manufactura de la Región Sur del Perú. Proponer actividades de empowerment.

### 2.4.2 Objetivos Específicos

- Analizar los diversos enfoques de empowerment y determinar uno adecuado a las Mypes del Sector Manufactura en la Región Sur del Perú.
- Analizar el nivel de empowerment otorgado a los trabajadores de las Mypes del sector manufactura de la Región Sur del Perú.
- Describir la toma de decisiones en las Mypes del sector manufactura Región Sur del Perú.
- Determinar la relación entre el empowerment y la toma de decisiones en las Mypes del sector manufactura Región Sur del Perú.

- Proponer actividades de empowerment para las Mypes del sector manufactura.

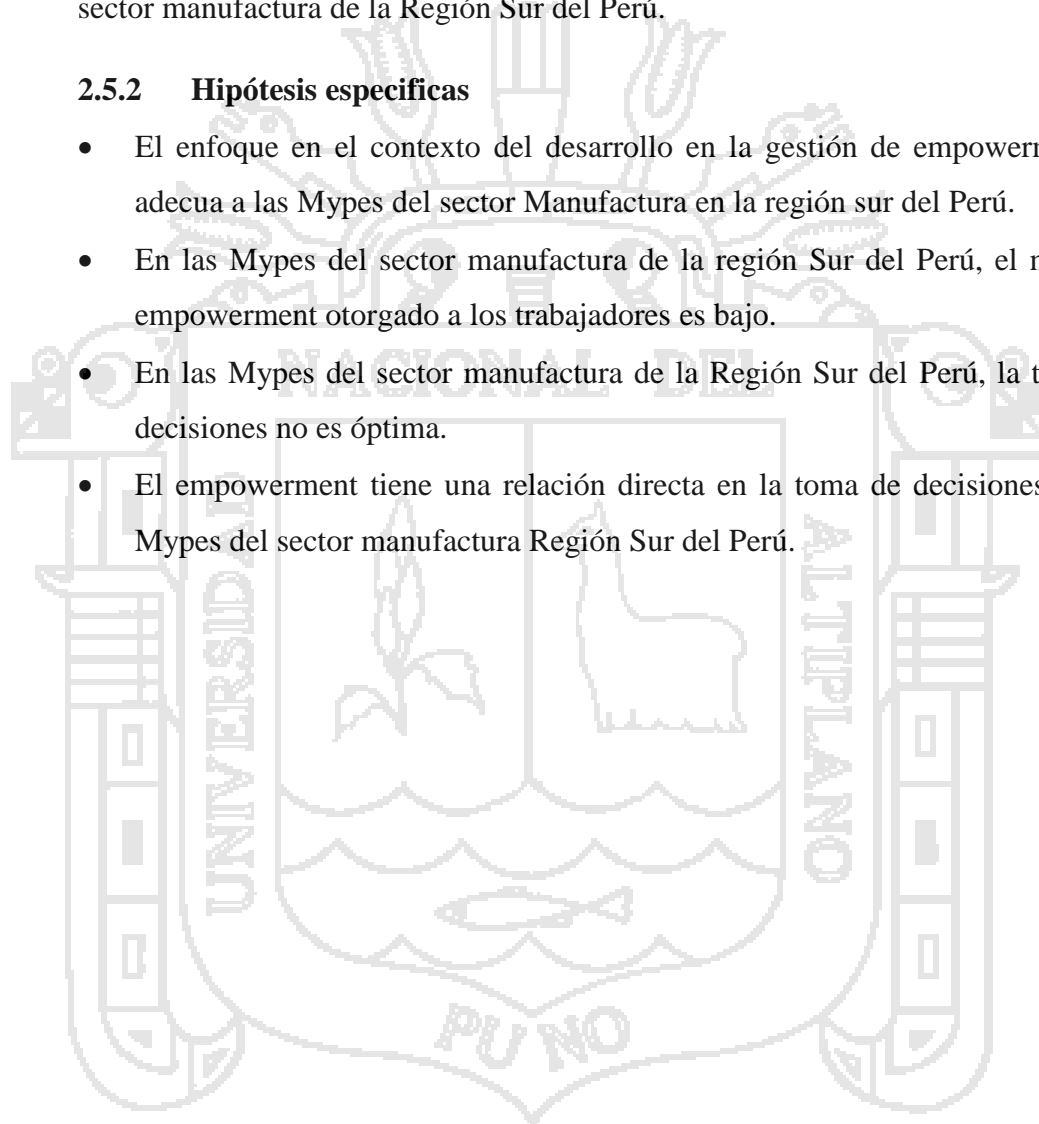
## 2.5 Hipótesis

### 2.5.1 Hipótesis general

El empowerment influye directamente en la toma de decisiones en las Mypes del sector manufactura de la Región Sur del Perú.

### 2.5.2 Hipótesis específicas

- El enfoque en el contexto del desarrollo en la gestión de empowerment se adecua a las Mypes del sector Manufactura en la región sur del Perú.
- En las Mypes del sector manufactura de la región Sur del Perú, el nivel de empowerment otorgado a los trabajadores es bajo.
- En las Mypes del sector manufactura de la Región Sur del Perú, la toma de decisiones no es óptima.
- El empowerment tiene una relación directa en la toma de decisiones en las Mypes del sector manufactura Región Sur del Perú.



## CAPÍTULO III

### MATERIALES Y MÉTODOS

#### 3.1 Lugar de estudio

##### Ubicación

Está ubicada en la Región Sur del Perú, comprendida por las regiones Puno, Arequipa, Moquegua y Tacna.

Donde, Puno, cuenta con las siguientes características:

- Superficie : 71,999 Km<sup>2</sup>.
- Altitud : 3,827 m.s.n.m.
- N° de Provincias : Un total de 13, como son:
- Zona Sur : Collao, Chuchito y Yunguyo.
- Zona Centro : Puno, San Román y Moho.
- Zona Norte : Lampa, Melgar, Azángaro, Carabaya, Huancané,  
San Antonio de Putina y Sandia.
- Población Total : 1 129,938 hab.

Tacna se divide en cuatro provincias:

Tacna – Capital: Tacna

Candarave – Capital: Candarave

Jorge Basadre – Capital: Locumba

Tarata – Capital: Tarata

Las cuatro provincias que conforman el departamento de Tacna tienen las siguientes superficies: Tacna 8066.11 Km<sup>2</sup>, Tarata 2819.96 Km<sup>2</sup>, Jorge Basadre 2,928.72 Km<sup>2</sup> y

Candarave 2'261,10 Km<sup>2</sup>.5 Cada provincia es gobernada por un concejo municipal, presidida por un alcalde y sus respectivos regidores.

Moquegua, situado al sureste del país, en la vertiente occidental de la Cordillera de los Andes. Limita con las regiones de Tacna, Puno y Arequipa y es ribereño del océano Pacífico, tiene una superficie de 15.733,97 km<sup>2</sup> y se divide administrativamente en tres provincias:

Mariscal Nieto	Moquegua	8.671,58
General Sánchez Cerro	Omate	5.681,71
Ilo	Ilo	1.380,59

Arequipa es la capital y mayor ciudad del Departamento de Arequipa, es la sede constitucional del Tribunal Constitucional y la «Capital Jurídica del Perú». También conocida como la «Ciudad Blanca».

Es la segunda ciudad más poblada del Perú después de Lima, alcanzando el año 2014 los 869,351 habitantes según proyecciones del INEI. Arequipa constituye un importante centro industrial y comercial del Perú y gracias a su notable actividad industrial es catalogada como la segunda ciudad más industrializada del país; dentro de su actividad industrial destacan los productos manufacturados y la producción textil de lana de camélidos con calidad de exportación; por lo que la ciudad mantiene estrechos vínculos comerciales con Chile, Bolivia y Brasil; vínculos con las ciudades conectadas por medio del Ferrocarril del Sur, así como con el puerto de Matarani.

### 3.2 Población

Las Microempresas del sector manufactura de la región Sur del País. Para lo cual se ha considerado a Mypes que tiene de 6 a 10 trabajadores donde se puede practicar el empowerment. Según, Registro Único de Contribuyente 2015, Siendo:

Puno	183
Tacna	277
Arequipa	1506
Moquegua	102
<b>TOTAL</b>	<b>2068</b>

### 3.3 Muestra

Se consideró para el presente trabajo de investigación. Según la siguiente formula estadística para poblaciones finitas:

$$n = \frac{S^2}{\frac{\epsilon^2}{z^2} + \frac{S^2}{N}}$$

Dónde:

n = tamaño necesario de la muestra

z<sup>2</sup>=margen de confiabilidad de 95% o un error = 0,05, z= 1,96.

S= desviación estándar de la población = 0.4

ε= error o diferencia máxima entre la media muestral y la media de la población que se está dispuesto a aceptar con el nivel de confianza que se ha definido.

N= Tamaño de la población.

Por lo que se obtiene la siguiente muestra probabilística.

$$n = \frac{(0.4)^2}{\frac{(0.05)^2}{(1.96)^2} + \frac{(0.4)^2}{2068}}$$

n = 220

Tipo de muestreo probabilístico al azar

	POBLACIÓN	MUESTRA
Puno	183	19
Tacna	277	29
Arequipa	1506	160
Moquegua	102	12
TOTAL	2068	220

### 3.4 Metodología de Investigación

#### 3.4.1 Enfoque de Investigación

El enfoque de investigación es cuantitativo que se usó la recolección de datos para probar hipótesis, con base en la medición numérica y el análisis estadístico, para establecer patrones de comportamiento y así probar teorías. (Hernández, 2014)



### 3.4.2 Método de Investigación

Se utilizó el método deductivo, acerca de deducción se plantea lo siguiente:

“El razonamiento deductivo, el más usual, consiste en partir de lo general para llegar a lo particular”; el mismo autor asegura que: “el razonamiento consiste en pasar de una verdad conocida a una verdad desconocida, o de un conocimiento dado se deduce un conocimiento nuevo” (Hernández, 2014).

### 3.4.3 Diseño de Investigación

El diseño es no experimental ya que no se manipulo ninguna variable de estudio y en los que se describe las variables en su ambiente natural, para después analizarlos. (Hernández, 2014)

### 3.4.4 Tipo de Investigación

Este estudio es de tipo descriptivo – correlacional, porque la investigación recopila datos en único momento descubriendo relaciones entre dos o más categorías, conceptos o variables en términos correlaciones. (Hernández, 2014)

## 3.5 Descripción detallada de métodos por objetivos específicos

<b>VARIABLE INDEPENDIENTE</b>	
Empowerment: <b>Indicadores</b>	<b>MÉTODO : DEDUCTIVO</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Orientación a resultados</b></li> <li>• <b>Impacto e influencia</b></li> <li>• <b>Iniciativa</b></li> <li>• <b>Dirección de equipos de Trabajo</b></li> <li>• <b>Desarrollo de las personas</b></li> </ul>	<b>TIPO DE INVESTIGACIÓN:</b> - <b>DESCRIPTIVO</b> - <b>CORRELACIONAL</b>
<b>VARIABLE DEPENDIENTE</b>	
Toma de decisiones: <b>Indicadores</b>	<b>MÉTODO : DEDUCTIVO</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Género</b></li> <li>• <b>Número de decisiones Programadas</b></li> <li>• <b>Número de decisiones no programadas.</b></li> </ul>	<b>TIPO DE INVESTIGACIÓN:</b> - <b>DESCRIPTIVO</b> - <b>CORRELACIONAL</b>

Se aplicó principalmente, lo siguiente:

- Aplicación de cuestionario; es una técnica dirigida para recabar la opinión de los integrantes de la población, mediante un cuestionario de preguntas pre-elaboradas con el propósito de obtener la información para su análisis de acuerdo a los objetivos propuestos.
- Se utilizaron fichas de análisis, cuadros estadísticos, tablas y otros instrumentos aplicables, de acuerdo a las circunstancias y utilidad de los indicadores resultantes de la variable independiente.
- Análisis cualitativo, una vez obtenido la información cuantificada, estos se han desagregado para luego aplicar los porcentajes para su interpretación del objetivo.

A continuación se describe el proceso de análisis de datos a través de los siguientes indicadores:

Se determinó la formulación del tema acerca del nivel de empoderamiento de las Mypes del Sector Manufactura de la Región Sur del Perú.

Se estableció el planteamiento del problema, en el cual se describe el contexto. Se formuló la justificación para exponer las razones por la cual se realiza el estudio teniendo interés por conocer los distintos niveles de empoderamiento en estos sujetos y como lo emplean hoy en día en sus funciones diarias de nivel administrativo.

Se establecieron los variables de estudio, alcances, límites y aportes de la investigación. Se determinó el nivel empoderamiento a través de una escala de puntuación en la aplicación de un instrumento comprendido por 28 ítems, sus orígenes, su evolución a través de los años y el impacto que tiene hoy en día en las organizaciones.

Se estableció el instrumento para la recolección de datos, y extraer resultados de los niveles de empoderamiento.

Se determinó el análisis de los resultados obtenidos del instrumento, mediante la utilización de herramientas útiles para la recolección tales como: el sistema IMB SPSS para poder calcular los datos estadísticos, Se interpretaron las diferencias entre los dos grupos de estudio, según el valor de la t de student y su nivel de significancia.

## CAPÍTULO IV

### RESULTADOS Y DISCUSIÓN

#### **4.1 Análisis de los diversos enfoques de empowerment y determinación de uno adecuado a las Mypes del Sector Manufactura en la Región Sur del Perú.**

Para determinar que enfoque se adapta a las Mypes del Sector Manufactura en la Región Sur del Perú, se realiza una evaluación de tres enfoques del empowerment considerados para el presente trabajo de investigación, siendo los siguientes:

- Enfoque N°1 del empowerment en el contexto organizacional
- Enfoque N°2 del empowerment en el contexto comunitario
- Enfoque N°3 del empowerment en el contexto del desarrollo

A continuación se procederá a analizar cada enfoque del empowerment.

#### **ENFOQUE N° 1 DEL EMPOWERMENT EN EL CONTEXTO ORGANIZACIONAL**

En trabajos clásicos, (Spreitzer G. , 1996) y (Thomas & Velthouse, 1990), conceptualizaron el empoderamiento como una “gestalt” compuesta por cuatro nociones que no actúan necesariamente como predictores del empoderamiento por sí solas:

1. Sentido: el valor de un propósito en un colectivo comparado con los ideales de un individuo; en otras palabras, la relación entre el rol desempeñado en el trabajo y los valores, creencias y comportamientos individuales.
2. Competencia: las habilidades para desarrollar una tarea en forma adecuada.

3. Autodeterminación: la posibilidad de elegir la iniciación y el curso que toman determinadas acciones.

4. Impacto: la influencia del trabajo individual en la organización.

Para (Conger & Kanungo, 1988), el empoderamiento en la organización implica elevar y permitir en los subordinados una sensación de eficacia sobre su propio desarrollo. Cuando los individuos son empoderados desarrollan una actitud de “poder hacer” que aumenta sus esperanzas de mejorar su desempeño. Incluso bajo circunstancias difíciles, hay comportamientos de los jefes que favorecen el empoderamiento en sus colaboradores; por ejemplo, intervenciones del tipo “aunque perdimos la competencia, estoy orgulloso de su desempeño”, ayudan a que una persona se sienta respaldada y quiera continuar contribuyendo desde sus capacidades internas.

De acuerdo con (Bandura, 1986), la fortaleza de las mismas personas derivada de creer en su propia eficacia las hace participar en actividades donde ellos pueden demostrar que son capaces, así como salir adelante en situaciones que de otra manera podrían resultar intimidantes. Los efectos del empoderamiento tienen consecuencias en el tiempo y permiten sobrepasar situaciones críticas con mayor facilidad, sin los problemas de la desmoralización. Estar bajo stress, experimentar miedo, ansiedad o depresión, debido a problemas dentro o fuera del trabajo, pueden disminuir las expectativas de la eficacia propia.

Por esto las estrategias de empoderamiento, que tienen en cuenta el apoyo emocional y la generación de una atmósfera de confianza en las personas, ayudan a sobrepasar este tipo de dificultades. En un ambiente organizacional, el empoderamiento de los pares y colaboradores es crítico. (Conger & Kanungo, 1988) Proponen el uso de algunas estrategias y tácticas para remover los factores identificados como causas de las sensaciones de desempoderamiento. También señalan ciertas características de una organización que la hacen más propensa a lograr mayores condiciones de empoderamiento:

Inclusión: fomentar la igualdad de oportunidades y alentar la participación de personas y grupos diversos.

Rendición de cuentas: mecanismos a través de los cuales los individuos puedan hacer llegar su voz a las autoridades para que sirvan al interés público de una manera eficaz,

eficiente y justa, rindiendo cuentas y asumiendo la responsabilidad por sus acciones. Por su parte, (Spreitzer G. , 1996) incluye condiciones para promover el empoderamiento aspectos como: El sentido que el trabajo representa para la organización, las actividades variadas y no rutinarias, los incentivos a la creatividad, la definición clara de roles de trabajo, sin ambigüedades o traslapos con las labores de otras personas, y las estructuras organizacionales menos jerárquicas, burocráticas y autoritarias.

Tabla 1

*Evaluación ponderada de las ventajas y desventajas del Empowerment en el contexto organizacional*

	Enfoques del Empowerment en el contexto organizacional
<b>VENTAJAS</b>	
- Implica elevar y permitir en los subordinados una sensación de eficacia sobre su propio desarrollo	5
- Compuesta por cuatro nociones: Sentido, Competencia, Autodeterminación e Impacto	7
- La fortaleza de las mismas personas derivada de creer en su propia eficacia	5
- Apoyo emocional y la generación de una atmósfera de confianza en las personas	5
<b>Total</b>	<b>22</b>
<b>DESVENTAJAS</b>	
- Estar bajo stress, experimentar miedo, ansiedad o depresión, debido a problemas dentro o fuera del trabajo, pueden disminuir las expectativas de la eficacia propia	8
- El empoderamiento de los pares y colaboradores es crítico	8
<b>Total</b>	<b>16</b>
<b>Ventajas-Desventajas</b>	<b>6</b>

En la Tabla 1 se nota que después de realizar una valoración, viendo el enfoque del empowerment en el contexto organizacional, entre las ventajas y desventajas se ha obtenido un valor de 6 notándose que este enfoque tiene mayores ventajas que se adaptan a las Mypes del Sector Manufactura en la Región Sur del Perú.

## **ENFOQUE N° 2 DEL EMPOWERMENT EN EL CONTEXTO COMUNITARIO**

Rappaport (1987) ha propuesto, en el contexto de la psicología comunitaria, que el empoderamiento posee dos dimensiones complementarias: una centrada en la autodeterminación personal, en la capacidad de determinar la propia vida (sentido de competencia personal); y otra centrada en la determinación social que posibilita la participación democrática (sentido de competencia comunitaria).

Para (Friedmann, 1992) un desarrollo comunitario alternativo consiste en un proceso de empoderamiento social y político cuyo objetivo de largo plazo es cambiar el balance de la estructura de poder en la sociedad. Este cambio aumenta la rendición de cuentas de la acción del Estado, fortalece los poderes de la sociedad civil en el manejo de sus propios asuntos y aumenta la responsabilidad social de la empresa privada. Algunas de las características de la comunidad que facilitan el empoderamiento tienen relación con un mínimo de sostenibilidad económica; por ejemplo, comunidades donde existe un sector privado incluyente. Gracias a su larga experiencia en programas de desarrollo en América Latina y otras partes del mundo, Friedmann demostró cómo la exclusión política de los más pobres está condicionada por su exclusión socio-económica: "Es la pobreza la que efectivamente los excluye del pleno ejercicio de sus derechos políticos". Su estrategia de desarrollo alternativo está fundada en el incremento de poder social y en la transformación de este último en poder político, comenzando con el fortalecimiento de la capacidad económica y comunicativa a partir del núcleo familiar y de la comunidad local. Esta es, según Friedmann, la vía principal para hacer realidad una "democracia inclusiva" en América Latina.

Para (Durstun, 1999), son tres las características esenciales que posee una comunidad que desea promover su empoderamiento. En primer lugar, la confianza y la reciprocidad se extienden más allá del hogar nuclear, y están asociadas con lazos de parentesco cercano y con largos años de interacción con vecinos. Quizás por ello es probable que exista la predisposición para el empoderamiento en las sociedades campesinas (Wilson D. , 1997). En segundo lugar, como lo sostiene la teoría de juegos, la repetición

frecuente de ejercicios de confianza y cooperación produce una creciente disposición al principio de manera lenta e insegura, pero después acelerada a cooperar entre sí en la vida comunitaria (Axelrod, 1997). La confianza se construye sobre el pasado, no sobre el futuro. En tercer lugar, la reciprocidad vertical resulta ser una parte necesaria de la construcción del capital social, tanto dentro de la comunidad como fuera de ella.

Tabla 2

*Evaluación ponderada de las ventajas y desventajas del empowerment en el contexto comunitario*

	Enfoques del empowerment en el contexto comunitario
<b>VENTAJAS</b>	
- Dos dimensiones complementarias: una centrada en la autodeterminación personal y otra centrada en la determinación social	7
- Un desarrollo comunitario alternativo consiste en un proceso de empoderamiento social y político	6
- Son tres las características esenciales que posee una comunidad que desea promover su empoderamiento: la confianza y la reciprocidad, la teoría de juegos y la reciprocidad vertical	6
<b>Total</b>	<b>19</b>
<b>DESVANTAJAS</b>	
- La exclusión política de los más pobres está condicionada por su exclusión socio-económica	8
- La repetición frecuente de ejercicios de confianza y cooperación produce una creciente disposición al principio de manera lenta e insegura	7
<b>Total</b>	<b>15</b>
<b>Ventajas-Desventajas</b>	<b>4</b>

En la Tabla 2 se nota que después de realizar una valoración, viendo el enfoque del empowerment en el contexto comunitario, entre las ventajas y desventajas se ha obtenido un valor de 4 notándose que este enfoque tiene mayores ventajas que se adapta a las Mypes del Sector Manufactura en la Región Sur del Perú.

### **ENFOQUE N° 3 DEL EMPOWERMENT EN EL CONTEXTO DEL DESARROLLO**

El empoderamiento se convirtió en un concepto central del discurso del desarrollo en la década de los noventa. Es un enfoque del desarrollo medido por el impacto que tiene en la vida de los individuos (Pineda, 1999). Para Pineda, el empoderamiento parte del concepto de ciudadanía, cuyo significado se concentra en el papel que juegan los individuos en su entorno como sujetos de obligaciones y derechos. El ciudadano, entonces, es la razón principal y el motor del desarrollo local; y el desarrollo se construye, no solo sobre la base de proyectos de inversión o infraestructura, sino también de manera determinante sobre la elevación de la dignidad de las personas involucradas, la valoración de su opinión y su participación en la construcción de futuros comunes.

Esta visión de desarrollo se enlaza directamente con la forma de ejercer el poder, cómo se distribuye, cómo se controla, y cómo participan en éste grupos y comunidades específicas. Muchos autores se han concentrado en el concepto de empoderamiento como noción de “poder”. (Van Eyken, 1991), (Friedmann, 1992), (Craig & Mayo, 1994) y (Rowlands, 1997) han examinado el concepto, tanto en términos de cambio radical y confrontación como en el sentido de la capacidad “para hacer”, “para poder”, y para sentirse más capaces y en control de una situación. El poder es en la mayoría de los casos la base de la riqueza, mientras que la falta de poder es la base de la pobreza, y tanto los ‘poderosos’ como los ‘desempoderados’ constituyen categorías de actores fundamentales para entender la dinámica de cualquier proceso de desarrollo (INTRAC, 1999).

Sin embargo, el desarrollo social como empoderamiento no considera a las personas pobres como deficientes y necesitadas de apoyo externo. Tampoco asume que la población sea totalmente indefensa ni descarta la existencia previa de redes de solidaridad y resistencia a través de las cuales las poblaciones pobres enfrentan las fuerzas que amenazan sus medios de vida. Empoderamiento no es simplemente una



terapia que hace que los pobres se sientan mejor respecto de su pobreza, ni tampoco la promoción de ‘iniciativas locales’ o el fortalecimiento de la ‘conciencia’ política de las personas. Desde una perspectiva más amplia, intenta crear un enfoque de desarrollo interactivo y basado en el principio de compartir, en el cual las destrezas y el conocimiento de las personas sean reconocidos. El empoderamiento tiene que ver con un ‘cambio positivo’ a nivel individual, comunitario y estructural, con organización y con negociación (INTRAC, 1999). Además de lo anterior, es imprescindible tener en cuenta que “el empoderamiento toma tiempo y no es un proceso que necesariamente obtenga resultados a corto plazo” (Rowlands, 1997).

De acuerdo con (Friedmann, 1992), la pobreza es “desempoderamiento” y no solo una cuestión de mínimos ingresos o de consumo como se ha concebido frecuentemente. Un supuesto básico de este enfoque es que la economía y la política no son cuestiones diferentes, sino partes del mismo fenómeno. No existe, por lo tanto, un desarrollo “económico” de la sociedad como algo ajeno a las condiciones políticas. Otro concepto complementario de Friedmann es que las comunidades son relevantes y que los hogares o familias constituyen las unidades básicas de la producción económica y de acción política. Por lo tanto, la pobreza no es solo un asunto individual, sino familiar o comunitario.

Los dos últimos párrafos señalan las estrechas relaciones entre las dimensiones sociales, económicas y políticas del fenómeno del empoderamiento en el contexto de una sociedad en desarrollo. Existen grandes traslajos entre estas tres dimensiones y es necesario considerarlas al tiempo en cualquier aproximación a las realidades individuales y colectivas. Científicos sociales como (Wallerstein, 1991) han denunciado las limitaciones de las perspectivas que aportan la sociología, la economía y la ciencia política cuando solo se concentran en una dimensión.

En el análisis presentado en este trabajo consideramos las dimensiones sociales, económicas y políticas del empoderamiento en los niveles individuales, organizacionales y comunitarios. La presentación de cada una de estas dimensiones busca facilitar la identificación de diferentes evidencias de empoderamiento; ubicar estas evidencias en una u otra dimensión no niega la interrelación que existe entre éstas.

Tabla 3

*Evaluación ponderada de las ventajas y desventajas del empowerment en el contexto del desarrollo*

	Enfoques del empowerment en el contexto del desarrollo
<b>VENTAJAS</b>	
- El ciudadano, es la razón principal y el motor del desarrollo local	7
- Intenta crear un enfoque de desarrollo interactivo y basado en el principio de compartir	6
- El empoderamiento tiene que ver con un ‘cambio positivo’ a nivel individual, comunitario y estructural, con organización y con negociación	7
- Las dimensiones sociales, económicas y políticas del empoderamiento en los niveles individuales, organizacionales y comunitarios. Cada una de estas dimensiones busca facilitar la identificación de diferentes evidencias de empoderamiento	8
<b>Total</b>	<b>28</b>
<b>DESVENTAJAS</b>	
- El poder es en la mayoría de los casos la base de la riqueza, mientras que la falta de poder es la base de la pobreza	7
- El empoderamiento toma tiempo y no es un proceso que necesariamente obtenga resultados a corto plazo	6
- Las limitaciones de las perspectivas que aportan la sociología, la economía y la ciencia política cuando solo se concentran en una dimensión	7
<b>Total</b>	<b>20</b>
<b>Ventajas-Desventajas</b>	<b>8</b>

En la Tabla 3 se nota que después de realizar una valoración, viendo el enfoque del empowerment en el contexto del desarrollo, entre las ventajas y desventajas se ha obtenido un valor de 8 notándose que este enfoque tiene mayores ventajas que los otros enfoques que se adapta a las Mypes del Sector Manufactura en la Región Sur del Perú. Según la evaluación se considera como enfoque más aceptable de las Mypes del sector manufactura de la Región Sur del Perú, con un puntaje de 8, al enfoque del empowerment en el contexto del desarrollo.

**4.2 Análisis del nivel de empowerment otorgado a los trabajadores de las Mypes del sector manufactura de la Región Sur del Perú.**

A continuación, se describe la muestra a través de los siguientes indicadores:

Tabla 4

*Análisis descriptivo de la muestra según la comparación Género\*Edad(Agrupada)*

Recuento

		Edad (Agrupada)					Total
		Menos de 22 años	23 - 35 años	36 - 48 años	49 - 60 años	más de 61 años	
Género	MASCULINO	6	13	66	31	3	119
	FEMENINO	3	30	23	36	6	98
Total		9	43	89	67	9	217

Fuente: Encuesta aplicada a las Microempresas del sector manufactura de la región Sur del País (Ver Anexo 1)

A continuación se presentan los resultados obtenidos luego de la aplicación del instrumento, el cual tuvo como objetivo determinar el nivel de empoderamiento con mayor frecuencia entre las muestras.

H0: No existe una diferencia estadísticamente significativa al nivel del 0.05 en el empoderamiento entre el género masculino y el género femenino.

H1: Existe una diferencia estadísticamente significativa al nivel del 0.05 en el empoderamiento entre el género masculino y el género femenino.

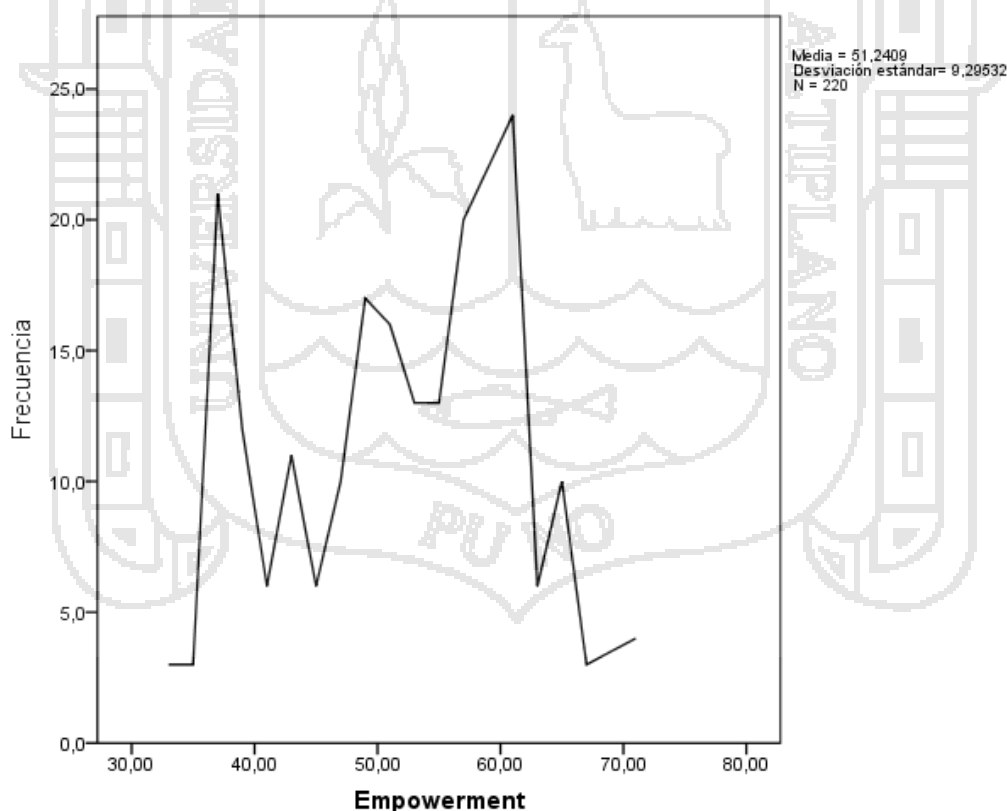
Tabla 5

*Análisis inferencial del nivel de empoderamiento según género*

prueba t para la igualdad de medias								
	N	Media	Desviación estándar	Media de error estándar	t	gl	Valor crítico de t	Aceptación de Hipótesis
MASC.	129	1.7622	0.35880	0.03159	-2.612	203	0.010	ALTERNA
FEM.	76	1.8863	0.26940	0.03090	-2.808	191.270	0.005	

Fuente: Encuesta aplicada a las Microempresas del sector manufactura de la región Sur del País

Dado que la t obtenida es de -2.612, esta es mayor que la crítica de 0.010 se rechaza la hipótesis nula y se acepta la hipótesis alterna que dice: Existe una diferencia estadísticamente significativa al nivel del 0.05 en el empoderamiento entre el género masculino y el género femenino. Existe un moderado nivel de empoderamiento predominante en el género femenino.



**Figura 2.** Frecuencia de empowerment

Fuente: Encuesta aplicada a las Microempresas del sector manufactura de la región Sur del País

Posterior a la presentación de los resultados, es pertinente hacer una comparación general de todos los trabajadores en la suma total de las calificaciones las cuales nos dan como resultado una media de 51,2409 por lo cual teniendo en cuenta la Tabla 6 los cual nos da una calificación de Bajo nivel de empoderamiento las Mypes del sector manufactura Región Sur del Perú.

Tabla 6

*Calificación para determinar los niveles de Empoderamiento*

PONDERACIÓN		CLASIFICACIÓN
MÍNIMO	MÁXIMO	
25	56	Bajo nivel de empoderamiento
57	66	Nivel medio de empoderamiento
67	100	Alto nivel de empoderamiento

Fuente: Niveles de empoderamiento en jefes de agencia de una empresa de Telecomunicaciones que opera en Guatemala - JOHANNA LISSETTE ORTEGA BONILLA  
(Ver Anexo 2)

El instrumento fue validado por 3 personas especializadas en el área de Desarrollo Organizacional, Recursos Humanos y Capacitación, se adecuaron algunos cambios en la redacción de las preguntas, con el fin de extraer la información necesaria y llegar a los resultados deseados o esperados.

El mismo fue elaborado para este estudio, es un cuestionario, que tuvo como base los indicadores y está medido por factores o escalas, se aplicó individualmente a los jefes para conocer el nivel de empoderamiento que tienen hacia sus subalternos.

El instrumento cuenta con 28 ítems, con lo cual se puede obtener distintos resultados de acuerdo a la experiencia de cada individuo, por lo que facilita la recolección de información de los sujetos a estudiar.

El instrumento sufrió ciertas modificaciones con adaptaciones propias de redacción de acuerdo al objetivo primordial que es determinar el nivel de empoderamiento de un

grupo de jefes y personal para la fácil recolección de información y resultados deseados, para comprobación de la hipótesis planteada.

Se calificaron los reactivos mediante la escala tipo Likert y con rango de puntuaciones de uno a cuatro quedando de la siguiente manera:

- 4= Totalmente Desacuerdo
- 3= De acuerdo
- 2= Desacuerdo
- 1= Totalmente Desacuerdo

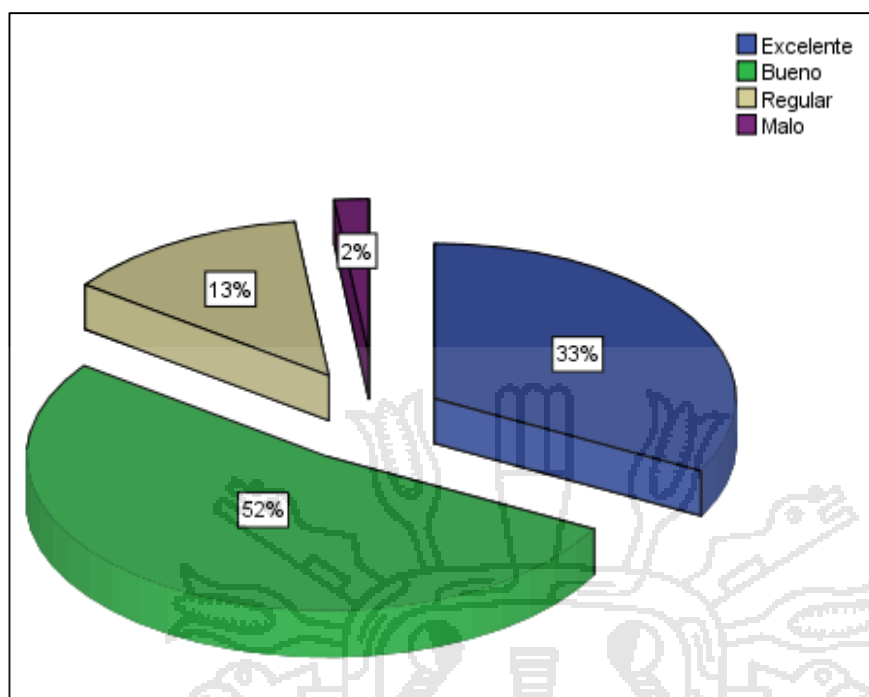
La puntuación de cada dimensión se calculó como promedio de los reactivos que forman dicha escala. Para determinar las características de empoderamiento que poseen los sujetos, se debe proceder analizando la puntuación determinada por el promedio y ponderación de 28 ítems que forman las escalas.

### 4.3 Descripción la toma de decisiones en las Mypes del sector manufactura Región Sur del Perú.

Tabla 7  
*El liderazgo de su jefe inmediato superior*

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Excelente	72	33	33	33
	Bueno	115	52	52	85
	Regular	29	13	13	98
	Malo	4	2	2	100
	Total	220	100	100	

Fuente: Encuesta aplicada a las Microempresas del sector manufactura de la región Sur del País



**Figura 3.** El liderazgo de su jefe inmediato superior

Fuente: Encuesta aplicada a las Microempresas del sector manufactura de la región Sur del País

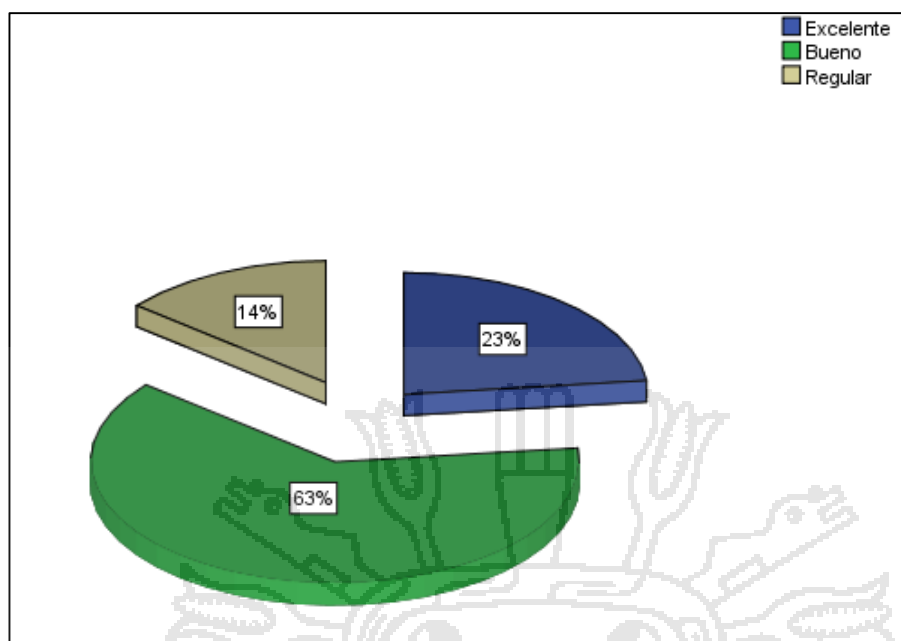
En la Figura 3 se observa que en cuanto al liderazgo que ejerce el jefe inmediato superior, los encuestados respondieron que el 52% es bueno, 33% excelente, el 13% indicaron que es regular y el 2% que es malo, por lo cual podemos determinar que el liderazgo que ejerce el jefe inmediato superior, es bueno, esto indica que es aceptable pero no excelente el liderazgo, lo cual se puede mejorar para lograr lo óptimo.

Tabla 8

*La eficiencia en las decisiones que se toman en su trabajo*

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Excelente	51	23	23	23
	Bueno	138	63	63	86
	Regular	31	14	14	100
	Total	220	100	100	

Fuente: Encuesta aplicada a las Microempresas del sector manufactura de la región Sur del País



**Figura 4.** La eficiencia en las decisiones que se toman en su trabajo

Fuente: Encuesta aplicada a las Microempresas del sector manufactura de la región Sur del País

En la Figura 4 podemos observar que, frente a la pregunta realizada sobre la eficiencia en las decisiones que se toman en su trabajo, los encuestados respondieron que el 63% es bueno, 23% excelente y el 14% indicaron que es regular, por lo cual indican que la eficiencia en las decisiones que se toman en su trabajo es bueno, esto demuestra que es aceptable pero no excelente en la toma de decisiones, lo cual se puede mejorar para lograr lo óptimo.

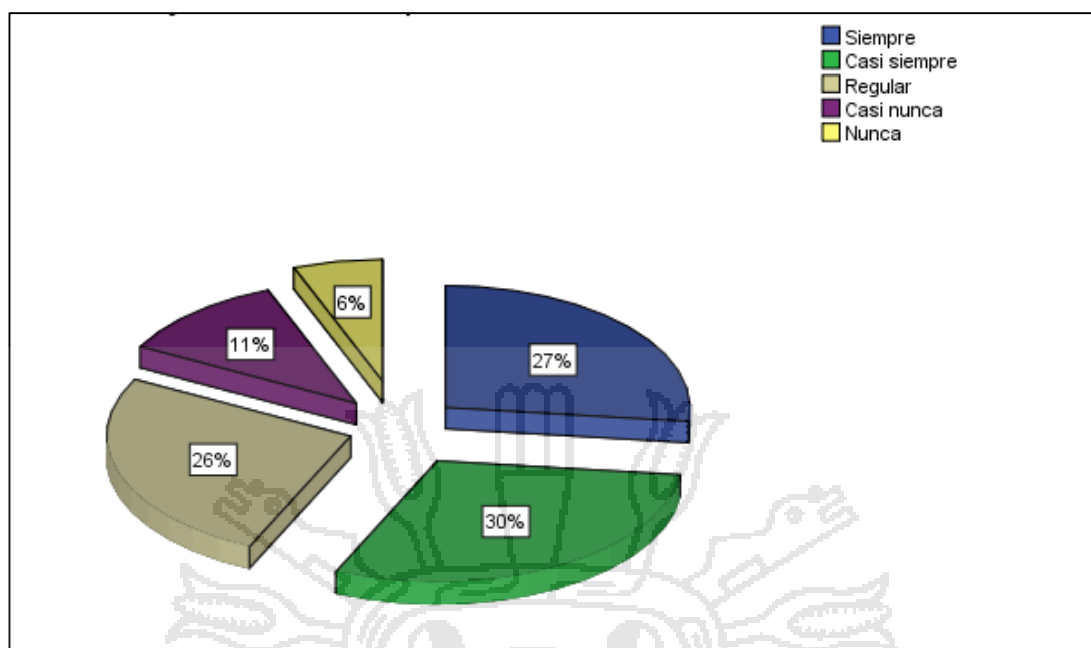
Tabla 9

*Su jefe inmediato superior le consulta al tomar una decisión*

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Siempre	59	27	27	27
	Casi siempre	66	30	30	57
	Regular	57	26	26	83
	Casi nunca	25	11	11	94
	Nunca	13	6	6	100
	Total	220	100	100	

Fuente: Encuesta aplicada a las Microempresas del sector manufactura de la región Sur del País





**Figura 5.** Su jefe inmediato superior le consulta al tomar una decisión

Fuente: Encuesta aplicada a las Microempresas del sector manufactura de la región Sur del País

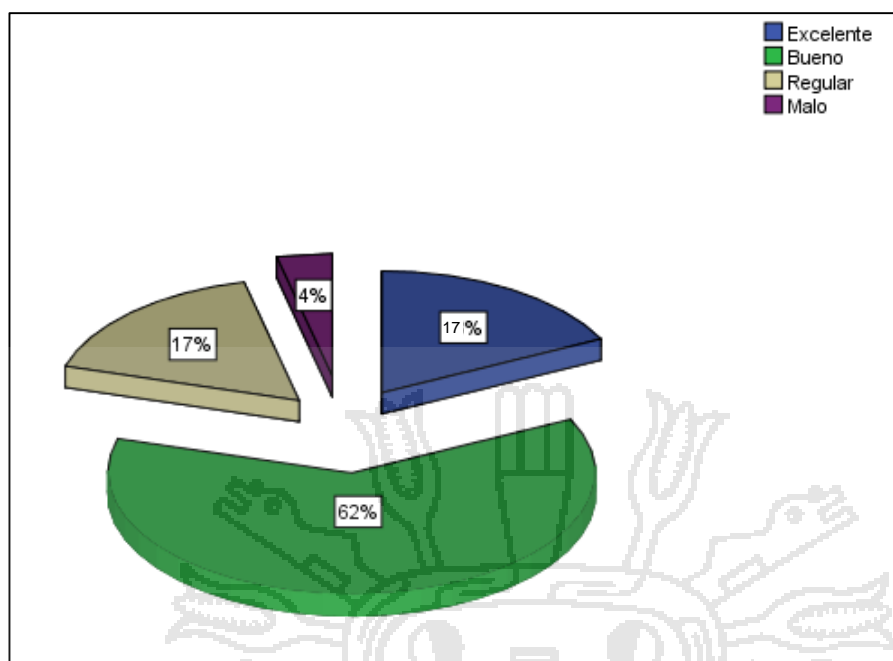
En la Figura 5 podemos observar que frente a la pregunta realizada referida, si su jefe inmediato superior le consulta al tomar una decisión, los encuestados respondieron que 30% casi siempre, 27% siempre, 26% regular, 11% casi nunca y el 6% indicaron que nunca, por lo cual determinan que su jefe inmediato superior casi siempre le consultan al tomar una decisión, lo que indica que existe una brecha en el cual los jefes no tiene la costumbre de estar consultando constantemente sobre las decisiones que se toman, por lo que se puede ir mejorando y lograr una decisión óptima.

Tabla 10

*El tiempo utilizado en la toma de decisiones de su jefe inmediato superior*

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Excelente	39	17	17	17
	Bueno	136	62	62	79
	Regular	37	17	17	96
	Malo	8	4	4	100
	Total	220	100	100	

Fuente: Encuesta aplicada a las Microempresas del sector manufactura de la región Sur del País



**Figura 6.** El tiempo utilizado en la toma de decisiones de su jefe inmediato superior

Fuente: Encuesta aplicada a las Microempresas del sector manufactura de la región Sur del País

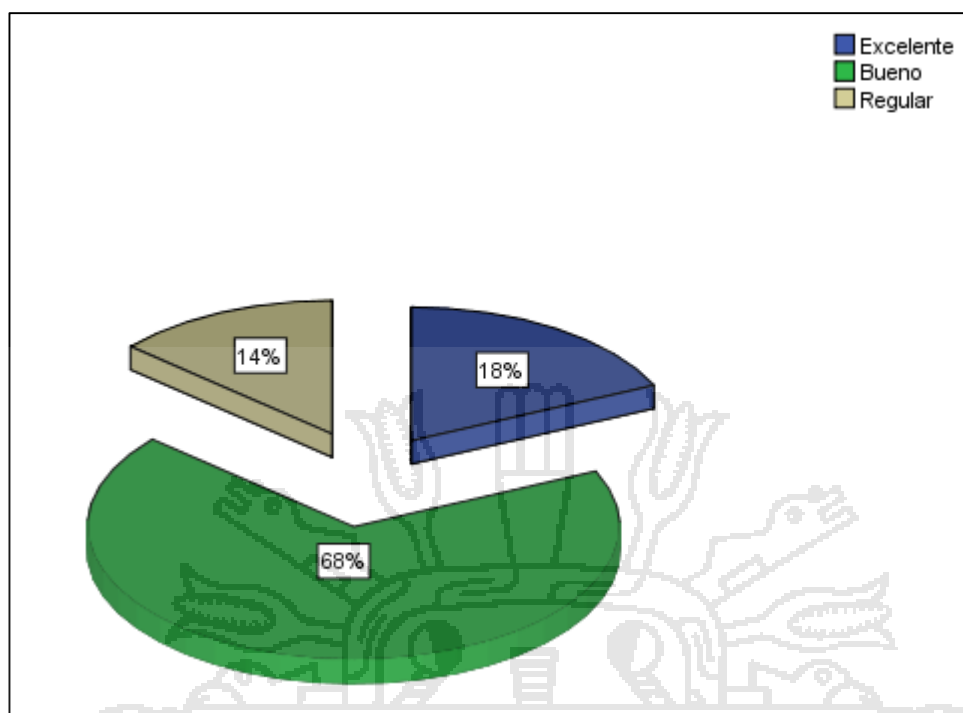
En la Figura 6 podemos observar que a la pregunta realizada sobre el tiempo utilizado en la toma de decisiones de su jefe inmediato superior, los encuestados respondieron que el 62% es bueno, 17% excelente, el 17% indicaron que regular y el 4% malo por lo que nos indica que el tiempo utilizado en la toma de decisiones de su jefe inmediato superior es bueno y aceptable, pero no es excelente, el tiempo utilizado en la toma de decisiones, lo cual se puede mejorar para lograr lo óptimo.

Tabla 11

*Las decisiones tomadas por su jefe inmediato superior*

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Excelente	40	18	18	18
	Bueno	150	68	68	86
	Regular	30	14	14	100
	Total	220	100	100	

Fuente: Encuesta aplicada a las Microempresas del sector manufactura de la región Sur del País



**Figura 7.** Las decisiones tomadas por su jefe inmediato superior

Fuente: Encuesta aplicada a las Microempresas del sector manufactura de la región Sur del País

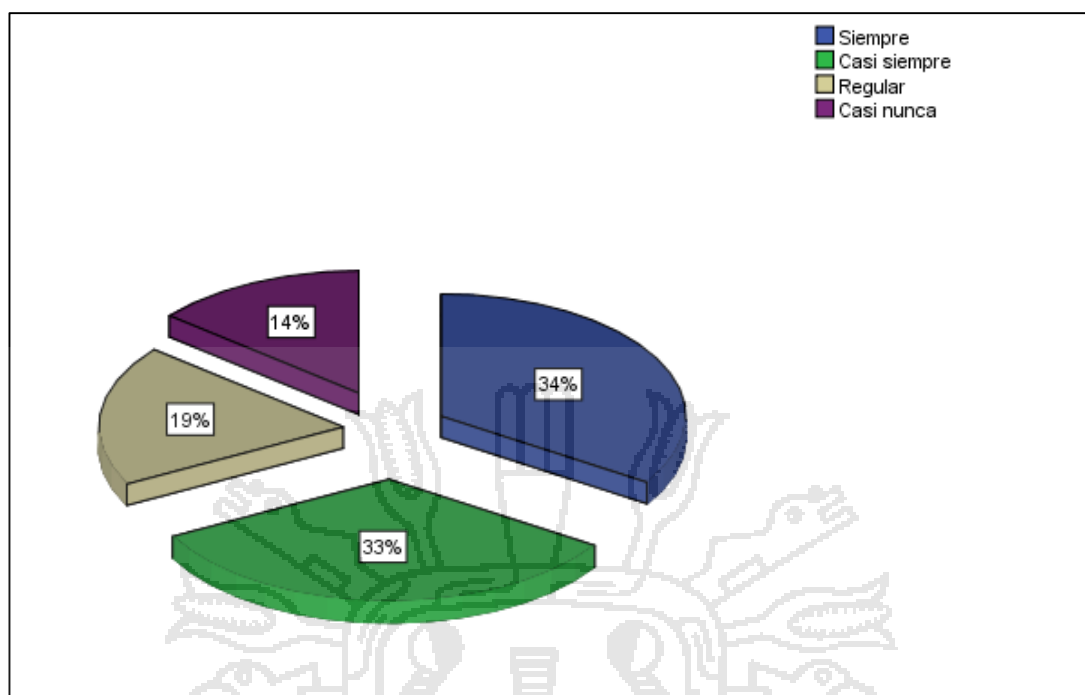
En la Figura 7 podemos observar que frente a la pregunta realizada sobre las decisiones tomadas por su jefe inmediato superior, los encuestados respondieron que el 68% es bueno, 18% excelente y el 14% indicaron que es regular, por lo cual se determina que las decisiones tomadas por su jefe inmediato superior es bueno, notándose que es aceptable, pero no excelente la toma de decisiones de los jefes, lo cual se puede ir mejorando y lograr lo óptimo.

Tabla 12

*Al tomar decisiones consultas con tus colaboradores*

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Siempre	75	34	34	34
	Casi siempre	73	33	33	67
	Regular	41	19	19	86
	Casi nunca	31	14	14	100
	Total	220	100	100	

Fuente: Encuesta aplicada a las Microempresas del sector manufactura de la región Sur del País



**Figura 8.** Al tomar decisiones consultas con tus colaboradores

Fuente: Encuesta aplicada a las Microempresas del sector manufactura de la región Sur del País

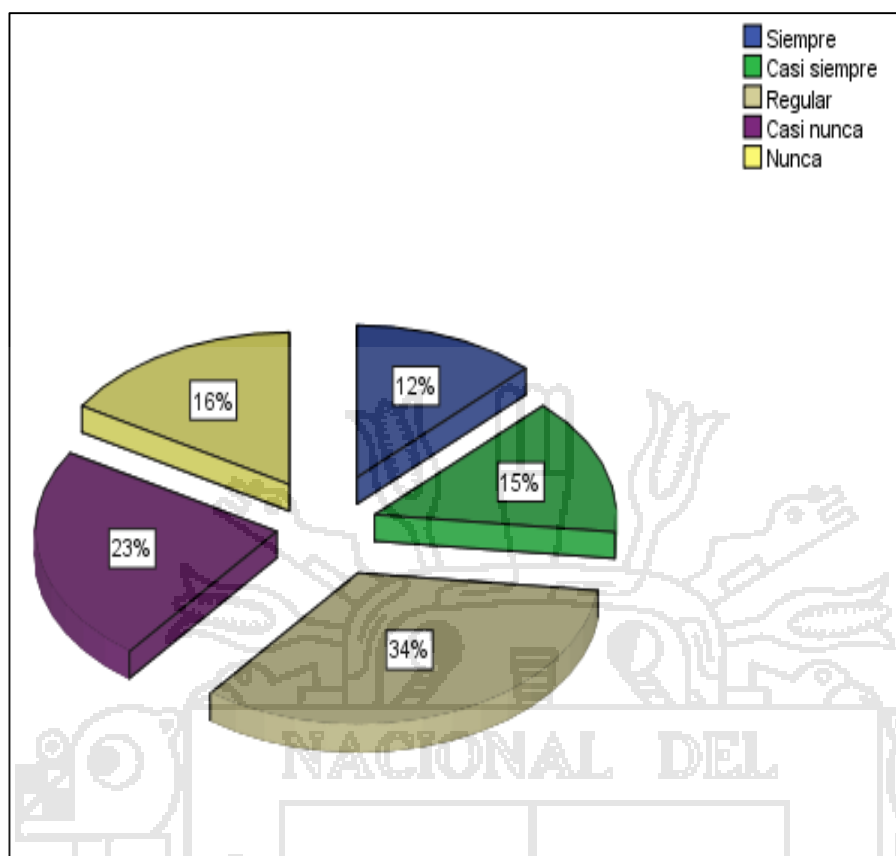
En la Figura 8 podemos observar, que frente a la pregunta realizada, que si al tomar decisiones consultas con tus colaboradores, los encuestados respondieron que el 33% casi siempre, el 34% siempre, el 19% regular y el 14% indicaron que casi nunca, por lo que podemos determinar, que al tomar las decisiones si se consultan con sus trabajadores, pero existe también una importante brecha en la cual podemos ir mejorando para que los jefes consulten con sus trabajadores al tomar una decisión.

Tabla 13

*Se te hace difícil tomar una decisión*

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Siempre	27	12	12	12
	Casi siempre	32	15	15	27
	Regular	74	34	34	60
	Casi nunca	51	23	23	84
	Nunca	36	16	16	100
	Total	220	100	100	

Fuente: Encuesta aplicada a las Microempresas del sector manufactura de la región Sur del País



**Figura 9.** Se te hace difícil tomar una decisión

Fuente: Encuesta aplicada a las Microempresas del sector manufactura de la región Sur del País

En la Figura 9 podemos observar que referente a la pregunta realizada, sobre si se te hace difícil tomar una decisión, los encuestados respondieron que el 34% regular, el 23% casi nunca, el 15% casi siempre, 16% nunca y el 12% indicaron que siempre, por lo que se puede determinar que a los jefes se les hace difícil tomar una decisión, esto indica que hace falta modelos y métodos de decisiones, lo que permitirá tomar las decisiones de manera más rápidas y que se busque optimizarlas.

#### **4.4 Determinación la relación entre el empowerment y la toma de decisiones en las Mypes del sector manufactura Región Sur del Perú.**

Para determinar la relación entre empowerment se hizo un cruce de variables con la toma de decisiones usando para ello el método de Chi-cuadrado.

Tabla 14

*Tabla cruzada Ayuda a revisar continuamente los objetivos y planes trazados\*Permite la participación a sus empleados en sus actividades diarias, toma de decisiones, trabajos importantes*

		Permite la participación a sus empleados en sus actividades diarias, toma de decisiones, trabajos importantes				
Ayuda a revisar continuamente los objetivos y planes trazados		Totalmente de acuerdo			Totalmente en desacuerdo	
		Totalmente de acuerdo	De acuerdo	Desacuerdo	Totalmente en desacuerdo	Total
Totalmente de acuerdo	Recuento	38	37	11	4	90
	% del total	17	17	5	2	41
De acuerdo	Recuento	17	57	32	3	109
	% del total	8	26	15	1	50
Desacuerdo	Recuento	7	7	3	0	17
	% del total	3	3	1	0	8
Totalmente en desacuerdo	Recuento	4	0	0	0	4
	% del total	2	0	0	0	2
Total	Recuento	66	101	46	7	220
	% del total	30	46	21	3	100

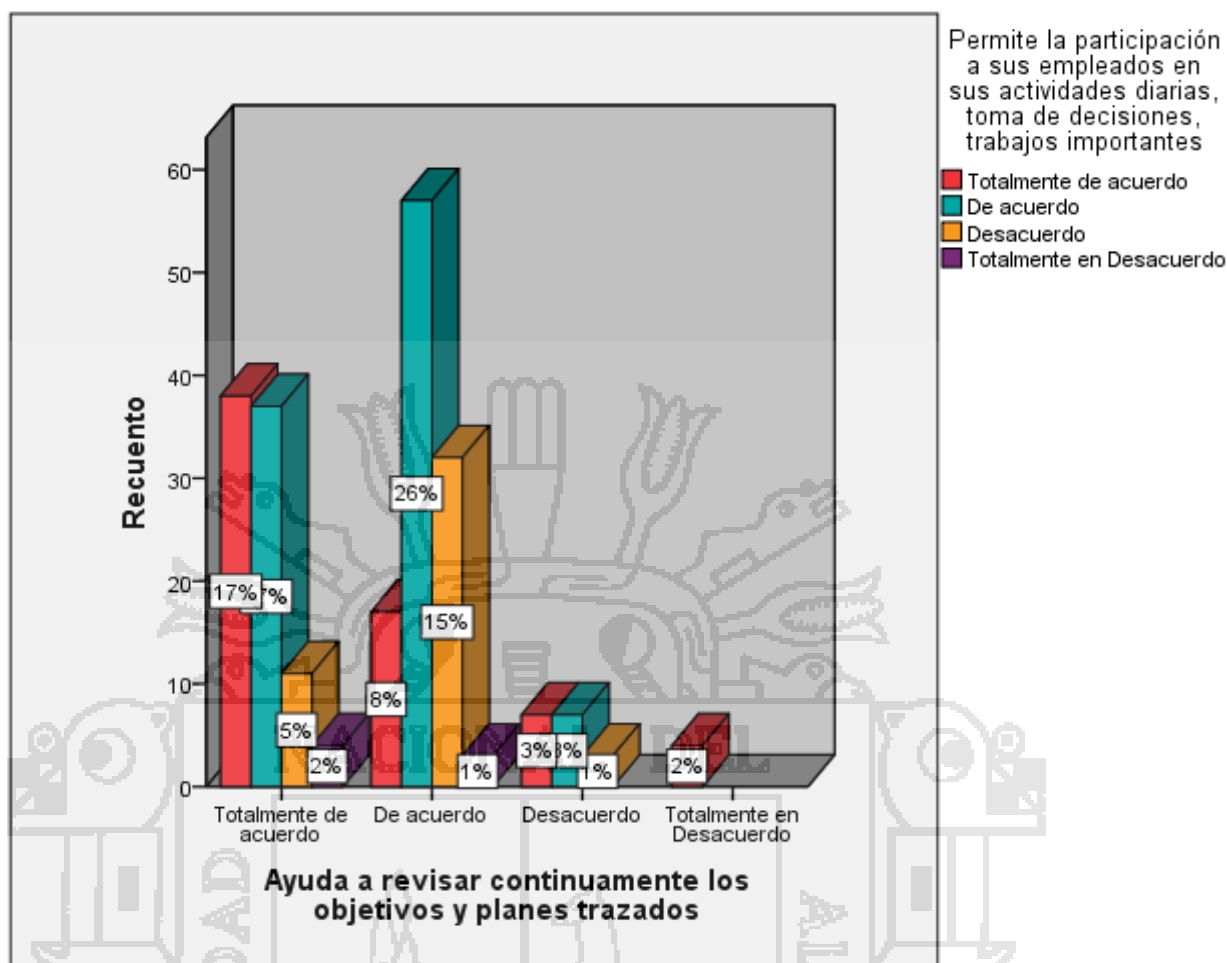
Fuente: Encuesta aplicada a las Microempresas del sector manufactura de la región Sur del País

*Pruebas de chi-cuadrado*

	Valor	Df	Significación asintótica (bilateral)
Chi-cuadrado de Pearson	31,673 <sup>a</sup>	9	,000
Razón de verosimilitud	33,642	9	,000
Asociación lineal por lineal	,412	1	,521
N de casos válidos	220		

a. 8 casillas (50.0%) han esperado un recuento menor que 5. El recuento mínimo esperado es .13.

La prueba de significancia indica que hay relación entre las dos variables analizadas



**Figura 10.** Tabla cruzada Ayuda a revisar continuamente los objetivos y planes trazados\*Permite la participación a sus empleados en sus actividades diarias, toma de decisiones, trabajos importantes

Fuente: Encuesta aplicada a las Microempresas del sector manufactura de la región Sur del País

En la Figura 10 podemos observar que en el cruce de variables, ayuda a revisar continuamente los objetivos y planes trazados y permite la participación a sus empleados en sus actividades diarias, toma de decisiones, trabajos importantes existe una gran tendencia del 26% a que están de acuerdo ya que existe una gran relación entre estas dos variables también aceptada por la prueba de Chi-cuadrado.

Tabla 15

*Tabla cruzada Comparte información relevante con sus empleados\*Asigna roles y normas entre los trabajadores*

		Asigna roles y normas entre los trabajadores				
					Totalmen	
					te en	
Comparte información relevante con sus empleados		Totalmente de acuerdo	De acuerdo	Desacuerdo	Desacuerdo	Total
Totalmente de acuerdo	Recuento	32	9	0	4	45
	% del total	15	4	0	2	20
De acuerdo	Recuento	64	61	10	0	135
	% del total	29	28	5	0	61
Desacuerdo	Recuento	14	16	6	0	36
	% del total	6	7	3	0	16
Totalmente en Desacuerdo	Recuento	4	0	0	0	4
	% del total	2	0	0	0	2
Total	Recuento	114	86	16	4	220
	% del total	52	39	7	2	100

Fuente: Encuesta aplicada a las Microempresas del sector manufactura de la región Sur del País

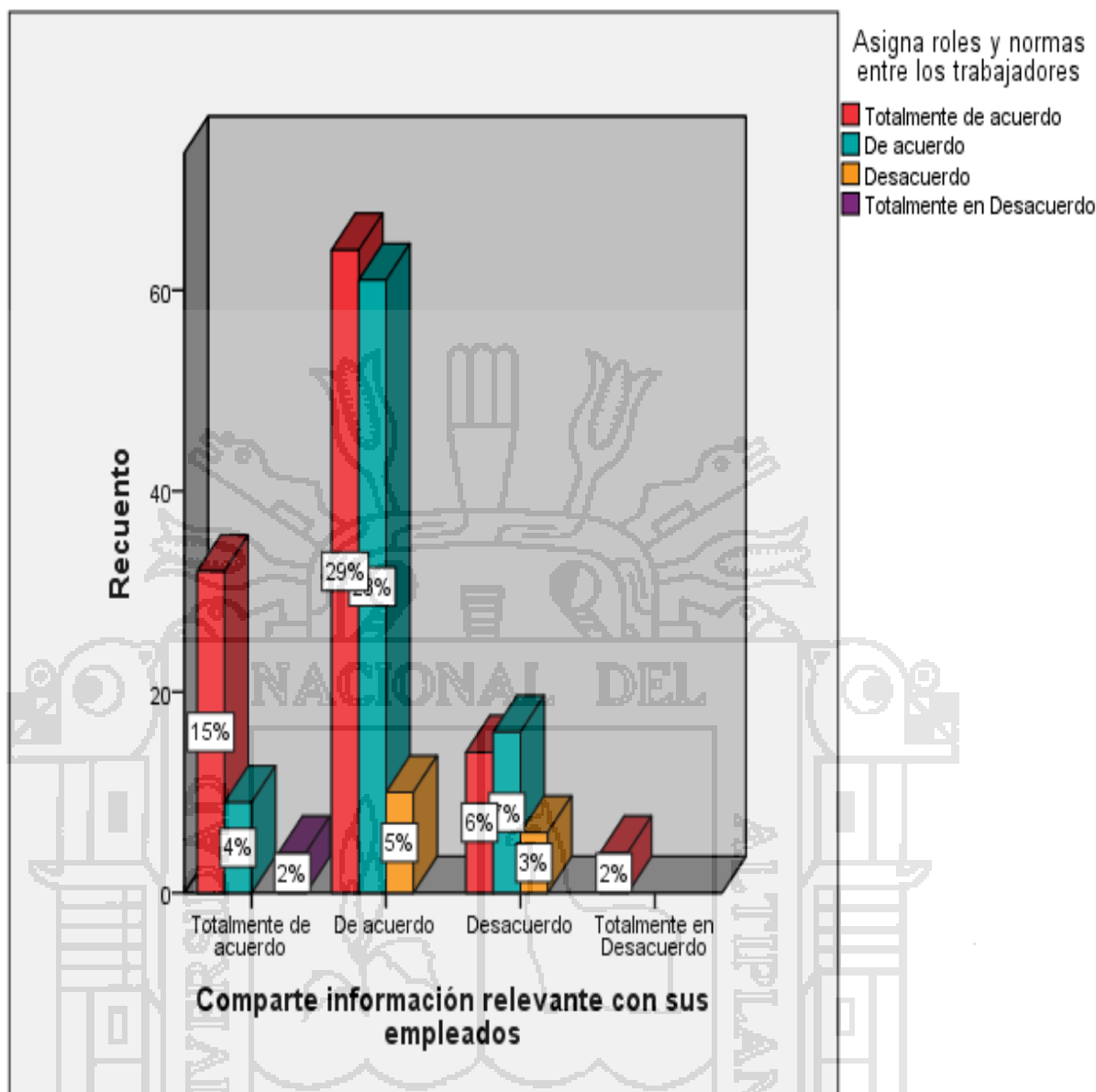
*Pruebas de chi-cuadrado*

	Valor	Df	Significación asintótica (bilateral)
Chi-cuadrado de Pearson	37,489 <sup>a</sup>	9	,000
Razón de verosimilitud	38,825	9	,000
Asociación lineal por lineal	1,192	1	,275
N de casos válidos	220		

a. 9 casillas (56.3%) han esperado un recuento menor que 5. El recuento mínimo esperado es .07.

La prueba de significancia indica que hay relación entre las dos variables analizadas.





**Figura 11:** Tabla cruzada Comparte información relevante con sus empleados\*Asigna roles y normas entre los trabajadores

Fuente: Encuesta aplicada a las Microempresas del sector manufactura de la región Sur del País

En la Figura 11 podemos observar que en el cruce de variables, comparte información relevante con sus empleados y asigna roles y normas entre los trabajadores existe una gran tendencia del 29% a que están de acuerdo ya que existe una gran relación entre estas dos variables también aceptada por la prueba de Chi-cuadrado.

Tabla 16

*Tabla cruzada Delega la toma de decisiones\*Se incentiva a los colaboradores para que actúen con empoderamiento*

		Se incentiva a los colaboradores para que actúen con empoderamiento				
		Totalmente		Totalmente		
		de acuerdo	De acuerdo	Desacuerdo	en	Total
					Desacuerdo	
Delega la toma de decisiones	Recuento	49	25	7	4	85
	% del total	22	11	3	2	39
Totalmente de acuerdo	Recuento	20	62	21	0	103
	% del total	9	28	10	0	47
De acuerdo	Recuento	4	20	0	0	24
	% del total	2	9	0	0	11
Desacuerdo	Recuento	8	0	0	0	8
	% del total	4	0	0	0	4
Totalmente en Desacuerdo	Recuento	81	107	28	4	220
	% del total	37	49	13	2	100

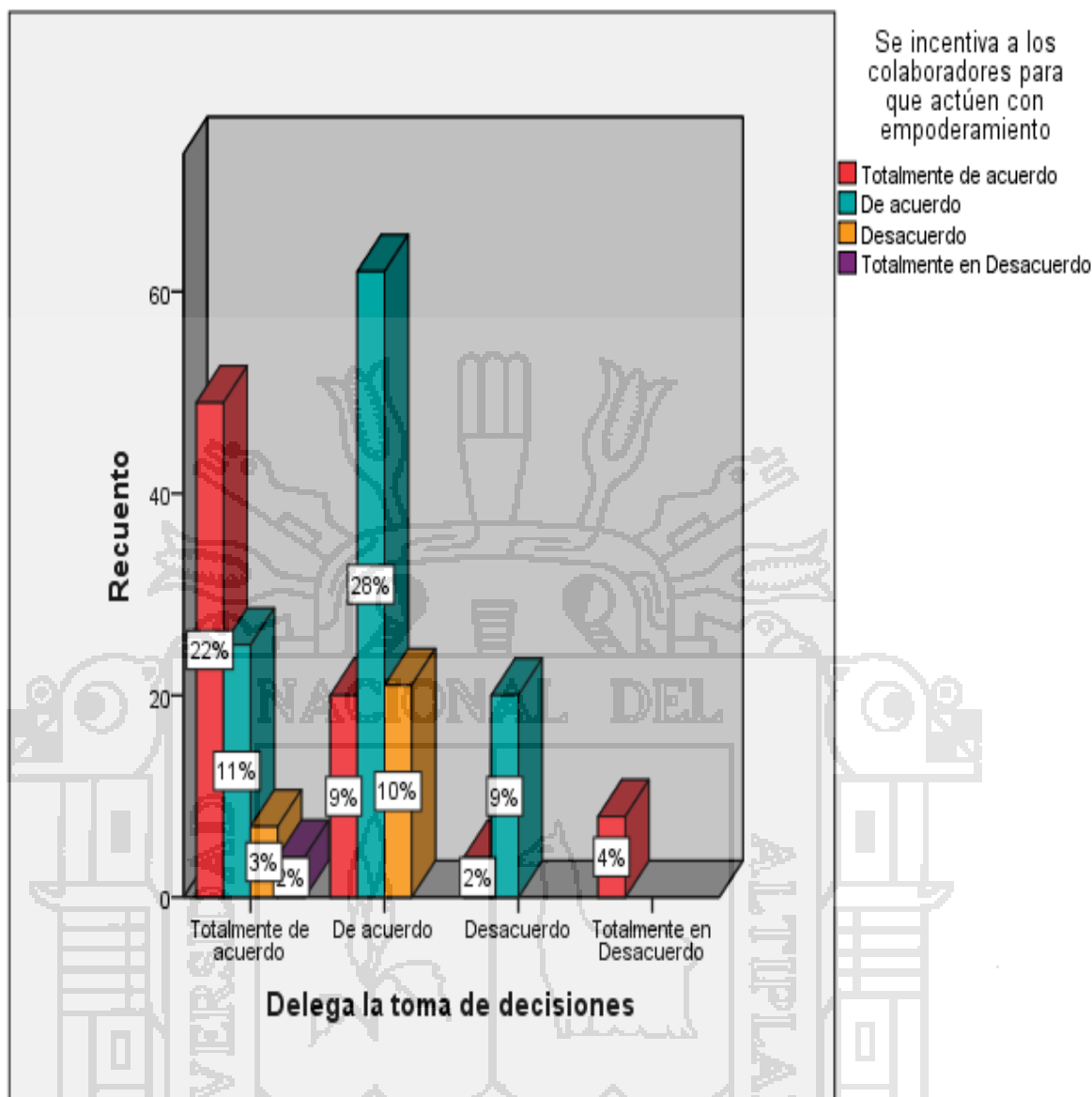
Fuente: Encuesta aplicada a las Microempresas del sector manufactura de la región Sur del País

*Pruebas de chi-cuadrado*

	Valor	Df	Significación asintótica (bilateral)
Chi-cuadrado de Pearson	65,450 <sup>a</sup>	9	,000
Razón de verosimilitud	72,124	9	,000
Asociación lineal por lineal	,330	1	,566
N de casos válidos	220		

a. 8 casillas (50.0%) han esperado un recuento menor que 5. El recuento mínimo esperado es .15.

La prueba de significancia indica que hay relación entre las dos variables analizadas.



**Figura 12.** Tabla cruzada Delega la toma de decisiones\*Se incentiva a los colaboradores para que actúen con empoderamiento

Fuente: Encuesta aplicada a las Microempresas del sector manufactura de la región Sur del País

En la Figura 12 podemos observar que en el cruce de variables, delega la toma de decisiones y se incentiva a los colaboradores para que actúen con empoderamiento existe una gran tendencia del 28% a que están de acuerdo ya que existe una gran relación entre estas dos variables también aceptada por la prueba de Chi-cuadrado.

Tabla 17.

*Tabla cruzada Tiene alta capacidad para establecer prioridades\*Da amplia retroalimentación y discute de una manera positiva y constructiva*

Tiene alta capacidad para establecer prioridades		Da amplia retroalimentación y discute de una manera positiva y constructiva			
		Totalmente			Total
		de acuerdo	De acuerdo	Desacuerdo	
Totalmente de acuerdo	Recuento	45	42	7	94
	% del total	20	19	3	43
De acuerdo	Recuento	9	82	20	111
	% del total	4	37	9	50
Desacuerdo	Recuento	0	7	8	15
	% del total	0	3	4	7
Total	Recuento	54	131	35	220
	% del total	25	60	16	100

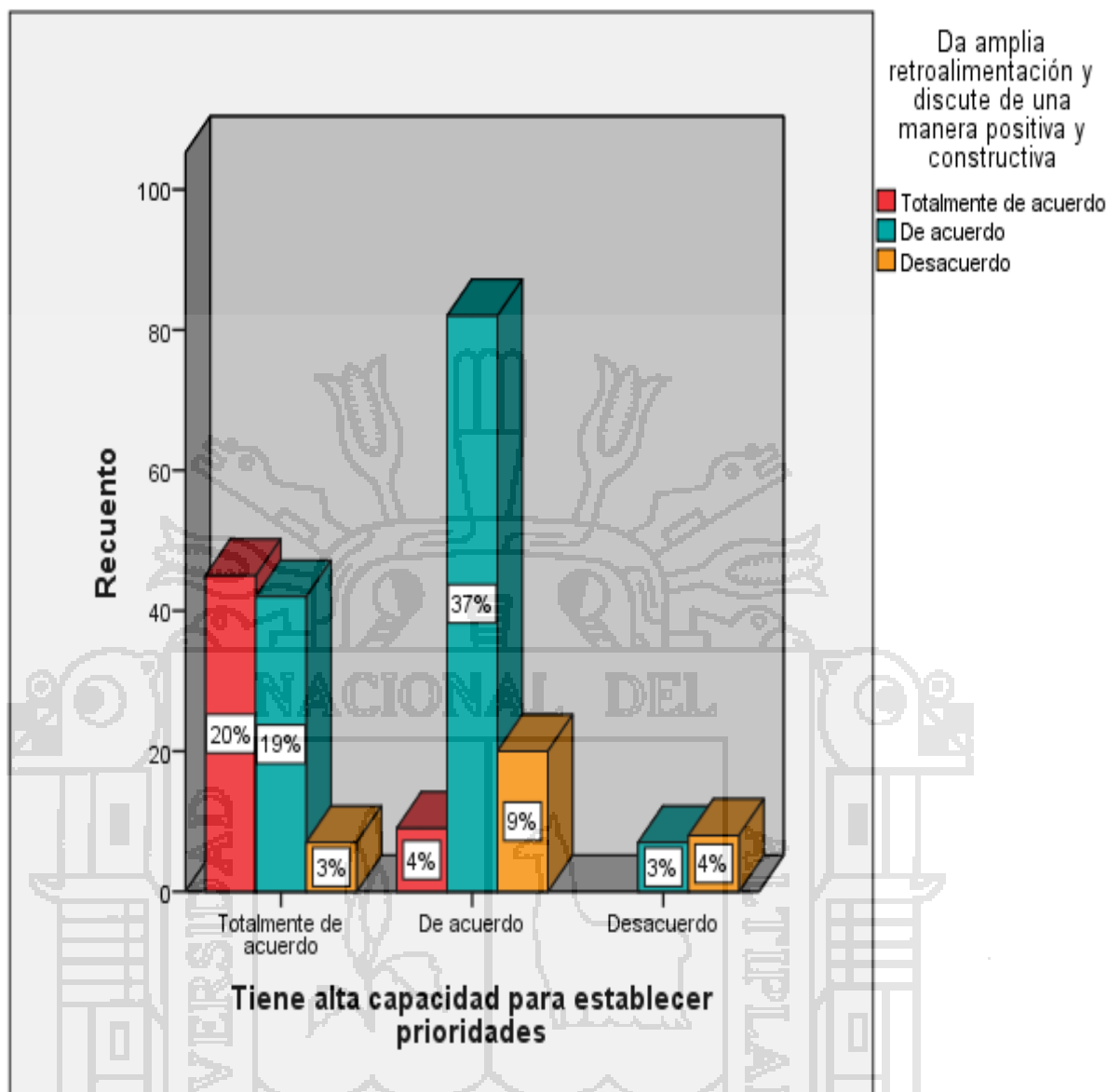
Fuente: Encuesta aplicada a las Microempresas del sector manufactura de la región Sur del País

*Pruebas de chi-cuadrado*

	Valor	Df	Significación
			asintótica (bilateral)
Chi-cuadrado de Pearson	62,219 <sup>a</sup>	4	,000
Razón de verosimilitud	61,715	4	,000
Asociación lineal por lineal	47,720	1	,000
N de casos válidos	220		

a. 2 casillas (22.2%) han esperado un recuento menor que 5. El recuento mínimo esperado es 2.39.

La prueba de significancia indica que hay relación entre las dos variables analizadas.



**Figura 13.** Tabla cruzada Tiene alta capacidad para establecer prioridades\*Da amplia retroalimentación y discute de una manera positiva y constructiva

Fuente: Encuesta aplicada a las Microempresas del sector manufactura de la región Sur del País

En la Figura 13 podemos observar que en el cruce de variables, tiene alta capacidad para establecer prioridades y da amplia retroalimentación y discute de una manera positiva y constructiva existe una gran tendencia del 37% que están de acuerdo ya que existe una gran relación entre estas dos variables también aceptada por la prueba de Chi-cuadrado.

Tabla 18

Tabla cruzada Al tomar decisiones consultas con tus colaboradores\*El liderazgo de su jefe inmediato superior

Al tomar decisiones consultas con tus colaboradores		El liderazgo de su jefe inmediato superior				Total
		Excelente	Bueno	Regular	Malo	
Siempre	Recuento	39	33	3	0	75
	% del total	18	15	1	0	34
Casi siempre	Recuento	22	31	16	4	73
	% del total	10	14	7	2	33
Regular	Recuento	11	30	0	0	41
	% del total	5	14	0	0	19
Casi nunca	Recuento	0	21	10	0	31
	% del total	0	10	5	0	14
Total	Recuento	72	115	29	4	220
	% del total	33	52	13	2	100

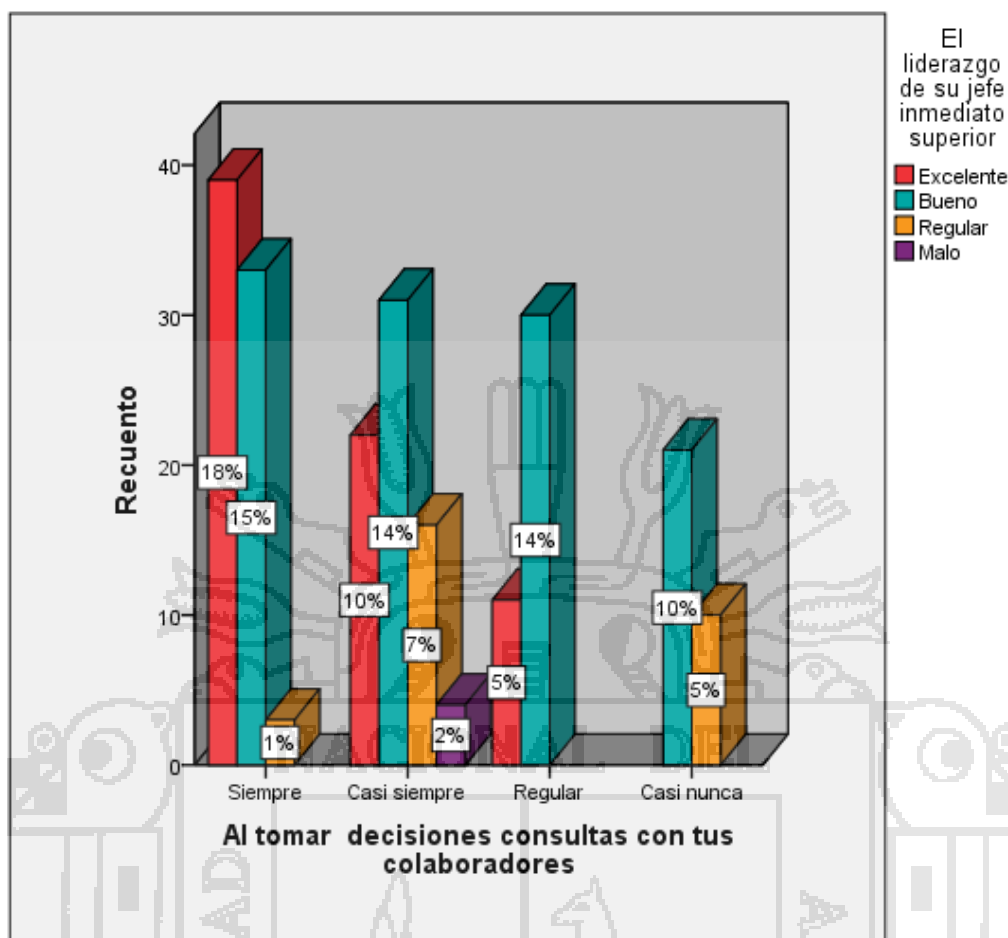
Fuente: Encuesta aplicada a las Microempresas del sector manufactura de la región Sur del País

Pruebas de chi-cuadrado

	Valor	Df	Significación asintótica (bilateral)
Chi-cuadrado de Pearson	57,453 <sup>a</sup>	9	,000
Razón de verosimilitud	70,770	9	,000
Asociación lineal por lineal	20,330	1	,000
N de casos válidos	220		

a. 5 casillas (31.3%) han esperado un recuento menor que 5. El recuento mínimo esperado es .56.

La prueba de significancia indica que hay relación entre las dos variables analizadas.



**Figura 14.** Tabla cruzada Al tomar decisiones consultas con tus colaboradores\*El liderazgo de su jefe inmediato superior

Fuente: Encuesta aplicada a las Microempresas del sector manufactura de la región Sur del País

En la Figura 14 podemos observar que en el cruce de variables, al tomar decisiones consultas con tus colaboradores y el liderazgo de su jefe inmediato superior existe una gran tendencia del 18% a que indican que siempre, ya que existe una gran relación entra estas dos variables también aceptada por la prueba de Chi-cuadrado.

#### 4.5 Propuesta de actividades de empowerment para las Mypes del sector manufactura.

El empowerment es un proceso gradual y creciente que sólo puede ser logrado si se lleva paso a paso a lo largo de toda la organización. Debe propender en primer lugar de parte de la alta dirección, ayudando a sus colaboradores a crecer y, como consecuencia, los colaboradores desarrollan sus capacidades. Para ello se sugieren las siguientes actividades:

### Actividad 1. Definición de la estrategia

El primer paso, es la creación de una cultura del empowerment al interior de la organización, en la que se definan claramente los nuevos valores que se van a adoptar en el trabajo tales como por ejemplo: El compromiso, la lealtad, la solidaridad, compañerismo, la calidad en el trabajo y la responsabilidad.

Se considera que es muy importante contar con un punto de partida y una cultura organizacional que caracterice a los colaboradores que integran la empresa de manera que compartan el mismo objetivo e ideas y el modo apropiado para conseguirlos. Es por ello que para poder incorporar los primeros cambios hacia la alineación de una meta organizacional y, por ende, encaminarse al logro de los objetivos organizacionales, es necesario establecer bases sólidas, es decir una estrategia que ayude a los miembros de la empresa a enfocar sus esfuerzos hacia actividades específicas sobre qué es lo que se espera alcanzar. Estos parámetros permitirán reclutar y seleccionar al personal acorde a valores y principios, así como establecer alianzas con socios estratégicos que aportan al crecimiento de la organización. Con una misión y visión establecidas y comunicadas, los colaboradores empiezan a crear un sentido de pertenencia que los identifica y define sus responsabilidades dentro de la organización.

Al no existir una estrategia organizacional, las personas se sienten confusas al tomar decisiones. Cuando la misión y la visión están presentes en lo cotidiano de la organización los colaboradores tienen una base en común de esfuerzos y coordinación, lo que estimula la autonomía siendo fundamento de la delegación.

En base a lo anterior se define la misión, visión y valores organizacionales, considerando los siguientes aspectos: (Chiavenato, 2007)

- La razón de ser de la Organización
- El papel de la Organización frente a sus grupos de interés
- La naturaleza del negocio
- Las actividades en las cuales se concentra el esfuerzo de la organización en el futuro.
- Los principios que rigen a las personas y a las organizaciones



La capacitación de los gerentes como coach, facilitadores y entrenadores, enseñarle a nuestros colaboradores a que tengan confianza en sí mismos, en su equipo y en los nuevos enfoques que va tener el trabajo a partir de hoy; lo que implicará asignar valores agregados al trabajo, en el cuál puedan proponer mejoras significativas; estableciendo un sistema de sugerencias escritas (Kaizen) con las mejores ideas que deben presentar directamente a su jefe de inmediato que permita fortalecer los sistemas, procesos, métodos de trabajo, en donde el personal sienta que participan y que su opinión es importante.

### **Actividad 2. La identificación de colaboradores clave**

El siguiente paso, los gerentes ya involucrados en la filosofía, deberán constituirse en verdaderos coach o facilitadores del cambio de los equipos de trabajo: para dirigir, guiar, apoyar y delegar la transformación y metamorfosis de la organización, a través de actitudes positivas que permitan:

Motivar y entusiasmar a la gente, comunicar una visión clara del trabajo, articular una dirección precisa, fomentar la comunicación, inspirar y animar los logros, dar y recibir feed back, inspirar respeto y credibilidad, agradecer el trabajo bien hecho, asegurar la unidad de los equipos, reconocer y premiar la eficacia, otorgar responsabilidades a la gente, entre otros aspectos.

Dentro de las áreas principales de la organización, se deben redactar las funciones de los puestos claves para tener claridad de las responsabilidades de cada uno. En estas áreas se cuenta con miembros del personal que han sido identificados como líderes potenciales, por observarse en ellos ciertas habilidades y competencias. A través de estos colaboradores clave, se podrá implementar la metodología de empowerment mediante el hecho de delegar y conducir a otros. Con el fin de tener una base objetiva en la selección de los colaboradores clave, se han definido aquellas competencias esperadas en un líder dentro del Grupo. A su vez, éstas permitirán evaluar a las personas y definir los planes de desarrollo individual, traduciéndose en una mejora del rendimiento, el desempeño y la productividad de la organización. Las competencias con las que debe contar un líder siendo estas (Alles, 2009):

- Orientación a resultados
- Impacto e influencia

- Iniciativa
- Dirección de equipos de trabajo
- Desarrollo de las personas

En base a estas competencias, se entrevistan a personas sugeridas por la dirección. Este grupo de entrevistados pasarán a formar parte del equipo de implementación de Empowerment.

La entrevista se realizara buscando en los colaboradores aquellos comportamientos que permitirán ubicarlos en un nivel de desarrollo tal, que sirviera como punto de partida para establecer fortalezas y puntos de mejora para la implementación de esta iniciativa. Donde, el accionar esperado y el nivel de desarrollo requerido por la empresa para cada una de estas competencias son:

#### **Orientación a resultados**

Se espera que las metas sean alcanzadas de la forma como fueron planteadas. Para ello, deberá actuar con perseverancia y determinación. Deberá tomar acciones de forma rápida y decisiva para orientar los recursos de la organización en términos de calidad, costo y oportunidad hacia el logro de los objetivos.

#### **Lo que se espera desarrollar como competencia**

1. Crear un ambiente organizacional que estimula la mejora continua del servicio y la orientación a la eficiencia, para lograr y superar estándares de desempeño y plazos establecidos, fijándose para sí objetivos a alcanzar.
2. Debe realizar cambios específicos en los métodos de trabajo para conseguir mejoras. Promueve el mejoramiento de la calidad, la satisfacción del usuario.
3. Logra que todos realicen el trabajo bien y correctamente. Marcando los tiempos de realización de los trabajos.

#### **Impacto e influencia**

Producir un impacto determinado sobre los demás a través de la persuasión, convencimiento para lograr la ejecución de tareas y coopere con el equipo para el logro de los objetivos de la empresa.

**Lo que se espera desarrollar como Competencia**

1. Utilizar estrategias para influir o persuadir a alguien para que este influya a su vez en otros. Generando cadenas de influencia.
2. Influir sobre varias personas (Influencia indirecta) para persuadir a otros durante una conversación o presentación, utilizando para ello información de importancia.

**Iniciativa**

Formular y desarrollar nuevos planteamientos anticipándose a los Cambios del entorno. Se desea una actuación para la toma de decisiones y solución de problemas. Traduciéndose en la materialización de dichas decisiones en hechos y además en la búsqueda de nuevas oportunidades; crear nuevos y mejores procedimientos para hacer las cosas evitando la burocracia y siendo más ágiles.

**Lo que se espera desarrollar como Competencia**

1. Actuar para crear oportunidades o evitar problemas que no son evidentes para los demás. Elabora planes de contingencia. Es promotor de ideas innovadoras. Se adelanta y prepara para los acontecimientos que puedan ocurrir en el corto plazo. Crea oportunidades o minimiza los problemas potenciales.
2. Toma decisiones, tratando de anticiparse a las situaciones que pueden surgir actúa rápida y decididamente en una crisis. Tiene capacidad para enfrentar un problema.
3. Reconoce las oportunidades que se presenta o bien actúa para materializarlas, se enfrenta inmediatamente para los problemas.

**Dirección de equipos de trabajo.**

Se espera que esté presente la capacidad de consolidar y conducir un equipo de trabajo alentando a sus miembros a trabajar con autonomía y responsabilidad. De tal manera que se promueva el trabajo en equipo y el empowerment.

**Lo que se espera desarrollar como Competencia**

1. Desarrolla su equipo de trabajo conociendo las herramientas y el valor estratégico de los recursos humanos para una mejor gestión.

2. Tener interés del equipo de trabajo, y estar preocupado por el resultado final de su actividad personal.

### **Desarrollo de las personas**

Se espera la capacidad de identificar oportunidades de mejora en las personas y en sí mismo conociendo las necesidades de su organización y como la formación de las personas se alinea a los objetivos estratégicos de la empresa.

### **Lo que se espera desarrollar como Competencia**

1. Comunicar de forma específica a los demás la evolución de su rendimiento para favorecer su desarrollo personal, explica cómo y por qué las cosas se hacen de una determinada manera.
2. Dedicar su tiempo para explicar a los demás como se deben realizar los trabajos de instrucciones detalladas y ofrece sugerencias que puedan ayudar.
3. Crea un ambiente donde las personas puedan y quieran aprender para mejorar su rendimiento. Hace comentarios positivos sobre el potencial y las capacidades de los demás.

Tener en cuenta que el empowerment, se basa en dos pilares fundamentales: La capacitación y la confianza, evidentemente la confianza no puede ser obtenida de inmediato, no aparece por arte de magia, sino que debemos construirla, realizando en primer lugar reuniones periódicas con aquellos trabajadores que parecen ser más flexibles y más involucrados, a quienes debemos explicar la filosofía del empowerment y cuál es la responsabilidad de unos y otros frente a la organización. Esto supone indudablemente un cambio significativo tanto en las actitudes de los gerentes y de la gente para comprender que somos un solo equipo; lo importante será fidelizar a nuestros colaboradores igual como lo hacemos con nuestros clientes.

### **Actividad 3. Implementación del Empowerment**

Logrado el apoyo de los líderes y de acuerdo de la detección de necesidades resultantes de la medición de las competencias alcanzadas, versus las competencias esperadas en la organización se debe seleccionar al personal identificado como colaboradores clave para lograr que la implementación de esta metodología se lleve a cabo se debe proceder a la

comunicación y capacitación de los colaboradores claves quienes pasaran a convertirse en los líderes de esta iniciativa provocando que se genere una comunicación efectiva.

Establecer un sistema de apoyo y mantenimiento sostenido del clima laboral obtenido, siendo imprescindible tener “Perseverancia en el propósito”.

Se debe desarrollar una comunicación individual, llevándose a cabo una convocatoria individual a cada colaborador clave donde se solicitara la participación de la autoridad de la organización.

Del mismo modo una comunicación grupal, después de las sesiones individuales debe procederse a convocar a los colaboradores clave para la participación de un plan de capacitación que les permita un punto de partida para la formación de equipos de trabajo.

Debe formarse un equipo integrado de líderes que actúen como agentes de cambio, para la creación de una cultura organizacional basada en el Empowerment. Teniendo en cuenta la cultura organizacional, el trabajo en equipo, los problemas organizacionales debido a la falta de empowerment, la estrategia de la organización, metas organizacionales a corto y mediano plazo y manejo de la información.

### **Programa de implementación de empowerment**

Se debe presentar un plan de implementación de empowerment en coordinación con las autoridades de la Empresa de tal manera que pueda darse una secuencia de hechos que propicien el correcto aprovechamiento de los recursos y la preparación de un ambiente adecuado para el éxito del proyecto, donde deben de estar identificados claramente las actividades a identificar y la duración de estas así como la secuencia y relación de las actividades a desarrollar.

### **Seguimiento del proyecto**

Para la continuidad y la transformación cultural hacia un accionar con empowerment, se considera a los colaboradores claves forman parte fundamental para este fin. Por lo tanto se requiere del compromiso de cada uno de ellos incluyéndose a los directivos de la empresa para ser transmisores a sus equipos de trabajo sobre la iniciativa y el trabajo realizado en la capacitación que se brindara.

Los colaboradores claves no se tendrán que salir de sus labores diarias debido a que la implementación del empowerment únicamente puede ser realizada en las labores diarias y en situaciones reales.

Indispensablemente hay que establecer reuniones donde puedan hacer feedback de los resultados que se vayan obteniendo, reconociendo públicamente a aquellos que logren mejor performance, apoyando y orientando a otros al logro de objetivos laborales y a su desarrollo personal.

El resultado que se obtiene es que la organización, vaya obteniendo un clima de trabajo más cálido y humano, menos paternalista, consciente dentro de los valores asumidos. Este proceso se requerirá una evaluación concurrente y posterior de los resultados obtenidos.

#### **4.6 Validación de la hipótesis**

Desarrollando el presente trabajo de investigación con los resultados obtenidos se efectúa la contrastación de hipótesis de investigación de la siguiente manera:

##### **De la hipótesis específica N° 01**

La hipótesis específica N° 01 afirma “El enfoque en el contexto del desarrollo en la gestión de empowerment se adecua a las Mypes del sector Manufactura en la región sur del Perú”, según las tablas N° 1, 2 y 3 que determinan que según la investigación, que el mayor puntaje alcanzado es por el enfoque del Empowerment en el contexto del desarrollo con un puntaje de 8 observado en la tabla N° 3, por lo que se valida la hipótesis específica N° 01.

##### **De la Hipótesis específica N° 02**

La hipótesis específica N° 02 afirma “En las Mypes del sector manufactura de la región Sur del Perú, el nivel de empowerment otorgado a los trabajadores es bajo”. Como podemos ver en resultados y discusión según las tablas N° 4, 5 y 6 se ha podido demostrar que el nivel de empowerment otorgado a los trabajadores es bajo, también con la observación de la figura N° 2, la cual promediada e identificada en la tabla N° 6 nos indica que es bajo, por lo que se le da por validada la hipótesis específica N° 02.

### **De la hipótesis específica N° 03**

La hipótesis específica N° 03 afirma “En las Mypes del sector manufactura de la Región Sur del Perú, la toma de decisiones no es óptima”, según las Interpretaciones de las figuras N° 3, 4, 5, 6, 7, 8 y 9 que según la investigación, se percibe que la toma de decisiones no es óptima, pero es mejorable, ya que se considera bueno mas no óptimo por lo que se valida la hipótesis específica N° 03.

### **De la hipótesis específica N° 04**

La hipótesis específica N° 04 afirma “El empowerment tiene una relación directa en la toma de decisiones en las Mypes del sector manufactura Región Sur del Perú”, según las tablas N° 14, 15, 16, 17 y 18 con el apoyo de las tablas de Chi-Cuadrado de cada tabla que determinan que según la investigación, el empowerment tiene relación directa en la toma de decisiones ya que la significancia aprueba esta relación aceptando las hipótesis alternas las cuales indican que existe la relación directa, por lo que se valida la hipótesis específica N° 04.

### **De la Hipótesis general**

La hipótesis general, afirma “El empowerment influye directamente en la toma de decisiones en las Mypes del sector manufactura de la Región Sur del Perú”. Como podemos ver en el desarrollo de los objetivos específicos y según la investigación realizada y por las tablas de análisis del 01 al 18 se puede determinar que el empowerment influye directamente en la toma de decisiones en las Mypes del sector manufactura de la Región Sur del Perú, por lo que se da por validada la hipótesis general.

## **4.7 Discusión**

Con el fin de conocer los enfoques de empowerment y toma de decisiones y su relación, esta investigación se realizó con colaboradores en las Mypes del sector manufactura de la Región Sur del Perú, para determinar los resultados se realizó encuesta para diagnosticar el empoderamiento empresarial con Work Addiction Risk Test (WART) de Bryan Robinson.

Existen tres tipos de enfoque que se propusieron en el presente trabajo de investigación las cuales son el empowerment en el contexto organizacional, en el contexto

comunitario y en el contexto del desarrollo, las cuales se realizó una evaluación individual para conocer sus ventajas y desventajas frente a un enfoque que se relacionara con las Mypes del sector manufactura de la Región del Sur del Perú, las cuales se asignó puntajes obteniendo un valor la cual se demostró que el enfoque del desarrollo logro más puntaje con 8 puntos a favor por lo cual se asemeja más a las condiciones del empowerment en las Mypes del sector manufactura de la Región Sur del Perú.

Como resultado al analizar el nivel de empowerment otorgado a los trabajadores de las Mypes del sector manufactura de la Región Sur del Perú se encontró que existe una diferencia estadísticamente significativa al nivel del 0.05 en el empoderamiento entre el género masculino y el género femenino. Existe un moderado nivel de empoderamiento predominante en el género femenino, es pertinente hacer una comparación general de todos los trabajadores en la suma total de las calificaciones las cuales nos dan como resultado una media de 51,2409 la cual nos da una calificación de Bajo nivel de empoderamiento las Mypes del sector manufactura Región Sur del Perú

Al describir la toma de decisiones en las Mypes del sector manufactura Región Sur del Perú podemos discutir los resultados en el caso del liderazgo de su jefe inmediato superior, los encuestados respondieron que el 52% bueno, 33% excelente, el 13% indicaron que regular y el 2% que malo, por lo cual se determina, que el liderazgo de su jefe inmediato superior es bueno, esto indica que es aceptable pero no excelente el liderazgo lo cual se puede mejorar, teniendo en cuenta la propuesta del trabajo de investigación, se puede realizar una mejora considerable en la toma de decisiones.

Los métodos de capacitación y mejora deben abarcar cuestiones complejas, como la preparación de líderes, la introducción de capacitaciones, la educación corporativa continua, la adquisición de nuevos talentos y dentro de las más importantes está la administración del conocimiento. Robbins y Judge (2013) mencionan que las personas con alto nivel de habilidad mental son capaces de procesar la información con mayor fluidez, solventan problemas con mayor precisión y aprenden de forma más ágil, por lo que se espera que el índice de errores de decisión, sean menos frecuente, reconocer que un líder o colaborador empoderado debe ser capaz de tomar decisiones atinadas en situaciones difíciles y críticas sin perder la visión de la satisfacción del cliente y la rentabilidad de la empresa, en relación al trabajo de investigación podemos observar que en el cruce de variables Delega la toma de decisiones y Se incentiva a los



colaboradores para que actúen con empoderamiento existe una gran tendencia del 28% a que están de acuerdo ya que existe una gran relación entre estas dos variables también aceptada por la prueba de Chi-cuadrado la cual indica que existe relación directa entre empowerment y toma de decisiones en las Mypes del sector manufactura Región Sur del Perú.

Los resultados demuestran que el empowerment y la toma de decisiones están relacionadas y que existe un bajo nivel de estos; y con la ayuda de la propuesta del trabajo de investigación, se pueden mejorar estos aspectos. Por otro lado, los trabajadores no se sienten empoderados o dueños en su puesto de trabajo debido a que no cuentan con información relevante de las actividades que realizan durante su labor y la toma de decisiones específicas en la misma.



## CONCLUSIONES

1. Se ha analizado tres enfoques de empowerment siendo: el enfoque de empowerment en el contexto organizacional; enfoque del empowerment en el contexto comunitario y el enfoque del empowerment en el contexto del desarrollo, realizando una valoración de sus ventajas y desventajas, determinándose que, el que se adecua más a las Mypes del sector manufactura es el enfoque del empowerment en el contexto de desarrollo.
2. En cuanto al nivel de empoderamiento otorgado a los trabajadores de las Mypes del sector manufactura de la Región Sur del Perú habiéndose realizado el análisis de género y edad, así como las dimensiones e indicadores del empowerment y tomando como base la calificación para determinar los niveles de empoderamiento en jefes de las empresas, se ha concluido que existe un bajo nivel de empoderamiento, teniendo como resultado una media de 51,2409 lo que determina el bajo nivel de empoderamiento en las Mypes del Sector Manufactura Región Sur del Perú.
3. Podemos concluir en cuanto a la toma de decisiones según el análisis realizado es considerado bueno, por lo que no es óptimo, el liderazgo que tienen los jefes inmediatos superiores y que al tomar una decisión un 30% considera que casi siempre, y un 27% siempre y un 26% Regular, 11% Casi Nunca y el 6% Nunca, determina que falta mejorar la relación del jefe con sus trabajadores.
4. Para determinar el nivel de relación entre el empowerment y la toma de decisiones se ha realizado el cruce de indicadores de estas dos variables teniendo como resultado en el Chi-Cuadrado de Pearson, el significativo y su significancia asintótica, lo que concluyo que hay una relación directa entre el nivel de empoderamiento y la toma de decisiones.
5. Después de realizar un análisis del nivel de empowerment y la toma de decisiones se ha establecido una propuesta de actividades de empowerment para las Mypes del

sector Manufactura de la Región Sur del Perú. Para que la implementación del empowerment sea efectiva, es de vital importancia contar con el apoyo de la alta dirección de la empresa, para que se puedan tomar acciones que permitan crear un ambiente adecuado y propicie el empowerment.



## RECOMENDACIONES

1. Se recomienda que se siga investigando los diversos enfoques de empowerment que permitan determinar un modelo de empoderamiento para las Mypes del Sector Manufactura del Sur del Perú, para lo cual el análisis realizado servirá como base teórica para futuros análisis e investigaciones.
2. Se recomienda a los directivos de las Mypes que constantemente estén midiendo el nivel de empowerment de sus empresas y tomando acciones de mejora en el desempeño laboral de sus trabajadores lo que permitirá realizar un mejor trabajo de equipo y un mejor ambiente de trabajo para el logro de sus objetivos.
3. En cuanto a la toma de decisiones se ha notado que existe un nivel regular y de buena relación con los trabajadores pero esto no es lo óptimo, por lo que se recomienda seguir mejorando la relación entre los directivos y trabajadores de las Mypes del Sector Manufactura del Sur del Perú.
4. Se recomienda, que al existir una relación directa entre el empowerment y la toma de decisiones, se mejore el nivel de empowerment, lo cual permitirá optimizar la toma de decisiones y por ende tener mejores resultados para cumplir con los objetivos de la empresa.
5. Se recomienda que la propuesta desarrollada en el trabajo de investigación pueda ser considerado e implementado en las Mypes del sector manufactura de la Región Sur del Perú, lo que permitirá desarrollar una cultura basada en empowerment, delegando funciones a personas que tiene capacidad de análisis y comprensión de la realidad, lo que haría más eficiente el logro de objetivos.

## BIBLIOGRAFÍA

- Alles. (2009). *Diccionario de Comportamientos. Gestión por Competencias*. Granica.
- Alles, M. (2009). *Diccionario de Comportamientos. Gestión por Competencias*. Buenos Aires: Granica.
- Amaru, A. C. (2009). *Fundamentos de Administración*. Mexico: Pearson.
- Axelrod, R. (1997). *The Complexity of Cooperation*. Princeton NJ: Princeton University Press.
- Bandura, A. (1986). *Social Foundations of thought and action. A social cognitive view*. NJ: Prentice Hall.
- Blanchard, K., Randolph, A., & Grazier, P. (2006). *Trabajo en equipo Go Team! Tres pasos para conseguir grandes resultados*. Barcelona: Deusto.
- Blanchard, K., Randolph, A., & Grazier, P. (2006). *Trabajo en equipo Go Team! Tres pasos para conseguir grandes resultados*. Barcelona: Deusto.
- Block, P. (1987). *The Empowered Manager*. Executive Book Summary.
- Bronfenbrenner, U. (1987). *La ecología del desarrollo humano: Experimentos en entornos naturales y diseñados*. Barcelona: Paidós.
- Brown, W., & Mobart, D. (1999). *Teoría de la Organización y la Administración Enfoque Integral*. México: Trillas.
- BUELGA, S., & et al., e. (2009). *Psicología Social Comunitaria*. México: Trillas.
- Chiavenato, I. (2007). *Administración de Recursos Humanos. El capital humano de las Organizaciones* (Octava ed.). México: Mc Graw Hill.
- Conger, J., & Kanungo, R. (1988). *The empowerment process: Integrating Theory and Practice*. San Francisco: Academy of Management Review.
- Cornell Empowerment Group. (1989). *Empowerment and family support*. Networking Bulletin.
- Craig, G., & Mayo, M. (1994). *Community Empowerment*. Londres: Zed Books.

- Davies, M. A., Spence, H., & Andrusyszyn, M. A. (2006). Clinical Educators' Empowerment Job Tension, and Job Satisfaction. *Journal For Nurses in Staff Development*, 78-86.
- Durston, J. (1999). *Construyendo Capital Social Comunitario. Una experiencia de empoderamiento comunitario en Guatemala*. Naciones Unidas CEPAL: Santiago de Chile.
- Española, R. A. (2001). *Diccionario de la lengua española*. Madrid: Autor.
- Figuera, Y., & María, P. (2006). *El Empowerment Como Herramienta Eficaz Para Alcanzar El Éxito Organizacional*. Universidad de oriente Núcleo de Monagas. Venezuela: Facultad de ciencias sociales y administrativas.
- Foster-Fishman, P., Salem, D., Chibnall, S., Leglet, R., & Yapchai, C. (1998). *Empirical support for the critical assumptions of empowerment theory*. American Journal of Community Psychology.
- Foster-Fishman, P., Salem, D., Chibnall, S., Leglet, R., & Yapchai, C. (1998). *Empirical support for the critical assumptions of empowerment theory*. American Journal of Community Psychology.
- Friedmann, J. (1992). *Empowerment: The Politics of Alternative Development*. Blackwell: Oxford.
- García Izquierdo, M., Castellón Caicedo, M., Albaladejo Monreal, B., & García, I. A. (1993). Relaciones entre Burnout, ambigüedad de rol y satisfacción laboral en el personal de Banca. *Revista de Psicología del Trabajo y de las Organizaciones*, 17-26.
- Gerencia.com, D. (2010). *La toma de Decisiones*. Recuperado el 12 de Julio de 2014, de [http://www.degerencia.com/tema/toma\\_de\\_decisiones](http://www.degerencia.com/tema/toma_de_decisiones)
- Halpin, A., & Crofts, D. (2004). *El Clima de Trabajo en las Organizaciones*. Caracas: FEDEPZ.
- Hernandez, S. (2014). *Metodología de la Investigacion*. México: MCGRAW-HILL.
- Huarcaya, G. (2011). *Aplicación del Empowerment para lograr una gestión eficiente en la municipalidad provincial del callao de la Universidad Nacional del Callao*. Facultad de Ciencias Administrativas.
- INEI, I. N. (2013). *Perú: estructura empresarial 2012*.
- INTRAC. (1999). *Seguimiento y evaluación del empoderamiento*. Inglaterra: Documento de consulta.
- Jáimez Román, M., & Bretones, F. (2011). *El Empowerment Organizacional: El inicio de una gestión saludable del trabajo*. Granada: Universidad de Granada.
- Kalpakjian, S., & Schmid, S. (2009). *Manufactura, Ingeniería y Tecnología (4ta ed ed.)*. México D.F: Pearson Education.
- Kanter, R. M. (1993). *Men and women of the corporation*. New York: Basic Books.

- Konger, J., & Kanungo, R. (1988). *The Empowerment Process: Integrating Theory and Practice*. Academy of Manage Review.
- Koontz, H., & Weihrich, H. (2011). *Administración, Una perspectiva Global*. México: Mc Graw Hill.
- León, J. (1989). *La microempresa urbana. El caso de Lima Metropolitana*. PUCP: Revista Economía.
- Maton, K., & Salem, D. (1995). *Organizational characteristics of empowering community settings: A multiple case study approach*. American Journal of Community Psychology.
- Mechanic, D. (1991). *Adolescents at risk: New directions. Paper presented at the Seventh Annual Conference on Health Policy*. Cornell University: Medical College.
- Mendoza, S. M., León, J. J., & Orgambídez, R. A. (2009). Evidencias de Validez de la Adaptación Española de la Organizational Empowerment Scale. *Revista de Psicología del Trabajo y de las Organizaciones*, 24-25.
- Menon, S. (1999). *Employee Empowerment: An Integrative Psychological Approach*. Canadian Journal of Behavioural Science.
- Menon, S. (2001). *Employee Empowerment: An Integrative Psychological Approach*. Canadian Journal of Behavioural Science.
- Montero, M. (2003). *Teoría y práctica de la psicología comunitaria*. Buenos Aires: Paidós.
- Ochoa, M. (2011). *Impacto del proceso de implementación del empowerment para la toma de decisiones. Caso de estudio: Grupo Decoarte*. Universidad Dr. José Matías Delgado: Facultad de Posgrados y Educación Continua.
- Pineda, N. (1999). *Tres conceptos de ciudadanía para el desarrollo de México*. Obtenido de <http://www.colson.edu.mx/Estudios%20Pol/Npineda/Estepai2.pdf>
- Randolph, A., & Blanchard, K. (2007). *Las 3 Claves para el Empowerment*. Buenos Aires: Granica.
- Rappaport, J. (1981). *In praise of paradox: A social policy of empowerment over prevention*. American Journal of Community Psychology.
- Rappaport, J. (1987). *Terms of empowerment/exemplars of prevention: toward a theory for community psychology*. American Journal of Community Psychology.
- Ríos Manríquez, M., Rayo, T. R., & Julián, F. G. (2010). El empowerment como predictor del compromiso organizacional en las Pymes. *Contad. Adm no.231 México*, 121-122.
- Ripoll, P. O., & Palací, J. (1995). *Tácticas de socialización organizacional y estrés de rol durante la primera experiencia laboral*. Revista de Psicología del Trabajo y de las Organizaciones.
- Robbins, S. P. (2014). *Adminitracion*. Mexico: Pearson.

- Rowlands, J. (1997). *Questioning Empowerment*. Oxford: Oxfam.
- Siegall, M., & Gardner, S. (2000). *Contextual factors of psychological*. California State University, Chico, California, USA: Personnel Review.
- Sierra, M. I., Jariego, J. C., Ramos, A. O., & Alés, Y. B. (2009). Evidencias de Validez de la Adaptación Española de la Organizational Empowerment Scale. *Revista de Psicología del Trabajo y de las Organizaciones*, 25-26.
- Silva, M. (2003). *El Clima en las Organizaciones. Teoría, método e intervención*. Barcelona: S.A. PPU.
- Spreitzer, G. (1986). *Empowerment*. En S. Rogelberg, *Encyclopedia of Industrial and Organizational Psychology*. Thousand Oaks Sage.
- Spreitzer, G. (1996). Social structural characteristics of psychological empowerment. *The Academy of Management Journal*, 483-504.
- Sziklai, G. (2006). Estudiar y gestionar el clima organizacional como medio para lograr una ventaja competitiva. *capacitación*, 52.
- Távora, J., & otros. (2014). *Heterogeneidad estructura y transformación productiva en Perú*. Santiago de Chile: Infante y Chacaltana. Hacia un desarrollo inclusivo. El caso de Perú. CEPAL y OIT.
- Thomas, K., & Velthouse, B. (1990). *Cognitive elements of empowerment: an*. Academy of Management Review.
- Thomas, K., & Velthouse, B. (1990). *Cognitive elements of empowerment: an 'interpretative' model of intrinsic task motivation*. Academy of Management Review.
- Torrence, D., & Allan, K. (2000). *El Fin del valor del accionista : Las empresas en la encrucijada*. massachusetts: Perseus Publishing.
- Trickett, E. (1994). *Human diversity and community psychology: Where ecology and empowerment meet*. American Journal of Community Psychology.
- Valdés, E. (2005). *Desarrollar el capital humano*. Recuperado el 2015, de Innova College: <http://www.mailxmail.com/curso-desarrollar-capital-humano>.
- Van Eyken, W. (1991). *The Concept and Process of Empowerment*. La Haya: Bernard van Leer Foundation.
- Villarán, F. (2007). *Políticas e instituciones de apoyo a la Mype en el Perú*. Lima: SASE (Mimeo).
- Wallerstein, I. (1991). *Unthinking Social Science: The Limits of Nineteenth Century Paradigms*. Cambridge: Polity Press.
- Wilson, D. (1997). Human Groups as Units of Selection. *Science*, 1816.



Wilson, T. (2004). *Manual del Empowerment. Cómo conseguir lo mejor de sus colaboradores*. Madrid: Gestión 2000.com.

Zimmerman, M. A. (2000). *Empowerment theory*. En J. Rappaport & E. Seidman. New York: Handbook of community psychology.

Zimmerman, M. A., & Rappaport, J. (1988). *Citizen participation, perceived control and psychological empowerment*. American Journal of Community Psychology.





**ANEXOS**

**Anexo 1.** Encuesta para diagnosticar el empoderamiento empresarial

<b>DATOS PERSONALES</b>	
Edad	
Género	
Empresa a la que pertenece	

Instrucciones: Cada pregunta tiene 4 opciones de respuesta para cada una. Marque con una “X” la que considere refleje su sentir con respecto a dichas aseveraciones.

El objetivo de la encuesta es medir el nivel de empoderamiento en las MYPES del sector manufactura. La misma es totalmente anónima y se efectúa únicamente con la intención de realizar un diagnóstico selectivo. Es por ello que solicitamos responda los siguientes cuestionamientos, asegurándose de contestar todos.

	<b>Totalmente de acuerdo</b>	<b>De acuerdo</b>	<b>Desacuerdo</b>	<b>Totalmente en Desacuerdo</b>
1. Comparte información relevante con sus empleados				
2. Incentiva al grupo a lograr los resultados esperados				
3. Acepta con entusiasmo las responsabilidades que le son asignadas				
4. Busca resultados sobresalientes				
5. Es creativo e innovador en sus ideas				
6. Genera procesos autónomos y de trabajo colaborativo				
7. Forja hábitos saludables en los estilos de trabajo				
8. Ayuda a establecer los objetivos				
9. Tiene alta capacidad para establecer prioridades				
10. Ayuda a revisar continuamente los objetivos y planes trazados				
11. Reconoce los esfuerzos de los demás				
	<b>Totalmente de acuerdo</b>	<b>De acuerdo</b>	<b>Desacuerdo</b>	<b>Totalmente en Desacuerdo</b>

12. Promueve canales de comunicación con los colaboradores para que se puedan tomar decisiones sin previa autorización				
13. Da amplia retroalimentación y discute de una manera positiva y constructiva				
14. Permite la participación a sus empleados en sus actividades diarias, toma de decisiones, trabajos importantes				
15. Delega la toma de decisiones				
16. Brinda confianza a sus empleados para aportar nuevas ideas				
17. Propicia un ambiente de trabajo armónico entre los colaboradores				
18. Asigna roles y normas entre los trabajadores				
19. Propicia el trabajo en equipo				
20. Brinda oportunidades de crecimiento y superación personal a los empleados				
21. Cuando delega la toma de decisión al colaborador, ¿éste toma la decisión correcta?				
22. Existe alto nivel de compromiso para cumplir los retos que le son asignados				
23. Es importante adaptar la comunicación a las nuevas estructuras empresariales horizontales				
24. Se encuentran soluciones novedosas a problemas difíciles				
25. Hay veces en que dejo que otros tomen la responsabilidad de resolver los problemas				
26. Se reconocen los logros por iniciativa, toma de decisiones				
27. Se incentiva a los colaboradores para que actúen con empoderamiento				
28. Existe inseguridad y se necesita la aprobación de otras personas para la toma de decisiones				

MARQUE CON UNA "X" LA RESPUESTA QUE CREA POR CONVENIENTE:

1.- ¿Cómo considera el liderazgo de su jefe inmediato superior?

- a) Excelente ( )
- b) Bueno ( )
- c) Regular ( )
- d) Malo ( )
- e) Pésimo ( )

2.- ¿Como considera la eficiencia en las decisiones que se toman en su trabajo?

- a) Excelente ( )
- b) Bueno ( )
- c) Regular ( )
- d) Malo ( )
- e) Pésimo ( )

3.- ¿Su jefe inmediato superior le consulta al tomar una decisión?

- a) Siempre ( )
- b) Casi siempre ( )
- c) Regular ( )
- d) Casi nunca ( )
- e) Nunca ( )

4.- ¿Cómo considera el tiempo utilizado en la toma de decisiones de su jefe inmediato superior?

- a) Excelente ( )
- b) Bueno ( )
- c) Regular ( )
- d) Malo ( )
- e) Pésimo ( )

5.- ¿Cómo considera las decisiones tomadas por su jefe inmediato superior?

- a) Excelente ( )
- b) Bueno ( )

- c) Regular ( )
- d) Malo ( )
- e) Pésimo ( )

6.- ¿al tomar decisiones consultas con tus colaboradores?

- a) Siempre ( )
- b) Casi siempre ( )
- c) Regular ( )
- d) Casi nunca ( )
- e) Nunca ( )

7.- ¿Se te hace difícil tomar una decisión?

- a) Siempre ( )
- b) Casi siempre ( )
- c) Regular ( )
- d) Casi nunca ( )
- e) Nunca ( )

Muchas Gracias.



**Anexo 2. FICHA TÉCNICA**

Nombre	Work Addiction Risk Test (WART)
Autor	Bryan Robinson
Objetivo	Determinar el nivel de adicción al trabajo
¿Qué mide?	Nivel de empoderamiento
Reactivos	Cuestionario compuesto por 28 ítems
Punteos a obtener	<p>Por medio de una escala Likert que oscila entre 1 y 4 puntos ponderados de la siguiente forma:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• 1 (Totalmente Desacuerdo)</li> <li>• 2 (Desacuerdo)</li> <li>• 3 (De acuerdo)</li> <li>• 4 (Totalmente De acuerdo).</li> </ul>
Escala de Medición	<p>25 - 56 Bajo nivel de empoderamiento</p> <p>57 - 66 nivel medio de empoderamiento</p> <p>67 - 100 Alto nivel de empoderamiento</p>
Tiempo de resolución	10 minutos
Forma de aplicación	El cuestionario es de auto- aplicación
Profesionales que validaron el instrumento	Raquel Marroquín/ Manuel Arias/ Estuardo Valdez