



**ESCUELA DE POSGRADO**  
UNIVERSIDAD CÉSAR VALLEJO

Empowerment de los trabajadores comprendidos en los regímenes laborales D.L. 276 y CAS D.L. 1057 - Dirección Regional de Educación Amazonas, 2018.

**TESIS PARA OPTAR EL GRADO ACADÉMICO DE**  
**Maestra en Gestión Pública**

**AUTORA:**

Br. Quispe Medina, Angela

**ASESOR:**

Dr. Vértiz Osore, Jacinto Joaquín

**SECCIÓN**

Ciencias Empresariales

**LÍNEA DE INVESTIGACIÓN**

Administración del talento humano

**PERÚ - 2018**

**Página del jurado**

Dr. Felipe Guizado Oscoco

**Presidente**

Mg. Jesús Enrique Núñez Untiveros

**Secretario**

Dr. Jacinto Joaquín, Vértiz Osores

**Vocal**

**Dedicatoria**

A Dios. Por todo lo que me ha dado.

A mis padres, por darme la vida y por guiar mi camino desde el cielo.

A mis hermanos Gladis y Edwin.

A mis sobrinos Alexandra y José Francisco.

**Ángela**

### **Agradecimiento**

A la Universidad Cesar Vallejo, a los docentes por sus enseñanzas y orientaciones, mención especial al Dr. Joaquín Vértiz Osores por su compromiso y tenacidad en nuestra formación académica, ya que sin su apoyo no hubiera sido posible realizar este trabajo, a mi familia por el apoyo permanente en cada una de las etapas de mi vida profesional.

### **Declaratoria de Autoría**

Yo, Quispe Medina, Ángela estudiante del Programa Gestión Pública de la Escuela de Posgrado de la Universidad César Vallejo, identificado con DNI 29416737 declaro que el trabajo académico titulado “Empowerment de los trabajadores comprendidos en los regímenes laborales D.L. 276 y CAS D.L. 1057 - Dirección Regional de Educación de Amazonas, 2018” presentada, en 93 folios para la obtención del grado académico de Maestra en Gestión Pública, es de mi autoría.

Por tanto, declaro lo siguiente:

- He mencionado todas las fuentes empleadas en el presente trabajo de investigación, identificando correctamente toda cita textual o de paráfrasis proveniente de otras fuentes, de acuerdo con lo estipulado por las normas de elaboración de trabajos académicos.
- No he utilizado ninguna otra fuente distinta de aquellas expresamente señaladas en este trabajo.
- Este trabajo de investigación no ha sido previamente presentado completa ni parcialmente para la obtención de otro grado académico o título profesional.
- Soy consciente de que mi trabajo puede ser revisado electrónicamente en búsqueda de plagios.
- De encontrar uso de material intelectual ajeno sin el debido reconocimiento de su fuente o autor, me someto a las sanciones que determinan el procedimiento disciplinario.

Lima, 10 de Marzo del 2018.

**Br. Quispe Medina, Ángela**

DNI: 29416737

## Presentación

Señores miembros del Jurado:

En cumplimiento del Reglamento de Grados y Títulos de la Universidad César Vallejo se presenta la Tesis Empowerment de los trabajadores comprendidos en los regímenes laborales D.L. 276 y CAS D.L. 1057 - Dirección Regional de Educación de Amazonas, 2018”, que tuvo como objetivo: Determinar la diferencia de los niveles de Empowerment entre los trabajadores Nombrados y CAS de la Dirección Regional de Educación de Amazonas, 2018.

El presente informe ha sido estructurado en siete capítulos, de acuerdo con el formato proporcionado por la Escuela de Posgrado. En el capítulo I se presentan los antecedentes y fundamentos teóricos, la justificación, el problema, las hipótesis, y los objetivos de la investigación. En el capítulo II, se describen los criterios metodológicos empleados en la investigación y en el capítulo III, los resultados tanto descriptivos como inferenciales. El capítulo IV contiene la discusión de los resultados, el V las conclusiones y el VI las recomendaciones respectivas. Finalmente se presentan las referencias y los apéndices que respaldan la investigación.

La conclusión de la investigación fue que no existe diferencia de los niveles de Empowerment entre los trabajadores Nombrados y CAS de la Dirección Regional de Educación de Amazonas, 2018.

Br. Quispe Medina, Ángela.

## Índice

	Paginas
Página del jurado	ii
Agradecimiento	iv
Declaratoria de Autoría	v
Presentación	vi
Índice	vii
Lista de tablas	ix
Lista de figuras	xi
Resumen	xii
Abstract	xiii
<b>I. Introducción</b>	
1.1 Realidad problemática.	15
1.2 Trabajos previos	18
1.2.1 Antecedentes internacionales	18
1.2.2 Antecedentes nacionales	23
1.3 Teorías relacionadas al tema	25
1.3.1 Bases teóricas de la variable Empowerment	25
1.4 Formulación del problema.	37
1.4.1 Problema general	37
1.4.2 Problemas específicos	37
1.5 Justificación	38
1.6 Hipótesis	40
1.6.1 Hipótesis General:	40
1.6.2 Hipótesis específicas.	40
1.7 Objetivos de la Investigación	41
1.7.1 Objetivo General	41
1.7.2 Objetivos Específicos	41
<b>II. Método.</b>	
2.1 Diseño de estudio.	43
2.2 Variables.	44
2.2.1 Definición de la variable Empowerment	44

2.2.2 Definición operacional de la variable Empowerment	45
2.3 Población y muestra.	46
2.3.1 Población.	46
2.4 Técnicas e instrumentos de recolección de datos, validez y confiabilidad.	46
2.4.1 Técnica de recolección de datos	46
2.4.2 Instrumento de recolección de datos	46
2.4.3 Validación y confiabilidad del instrumento.	48
2.4.4 Confiabilidad de los instrumentos.	48
2.5 Métodos de análisis de datos	48
2.6 Aspectos Éticos	49
<b>III. Resultados.</b>	
3.1 Descripción de los resultados.	51
3.2 Contrastación de hipótesis.	59
<b>IV. Discusión.</b>	65
<b>V. Conclusiones.</b>	70
<b>VI. Recomendaciones</b>	72
<b>VII. Referencias.</b>	75
<b>Anexos</b>	
Anexo 1. Matriz de Consistencia	80
Anexo 2. Instrumentos de toma de datos.	83
Anexo 3. Base de datos	85
Anexo 4. Carta de autorización	89

### Lista de tablas

Tabla 1.	Operacionalización de la variable Empowerment	45
Tabla 2.	Prueba de confiabilidad al instrumento que mide la variable Empowerment	48
Tabla 3.	Frecuencia de nivel de Empowerment de los trabajadores comprendidos en los regímenes laborales D.L. 276 y CAS D.L. 1057 - Dirección Regional de Educación de Amazonas, 2018.	51
Tabla 4.	Frecuencias de nivel de Empowerment por dimensiones en los trabajadores comprendidos en los regímenes laborales D.L. 276 y CAS D.L. 1057 - Dirección Regional de Educación de Amazonas, 2018.	52
Tabla 5.	Frecuencias de nivel de la dimensión 1 del Empowerment en los trabajadores comprendidos en los regímenes laborales D.L. 276 y CAS D.L. 1057 - Dirección Regional de Educación de Amazonas, 2018.	53
Tabla 6.	Frecuencias de nivel de la dimensión 2 del Empowerment en los trabajadores comprendidos en los regímenes laborales D.L. 276 y CAS D.L. 1057 - Dirección Regional de Educación de Amazonas, 2018.	54
Tabla 7.	Frecuencias de nivel de la dimensión 3 del Empowerment en los trabajadores comprendidos en los regímenes laborales D.L. 276 y CAS D.L. 1057 - Dirección Regional de Educación de Amazonas, 2018.	55
Tabla 8.	Frecuencias de nivel de la dimensión 4 del Empowerment en los trabajadores comprendidos en los regímenes laborales D.L. 276 y CAS D.L. 1057 - Dirección Regional de Educación de Amazonas, 2018.	56
Tabla 9.	Frecuencias de nivel de la dimensión 5 del Empowerment de los trabajadores comprendidos en los regímenes laborales D.L.	

276 y CAS D.L. 1057 - Dirección Regional de Educación de Amazonas, de acuerdo a su régimen laboral y su sexo, 2018.	57
Tabla 10. Frecuencias de nivel de Empowerment de los trabajadores comprendidos en los regímenes laborales D.L. 276 y CAS D.L. 1057 - Dirección Regional de Educación de Amazonas, de acuerdo a su régimen laboral y su género, 2018.	58
Tabla 11. Prueba de contraste de los niveles de Empowerment entre los trabajadores comprendidos en los regímenes laborales D.L. 276 y CAS D.L. 1057 - Dirección Regional de Educación de Amazonas, 2018.	59
Tabla 12. Prueba de contraste de los niveles de 'significado' del Empowerment de los trabajadores comprendidos en los regímenes laborales D.L. 276 y CAS D.L. 1057 - Dirección Regional de Educación de Amazonas, 2018.	60
Tabla 13. Prueba de contraste de los niveles de las 'competencias' de Empowerment de los trabajadores comprendidos en los regímenes laborales D.L. 276 y CAS D.L. 1057 - Dirección Regional de Educación de Amazonas, 2018.	61
Tabla 14. Prueba de contraste de los niveles de la 'autodeterminación' de Empowerment de los trabajadores comprendidos en los regímenes laborales D.L. 276 y CAS D.L. 1057 - Dirección Regional de Educación de Amazonas, 2018.	62
Tabla 15. Prueba de contraste de los niveles del impacto del Empowerment de los trabajadores comprendidos en los regímenes laborales D.L. 276 y CAS D.L. 1057 - Dirección Regional de Educación de Amazonas, 2018.	63
Tabla 16. Prueba de contraste del nivel de 'seguridad' del Empowerment de los trabajadores comprendidos en los regímenes laborales D.L. 276 y CAS D.L. 1057 - Dirección Regional de Educación de Amazonas, 2018.	64

### Lista de figuras

- Figura 1. Frecuencia de nivel de Empowerment de los trabajadores comprendidos en los regímenes laborales D.L. 276 y CAS D.L. 1057 - Dirección Regional de Educación de Amazonas, 2018. 51
- Figura 2. Frecuencias de nivel de la dimensión 1 del empowerment en los trabajadores comprendidos en los regímenes laborales D.L. 276 y CAS D.L. 1057 - Dirección Regional de Educación de Amazonas, 2018. 53
- Figura 3. Frecuencias de nivel de la dimensión 2 del Empowerment en los trabajadores comprendidos en los regímenes laborales D.L. 276 y CAS D.L. 1057 - Dirección Regional de Educación de Amazonas, 2018. 54
- Figura 4. Frecuencias de nivel de la dimensión 3 del Empowerment en los trabajadores comprendidos en los regímenes laborales D.L. 276 y CAS D.L. 1057 - Dirección Regional de Educación de Amazonas, 2018. 55
- Figura 5. Frecuencias de nivel de la dimensión 4 del Empowerment en los trabajadores comprendidos en los regímenes laborales D.L. 276 y CAS D.L. 1057 - Dirección Regional de Educación de Amazonas, 2018. 56
- Figura 6. Frecuencias de nivel de la dimensión 5 del Empowerment de los trabajadores comprendidos en los regímenes laborales D.L. 276 y CAS D.L. 1057 - Dirección Regional de Educación de Amazonas, de acuerdo a su régimen laboral y su sexo, 2018. 57
- Figura 7. Frecuencias de nivel de empowerment de los trabajadores comprendidos en los regímenes laborales D.L. 276 y CAS D.L. 1057 - Dirección Regional de Educación de Amazonas, de acuerdo a su régimen laboral y su género, 2018. 58

## Resumen

El objetivo de este trabajo de investigación fue determinar la diferencia de los niveles de Empowerment entre los trabajadores Nombrados y CAS de la Dirección Regional de Educación de Amazonas, 2018.

Se trata de una investigación básica, con enfoque cuantitativo, diseño no experimental y comparativo. Se encuestó a una muestra de 56 trabajadores de régimen laboral CAS (D. L. 1057) y 42 nombrados (D. L. 276). Se empleó el instrumento de Empowerment adaptado de Díaz, (2009) quien se basó en Spreitzer, (1995) y Whetten y Cameron, (1996). Para el contraste de hipótesis se empleó el estadístico U-Mann Whitney ( $\alpha = 0,05$ ).

A nivel de la variable, no existe diferencia de sus niveles en los trabajadores comprendidos en los regímenes laborales D.L. 276 y CAS D.L. 1057 - Dirección Regional de Educación de Amazonas, 2018. Hubo diferencia estadística ( $p=0,008<0,05$ ) del 'significado' del Empowerment entre los trabajadores Nombrados y CAS de la Dirección Regional de Educación de Amazonas, 2018, siendo mayor en el personal nombrado. No existe diferencias de las 'competencias' del Empowerment entre los trabajadores Nombrados y CAS de esta institución. Existe diferencia significativa ( $p=0,040<0,05$ ) de la 'autodeterminación' del Empowerment entre estos trabajadores. No existe diferencias del 'impacto' del Empowerment entre los trabajadores Nombrados y CAS. No existe diferencias del nivel de 'seguridad' del Empowerment entre los trabajadores Nombrados y CAS de la Dirección Regional de Educación de Amazonas, 2018.

**Palabras clave:** Empowerment, Significado, Competencia, Autodeterminación, Impacto y Seguridad

## Abstract

The objective of this research work was to determine the difference of Empowerment levels between the Named workers and CAS of the Regional Education Office of Amazonas, 2018.

It was a basic research, with a quantitative approach, non-experimental, comparative design. A sample of 56 workers of the labor regime CAS (D. L. 1057) and 42 named (D.L. 276) was surveyed. The instrument of Empowerment adapted from Díaz, (2009) was used, which was based on Spreitzer, (1995) and Whetten and Cameron, (1996); both cited by Chiang et al, (2014). For the hypothesis test, the U-Mann Whitney statistic ( $\alpha = 0.05$ ) was used.

There is no difference in the levels of Empowerment between the Named Workers and CAS of the Administrative Offices of the Regional Bureau of Education of Amazonas. There was statistical difference ( $p = 0.008 < 0.05$ ) of the meaning of the Empowerment between the Named Workers and CAS of the Administrative Offices of the Regional Bureau of Education of Amazonas, 2018, being higher in the appointed personnel. There are no differences in the powers of empowerment between the Named Workers and CAS of this institution. There is a significant difference ( $p = 0.040 < 0.05$ ) in the self determination of empowerment among these workers. There is no difference in the impact of Empowerment between Named Workers and CAS. There is no difference in the level of security of the empowerment between the Named Workers and CAS of the Regional Bureau of Education of Amazonas, 2018.

**Keywords:** Empowerment, Meaning, Competence, Self-determination, Impact and Security

## **I. Introducción**

## 1.1 Realidad problemática.

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

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

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

Ruiz, W. (2015) sustenta que en el Perú se vienen promoviendo la aplicación de políticas de calidad educativa, orientadas principalmente a mejorar el trabajo del personal directivo de las instituciones educativas del país. Señala que los cambios deseados en los miembros de una institución educativa moderna están relacionados con el nivel de empowerment psicológico de éstos; y que además los colaboradores de una organización con alto nivel de empowerment individual hacen suyas las metas organizacionales y se vuelven más competentes, lo cual les da más control sobre su trabajo y los hace más participativos.

Con respecto a mejorar la calidad educativa y el trabajo de los directores de instituciones educativas, el Ministerio de Educación – MINEDU (2014) ha publicado la directiva Marco de Buen Desempeño del Directivo, donde se sustenta las competencias que debe mostrar un director escolar; así mismo se enfatiza la necesidad de un liderazgo directivo en toda institución educativa, lo cual implica que los directores asuman compromiso con los objetivos y metas pedagógicas y dirijan con un estilo democrático participativo.

Las instancias medulares del sector educación lo constituyen las instituciones educativas, donde se lleva a cabo el proceso de enseñanza aprendizaje y la formación de niños y jóvenes del país. La escuela constituye la primera y principal instancia descentralizada del sistema educativo nacional, no obstante su gestión se asume como una función básicamente administrativa, desligada de los aprendizajes, centrada en la formalidad de las normas y las rutinas de enseñanza, invariables en cada contexto; basada en una estructura cerrada, compartimentada y piramidal, donde las decisiones y la información se concentran en la cúpula, manteniendo a docentes, padres de familia y estudiantes en un rol subordinado, y el control del orden a través de un sistema esencialmente punitivo. (Guerrero, 2012, citado por Ministerio de Educación - MINEDU (2014)).

En los últimos cien años casi todas las instituciones han cambiado, menos la escuela; pues ésta como institución mantiene su estructura histórica y es el espacio social donde se han dado menos transformaciones. Esto ocurre porque el diseño institucional de la escuela tiene un desfase estructural entre aquello que entendemos que es educar y la demanda educativa del siglo XXI. Según el MINEDU (2014), esta situación se ve reflejada en la mayoría de escuelas del país, en las que se pueden encontrar:

Una gestión escolar homogénea con prácticas rutinarias de enseñanza, centrada en lo administrativo y desligada de los aprendizajes.

Una organización escolar rígida en su estructura y atomizada en sus funciones.

Instrumentos de gestión de cumplimiento solamente normativo y poco

funcionales.

Participación de la familia y la comunidad únicamente como proveedores de recursos.

Desconfianza, subordinación y conflicto como estilos de relación entre los actores de la comunidad educativa.

Directivos con prácticas autoritarias o permisivas.

Una relación vertical y normativa de la institución educativa con las instancias de gestión descentralizada.

Las investigaciones sobre escuelas eficaces centran su atención en la necesidad de poner a la institución educativa y a los estudiantes en el centro del diseño de las políticas educativas, de modo que se fortalecen así los procesos de enseñanza, la calidad del liderazgo y la gestión escolar.

Si bien en el contexto actual de la modernización del estado, se fomenta el uso de una gerencia participativa, en la revisión de la literatura no se han encontrado investigaciones sobre empowerment respecto al personal administrativo del sector educación, mucho menos que se refiera a los tres niveles de la administración pública como son: a nivel central, regional y local. (MINEDU, 2014).

Específicamente, en las oficinas administrativas de la Dirección Regional de Educación de Amazonas, aún impera la administración burocrática tradicional. Actualmente se cuenta con una población que no exceden a los 110 trabajadores que hacen turnos de oficina en los servicios administrativos y de gestión con notorias limitaciones en sus funciones y actividades, puesto que no cuentan con el poder para tomar decisiones frente a muchas situaciones que urgen solucionar oportunamente durante la prestación de servicio debido a la cambiante realidad política del interior del país. Asimismo, evidencian desmotivación y poco compromiso institucional, tanto así que muchos trabajadores demuestran poca satisfacción, avocándose solo al cumplimiento de su labor, en clara concordancia con Camacho, Escalante, Quispe, y Salazar (2014), quienes hicieron hincapié en

la exigua productividad de los servidores públicos.

En un escenario ideal, la importancia del empowerment a este nivel, permitiría en gran medida brindar una mejor atención integral en el ámbito público, ya que no solamente brindaría mayores herramientas actitudinales a los servidores sino que también tendría efectos motivacionales, tanto en la posibilidad de ascenso como en la flexibilidad para la toma de decisiones facilitando un trabajo coordinado con los jefes y trabajadores de otras oficinas a nivel de las provincias de esta importante región nororiental de nuestro país, los niveles de productividad se verían elevados, ya que se realizaría un trabajo de forma integrada y se desarrollaría un liderazgo positivo en el personal, pudiendo ampliar capacitaciones en manejo de herramientas tecnológicas, y otros temas ligados a sus actividades cotidianas, pero, para poder realizar la propuesta se hace imprescindible levantar información de base que justifique la implementación de programas y/o estrategias de gestión en empowerment, situación que hasta la fecha no se ha realizado en estas oficinas de la Dirección Regional de Educación de esta región.

## **1.2 Trabajos previos**

### **1.2.1 Antecedentes internacionales**

Santiago (2018) en su trabajo sobre Empoderamiento emocional. Cambio en la estructura del reconocimiento individual y en las relaciones interpersonales pretendió conocer mejor los cambios y consecuencias del comportamiento social desde el ámbito de las emociones. Centrándose concretamente el concepto de empoderamiento emocional, analizando como éste puede ocasionar cambios en las relaciones interpersonales cercanas, y cómo puede generarse una consecuencia de expansión que logre cambios en la estructura cultural de comportamiento social. En sus conclusiones señaló que para que las personas puedan conseguir el empoderamiento emocional, es necesario un gran trabajo individual con una serie de pautas y herramientas para el comportamiento las cuales por sí mismos son difíciles de conseguir, por lo que se realizan a partir de la participación en terapias de autocrecimiento que se imparten en centros de psicología especializados.

Rojas (2017) en su trabajo sobre Empoderamiento de las mujeres cubanas. Logros e incertidumbres en el actual proceso de reorganización económica, se propuso revelar la necesidad de reflexionar en los impactos que tiene sobre el empoderamiento de las mujeres cubanas. A partir del empleo del método etnográfico y entrevistas en profundidad a mujeres insertadas en el trabajo por cuenta propia, se realiza un análisis sobre las relaciones entre los roles que desempeñan en el ámbito público y privado y el impacto sociocultural de esta forma de empleo en instituciones comunitarias y en las propias mujeres. En las conclusiones afirmó que Si bien las mujeres cubanas, de forma general, se encuentran capacitadas para recibir el cambio, los estilos masculinos de dirección, los roles asignados como cuidadoras y la división sexual del trabajo, limitan una mayor inserción femenina en la actividad económica cuenta propia y para asimilar positivamente las transformaciones. De esta forma, las mujeres ocupadas están en desventaja respecto a los hombres para beneficiarse de los cambios previstos en el empleo, y no solo por los obstáculos para el acceso a los recursos, sino porque aún las modificaciones en la política de empleo no promueven transformaciones en los estereotipos de género.

Morales (2016) en su tesis *Empoderamiento y desempeño laboral. Estudio realizado en el Colegio Cristiano Nueva Nación de la ciudad de Quetzaltenango* presentada por la Universidad Rafael Landívar de Quetzaltenango en México, desarrollo una investigación de tipo descriptivo; tuvo como objetivo general establecer el nivel de empoderamiento en el desempeño laboral de los colaboradores del Colegio Cristiano Nueva Nación. La metodología estadística utilizada fue la fiabilidad y significación de proporciones; su población estuvo conformada por 34 colaboradores del colegio (14 hombres y 20 mujeres de 24 a 65 años); para recolectar información se utilizó el cuestionario basado en 10 ítems de opción múltiple. En su estudio señala que la Oficina derechos humanos del arzobispado de Guatemala explica que el ser humano con relación al empoderamiento presenta diferentes situaciones como: individual (el individuo sabe que vale mucho y que como ser es capaz de pensar, sentir, opinar, disponer y actuar es el poder dentro de sí mismo- autodeterminación), familia, escuela, trabajo, relaciones colectivas y redes nacionales. Por lo que se puede decir que el grado de

empoderamiento puede llegar a influir en el desempeño de los colaboradores y dar como resultado eficiente la mejora en las partes involucradas. Concluyó que el nivel de empoderamiento en los colaboradores del Colegio Cristiano Nueva Nación está limitado para desarrollar iniciativas propias y tomar decisiones acertadas en su área de trabajo, ya que las autorizaciones y el desarrollo de las actividades en la institución educativa, están centralizadas en la dirección general y financiera, para que las mismas se puedan realizar. Además, señala que el nivel de empoderamiento en los colaboradores del Colegio Cristiano Nueva Nación de la ciudad de Quetzaltenango identificado a través de la escala de Likert es baja, por lo que se determina que la administración de la misma es centralizada. Ante ello recomienda buscar estrategias para incrementar el nivel de empoderamiento en los colaboradores y que los mismos afiancen la relación laboral, así como la identificación hacia la organización, así agilizar los procesos y brindar un servicio de excelencia, y fomentar la integración del colaborador en la toma de decisiones de la organización, para que encaminados objetivos y planificaciones de las partes involucradas sean generalizados y así crear un vínculo de pertenencia.

Guadalupe (2015) en su investigación sobre la comunicación organizacional y el Empowerment determina sus áreas de acción, en aspectos de individuo, grupo y sistema, representando el liderazgo en una organización de salud; se debe dar prioridad a la integración que existe entre el recurso humano a la organización, como un factor determinante para conseguir las metas trazadas dentro de la organización de salud; es así que en los gerentes visionarios se delegarán las responsabilidades de potencializar las capacidades creativas y habilidades de los individuos, tomando en cuenta que los desafíos y oportunidades del Empowerment, nacen de réplicas a los cambios mundiales, para conseguir la calidad en la esfera hospitalaria. Para apaciguar el deterioro de la comunicación organizacional, se deberá direccionar al servicio de salud para que su comprensión defina el empoderamiento de su actuar dentro de los servicios de salud mostrando su eficacia externa como el símbolo de la vida humana en bienestar y para el desenvolvimiento no solo de su organización sino también del contingente humano que es el pilar productivo de la organización.

Guzman, Pontes y Szufliita (2015) en su estudio ha pretendido comprobar la relación que posee el Empowerment con la Satisfacción Laboral. El motivo de este estudio reside en la importancia del trabajo en la vida de un individuo y por consiguiente la importancia de cómo se siente este con respecto al trabajo que desempeña en su vida personal y social. Es por ello que se ha realizado una investigación basada en comprobar no sólo hasta qué punto se relacionan estados variables sino que también la posible existencia de diferencias entre los puestos de trabajo. Los resultados mostraron una correlación positiva significativa entre el Empowerment y la Satisfacción Laboral, así como diferencias significativas en la media de puntuación entre el trabajo relacionado con la docencia y el trabajo relacionado con la hostelería. El hecho de que el Empowerment está estrechamente relacionado con la Satisfacción Laboral se considera muy positivo ya que supone una herramienta para fomentar en las empresas y en sus dirigentes una mayor libertad, autonomía y responsabilidad hacia sus subordinados. Lo que no sólo producirá mayor Satisfacción Laboral, si no que ésta se puede extender a todos los aspectos del individuo, promoviendo de este modo su autoestima y autoconfianza.

Ramos y Maya (2014) en su investigación evaluaron el sentido de comunidad, el empoderamiento psicológico y la participación comunitaria de 120 trabajadores de agrupaciones de las artes escénicas en Andalucía. Con tres modelos de regresión concurrentes mostraron que el sentido de comunidad y el empoderamiento psicológico están fuertemente relacionados, mientras que la participación ciudadana no se relaciona de forma significativa con los otros dos procesos. En segundo lugar, clasificaron a los trabajadores de las organizaciones culturales con un análisis de conglomerados en función de las tres dimensiones de interés. En la mitad de los participantes se observó una relación positiva, de asociación mutua, entre la participación, el empoderamiento y el sentido de comunidad.

Gomez, Lledó, Perandones y Herrera (2014) describieron una propuesta didáctica que planteó el empoderamiento del estudiante como estrategia de éxito y bienestar en la formación de las competencias personal y profesional de los futuros docentes, a partir de una perspectiva del empoderamiento como proceso de

consciencia que da cuenta al estudiante de sus capacidades y potencialidades, y la relación de estas con el mundo que le rodea. Para ello, se debe atender los aspectos teóricos y metodológicos propuestos por la psicología histórica cultural, la psicología positiva y el análisis del discurso, así como planteamientos didácticos como fundamentos para impulsar el desarrollo de la consciencia, el compromiso y la responsabilidad del aprendizaje del propio alumno, al mismo tiempo que descubra sus potencialidades y experimentan automotivación, bienestar y superación personal.

Moriel, Pizarro, Hernández y Bonilla (2012) en su investigación del empoderamiento de trabajadores en el desarrollo disciplinar, tuvo por objetivo identificar la percepción y el nivel de empoderamiento de los empleados que trabajan en los hospitales públicos y privados en el estado de Chihuahua. La Metodología fue la realización de un estudio cualitativo a través del paquete tecnológico-metodológico Grupos de Discusión [GD]. Fue un estudio descriptivo y transversal, participaron cuatro grupos de discusión, dos grupos de empleados en activo, y dos de estudiantes de primeros y últimos semestres licenciatura. Se diseñó un protocolo metodológico con su respectivo instrumento centrado en tres campos semánticos con sus detonadores. Se identificó evolución de la profesión logra altos grados académicos, donde demuestra dominio, competencia y obtiene reconocimiento profesional por decreto gubernamental. Estos resultados se analizaron en tres categorías: Oficio, Subordinación y Reconocimiento social, los trabajadores se posicionaron, lograron reconocimiento en los hospitales públicos y en el ámbito comunitario, ejerciendo el rol cuidador, educador y administrador principalmente, se perciben así mismos empoderados, por su motivación y su saber sobre el cuidado a pesar de los obstáculos políticos.

De los Ríos (2012) en su tesis *El empowerment organizacional: Revisión de modelos teóricos y su aplicabilidad en la gestión empresarial* presentada por la Universidad de Almería de España, desarrolló una investigación comparando datos obtenidos por diversos autores especialistas en la materia, utilizó como técnicas de recolección de datos la revisión bibliográfica, el análisis de fuentes documentales, referencias prácticas, análisis de ejecución, entrevistas estructuradas; ha seguido un modelo epistemológico cualitativo, el análisis y síntesis de diversas teorías

investigadas, y aplica el método histórico-lógico para su desarrollo. Su objetivo fue entender el significado del *Empowerment* y su aplicabilidad en la gestión organizacional como estrategia de mejora en la eficiencia de las actividades inherentes a la comunicación corporativa y gestión de talento humano así como estudiar aquellos factores que pueden influir en su aplicación efectiva; su hipótesis establece que se intenta conocer la importancia del *Empowerment* como una herramienta aplicable para cualquier organización con el fin que sea más eficiente sin importar su área de desarrollo, además se pretende demostrar si su aplicación puede ser exitosa en cualquier lugar, sin importar la cultura local y las diferencias sociales existentes y llegar a una conclusión que permita apreciar la viabilidad del *Empowerment* como herramienta destinada a lograr una mayor productividad laboral, además de mejorar el ambiente de trabajo y conseguir un menor índice de rotación laboral. Concluyó que el *Empowerment* es una herramienta que por sí sola no tiene la capacidad de cambiar los resultados, por lo que para lograr el cambio deseado es importante que exista voluntad previa de los mandos intermedios y altos que son los responsables de iniciar el proceso, por lo que es necesario identificar el estado actual del *Empowerment* en la organización, y así tener un punto de referencia que permita evaluar la situación actual y planificar la ruta a seguir. Asimismo señala que cualquier organización, sin importar su tipología, ubicación geográfica puede aspirar a emplear el *Empowerment* como herramienta para mejorar sus niveles de rendimiento e influir en los niveles de rotación; además es necesario resaltar que los dos tipos de *Empowerment* (estructural y psicológico) son necesarios para lograr dicho objetivo, pero la influencia directa que aporte el *Empowerment* psicológico, tiene un peso mayor en los resultados deseados, por lo que la comunicación interna efectiva es el punto clave para que el *Empowerment* triunfe dentro de una organización.

### **1.2.2 Antecedentes nacionales**

Soto (2017) en su tesis sobre Percepción de *Empowerment* en las Enfermeras del Hospital Arzobispo Loayza 2016, se propuso conocer el nivel de *Empowerment* de estas profesionales. Encontrando que el *Empowerment* fue mayoritariamente 'Alto' con 92,3% del total. Sus categorías 'Media' y 'Baja' empataron con 3,8% del total. Asimismo, el nivel de significado del *Empowerment* fue 'Alto' con un 93,3%.

Además, el nivel de competencias del Empowerment fue 'Alta' con un 93,3%. Sus niveles de autodeterminación del Empowerment fue 'Alta' en un 96,2%. Y finalmente sus niveles del impacto del Empowerment fue 'Alto' con un 87,5%. El nivel de seguridad del Empowerment fue 'Alto' con un 69,2%.

Patilla (2016) en su investigación el Empowerment organizacional y la satisfacción laboral en la empresa Inversiones Portaimport S.A.C., Huancayo; tuvo como objetivo determinar la relación entre el empowerment organizacional y la satisfacción laboral de los empleados de la empresa Inversiones Portaimport S. A. C. en la ciudad de Huancayo en el año 2015. Concluyendo que el 95,5% de los empleados de la empresa no está empoderado y se sienten indiferentes frente a esta variable; lo que significa que no existe ninguna herramienta de gestión de empowerment organizacional en proyecto o por aplicar dentro de la empresa. Además concluyó que queda demostrado según el coeficiente de correlación ( $r$ ) de Spearman que existe relación significativa y directa entre el empowerment organizacional y la satisfacción laboral. Por lo que recomendó trabajar a favor del empowerment organizacional y la satisfacción laboral, aplicando mensual o trimestralmente técnicas como: encuestas, entrevistas y observaciones, lo que permitirá a la gerencia poder medir el nivel de empoderamiento y satisfacción de los empleados y los resultados obtenidos servirán de base para establecer estrategias que ayuden a mejorar el liderazgo y la calidad de vida en la empresa.

Arroyo y Pastor-Goyzueta (2013) en su investigación toma como referencia los resultados logrados por el Sistema Metropolitano de la Solidaridad (SISOL) en Perú, analizando su contribución a la innovación de modelos de organización en la provisión de servicios de salud. El método empleado fue la evaluación de indicadores de desempeño de SISOL, contrastándolos con los de otros modelos de prestación sanitaria del país, con base en datos de una encuesta a 4,570 usuarios de SISOL efectuada en el último trimestre del 2011, en las encuestas nacionales de hogares de los años 2003 a 2011 e información estadística del Ministerio de Salud y el Seguro Social peruanos. El estudio arrojó resultados positivos para SISOL en términos de crecimiento de la demanda atendida en Lima, la productividad de consultas por recurso humano y los niveles de satisfacción de los usuarios. Tales resultados se explican por; la presencia de especialistas en el

primer nivel de atención; una estructura público-privada innovadora, diferente de la tercerización, y un sistema de incentivos basado en la gestión de riesgos compartidos. Los resultados apoyan la necesidad de renovar la atención primaria en salud, en particular para las zonas urbanas, corrigiendo el innecesario escalonamiento que predomina en la actualidad. Muestran además la posibilidad de alianzas público-privadas sinérgicas, donde ambos sectores compartan riesgos y actúen colaborativamente en un solo sistema de servicios. Por último, los resultados convocan a la articulación de la atención primaria en los modelos segmentados.

### **1.3 Teorías relacionadas al tema**

#### **1.3.1 Bases teóricas de la variable Empowerment**

##### **Historia del Empowerment**

Si se busca el origen del empoderamiento encontramos que se halla en el enfoque de la educación popular desarrollada en los años 60s a partir del trabajo de Paulo Freire, que con su método educativo buscaba cambiar la sociedad gracias a la alfabetización para que los oprimidos se conozcan a sí mismos y se desarrollen socialmente, ya que el proceso de aprendizaje de un individuo se da en la práctica, con las experiencias, el razonamiento y el contexto social de éste, es decir el individuo aprende del medio que lo rodea.

En los años 70, surge un enfoque participativo que consiste en un proceso de reducción de la vulnerabilidad y en el incremento de las propias capacidades de los sectores pobres y marginados, que conduce a promover entre ellos un desarrollo humano y sostenible.

Buelga (2007, En Guzman, *et al.*, 2015, p. 66)

(...) desde el nacimiento de la psicología comunitaria a mitad de los años sesenta en Estados Unidos, han sido numerosos e importantes los esfuerzos por construir un cuerpo de conocimientos epistemológicos, teóricos y metodológicos para esta joven disciplina. En este sentido un autor llamado Julian Rappaport, preocupado por

establecer las bases científicas de la disciplina, introduce en 1977 el modelo de Empowerment. El alcance de la propuesta de este autor ha sido tan importante en el decurso de estos años, que según se afirma en el Handbook de Psicología Comunitaria publicado en el año 2000, el Empowerment ha dejado de ser un modelo significativo de la disciplina para convertirse en la actualidad tanto en una orientación teórica que proporciona conceptos y principios fundamentales que ayudan a organizar el conocimiento sobre el objeto de la psicología comunitaria como en una orientación que contiene y expresa los valores de la psicología comunitaria. (p.154).

Ya en los 90s, Adams (1990 en Chiang, Valenzuela y Lagos, 2014) lo define como el “proceso a través del cual un individuo o grupo adquiere recursos y control para asumir actividades o implicarse en conductas que previamente trascendían sus habilidades” (p.2). Esto se obtendrá a través de diversas técnicas; como serían la creación de grupos semi-autónomos de trabajo y el uso de estrategias globales. Aquí todavía no se conocen mecanismos psicológicos y psicosociales implicados.

En los últimos años se viene hablando del empowerment como un constructo multinivel, es decir se puede analizar en relación a diferentes planos o niveles: el individual, el organizacional y el comunitario. Estos tres niveles están relacionados entre sí, lo que significa que cualquier intervención en alguno ellos puede tener efectos sobre los otros, de forma acorde a los postulados establecidos por Rapaport (1987, en Guzmán *et al*, 2015) para una teoría del Empowerment consonante con la perspectiva ecológica.

En el nivel individual el Empowerment se refiere a la percepción de control personal y competencia, aceptación y comprensión de las normas del grupo, colaboración con otras personas y apoyo mutuo; en el nivel organizacional se incluyen procesos y estructuras que incrementan la participación de sus miembros y mejoran los resultados para la organización. Y en el nivel comunitario se refiere al uso en conjunto de esfuerzos individuales de manera organizada para mejorar la vida de los individuos y reforzar los vínculos existentes entre las organizaciones.

Se trata de un modelo que pretende mejorar el bienestar y calidad de vida con la potenciación de recursos individuales, grupales y comunitarios

### **Definición de Empowerment**

El empowerment es una palabra inglesa que se puede traducir literalmente por "dar poder". Es una herramienta de dirección que se refiere a delegar poder y autoridad que efectúa el directivo hacia las personas y los equipos que dirige dentro de un modelo descentralizado y autónomo de organización. (Guzmán *et al*, 2015, p. 34)

También se encuentra como traducción en "empoderamiento", esto hace referencia a un "proceso por el cual se aumenta la fortaleza de los individuos para impulsar cambios positivos de las situaciones en que viven; esto repercute en el desarrollo de confianza en las propias capacidades y acciones del individuo empoderado" (Guzmán *et al*, 2015, p. 35).

También a Blanchard (1996) en su libro titulado Empowerment, explica que empowerment quiere decir "potenciación o empoderamiento", y se basa en capacitar para delegar poder y autoridad a los subordinados y transmitirles el sentimiento de que son dueños de su propio trabajo; es además, una herramienta utilizada tanto en la calidad total, como en reingeniería, que provee de elementos para fortalecer los procesos que llevan a las empresas a su adecuado desarrollo. (p. 123)

El concepto de Empowerment o Empoderamiento está emergiendo en los últimos años como un constructo con importantes repercusiones tanto para la salud laboral como para la eficacia organizacional, dado que hace alusión al sentido de control y dominio que tienen los individuos en relación al contexto laboral (Mendoza, 2002, en Guzmán *et al*, 2015). En términos más específicos el Empowerment se considera como "un mecanismo a través del cual las personas, las organizaciones y las comunidades ganan control/maestría/dominio sobre sus propios destinos" (Rappaport, 1981, 1985; Rappaport, Swift y Hess, 1984, en Guzmán *et al*, 2015).

Cabe destacar la definición de Empowerment que realiza Mechanic (1991, Guzmán *et al*, 2015) ya que lo define como “un proceso por el cual los individuos aprenden a ver la correspondencia entre sus metas y la sensación de saber cómo alcanzarlas, así como una relación entre sus esfuerzos y los resultados que obtienen” (p. 67).

### **Principios del Empowerment**

Hurtado (2008, p.124) en su libro Principios de la Administración, nos muestra nueve principios del empowerment;

Asignar autoridad y responsabilidad sobre las actividades.

Definir estándares de excelencia.

Proveer retroalimentación oportuna sobre el desempeño de los miembros del proceso.

Reconocer oportunamente los logros.

Confiar en el equipo.

Siempre hay una mejor manera de hacer las cosas (mejoramiento continuo).

Tratar a los colaboradores con dignidad y respeto.

Dar la capacitación necesaria para alcanzar los objetivos y metas.

Proveer la información y herramientas necesarias para facilitar y asegurar la toma de decisiones, adecuada y oportuna.

### **Componentes del Empowerment.**

De acuerdo a Buelga (2007, p. 45 - 47) se entiende al empowerment como “una herramienta gerencial que agrupa varios componentes para poder alcanzar un cambio en las organizaciones”, dentro de los cuales destacan:

Delegación, el delegar permite utilizar todo el potencial que tienen los trabajadores en beneficio del equipo, esto implica compartir tareas, responsabilidad

y autoridad, teniendo en cuenta que delegar no significa desentenderse, sino realizar un trabajo coordinado y en conjunto.

Comunicación, este es un componente esencial, puesto que la comunicación tiene que fluir y ser accesible a todos los niveles, en este punto habla no solo de comunicación interna sino también la de las tecnologías de la información y comunicación, ya que el uso de las TIC facilita en gran medida el empowerment, ya que permite el uso de herramientas para hacer uso de seguimiento de procesos, reuniones virtuales y documentos con elaboración colectiva, por mencionar algunos ejemplos.

Formación, aquí encontramos que para dar poder y habilitar la autonomía personal hace falta que las personas estén formadas en habilidades concretas, por ello la herramienta de liderazgo que facilita dicha formación es la del coaching, ya que permitirá al trabajador asumir nuevas responsabilidades.

### **Medición del Empowerment**

A partir del modelo de Thomas y Velthouse (1990 En Díaz, 2009, p. 15), Spreitzer (1995, En Díaz, 2009, p. 15) se crea una medida del Empowerment, donde ella designa a significancia como “significado” y la define como “el valor de una meta de trabajo o propósito, juzgado en relación a los ideales o estándares propios de un individuo” (p. 1443). Ella explica la competencia como “la creencia de un individuo en su capacidad para realizar actividades con habilidad”. Ella renombra el componente “elección” como auto-determinación y la define como la “autonomía en la iniciación y continuación del comportamiento o procesos laborales” y redefine el componente “impacto” como “el grado de influencia estratégica, administrativa o en resultados operativos de un individuo en el trabajo” (p. 1443). (Ergeneli, Sag'lam Ari, Metin; 2007, En Díaz, 2009, p. 15).

Posteriormente Whetten y Cameron (1996, En Díaz, 2009, p. 15) desarrolló un Test de 20 ítems para medir la percepción de los niveles de Empowerment. En función de las puntuaciones de los 20 artículos, que da una subcuenta, resultaron cinco esferas del empowerment.

Para los individuos, estos son: (a) self-efficacy (competencia), (b) la libre determinación (elección), (c) del control personal (impacto), (d) del significado (valor), y (e) la confianza (seguridad). En el equipo de trabajo, estas variables son: (a) la potencia (la competencia), (b) utilidad (valor), (c) la autonomía (elección), y (d) el control (impacto). Hasta la fecha, los investigadores no han realizado suficiente trabajo en el ambiente de equipo para identificar claramente un equipo paralelo a la seguridad, la construcción de la quinta persona desarrollado por Cameron y Whetten, a pesar de que habitualmente citar la confianza tan importante en el grupo de medio ambiente.

Basado en el trabajo de Díaz (2009) se tomará el instrumento para la medición del empowerment en los trabajadores comprendidos en los regímenes laborales D.L. 276 y CAS D.L. 1057 de la Dirección Regional de Educación Amazonas, 2018 consignando las dimensiones propuestas originalmente por Spreitzer (1995).

La perspectiva teórica con la que se realizara este trabajo es la propuesta por Koontz y Wehrich (2004), en donde se tiene que quienes se hallan directamente relacionados con una tarea son los más indicados para tomar una decisión al respecto, teniendo en cuenta que poseen las aptitudes requeridas para ello. De acuerdo a estos mismos autores el *empowerment* tiene que ver con la delegación del poder, lo que implica que empleados y equipos acepten la responsabilidad de sus acciones y tareas, lo que se vería reflejado de la siguiente manera:

El poder debe ser igual a la responsabilidad ( $P = R$ ).

Si el poder es mayor que la responsabilidad ( $P > R$ ), el resultado podría ser una conducta autocrática por parte del superior, a quien no se hace responsable de sus acciones.

Si la responsabilidad es mayor que el poder ( $R > P$ ), el resultado podría ser la frustración de los subordinados, dado que carecen del poder necesario para desempeñar las tareas de las que son responsables. (Koontz y Wehrich, 2012, p. 238-239)

En esa perspectiva, esta investigación busca contribuir en el manejo de la administración pública, ya que nos encontramos en tiempos donde desarrollar habilidades de liderazgo; en especial la del Empowerment, es decir empoderar al trabajador y hacerlo sentir parte importante de la empresa, permitirá a las organizaciones mejorar su funcionamiento y por ende brindar un servicio de calidad en beneficio de la población.

### **Dimensiones:**

#### **Dimensión 1: Significado.**

Spreitzer (1995, en Chiang et al, 2014) la define como “el valor de una meta de trabajo o propósito, juzgado en relación a los ideales o estándares propios de un individuo” (p. 3).

#### **Dimensión 2: Competencia.**

Spreitzer (1995, en Chiang et al, 2014) la define como “la creencia de un individuo en su capacidad para realizar actividades con habilidad” (p. 3).

#### **Dimensión 3: Autodeterminación.**

Spreitzer (1995 en Chiang et al, 2014) la define como la “autonomía en la iniciación y continuación del comportamiento o procesos laborales” (p. 3).

#### **Dimensión 4: Impacto.**

Spreitzer (1995 en Chiang et al, 2014) la define como “el grado de influencia estratégica, administrativa o en resultados operativos de un individuo en el trabajo” (p. 3).

#### **Dimensión 5: Confianza o Seguridad**

Whetten y Cameron (1996) la definen como una condición que brinda soporte a todas las demás dimensiones, y se refuerza en la condición de vínculo de fe que brinda algo. (p. 234).

## **Decreto Legislativo N° 276, Ley de Bases de la Carrera Administrativa**

**Definición de la Carrera Administrativa:** Carrera administrativa es el conjunto de principios, normas y procesos que regulan el ingreso, los derechos y los deberes que corresponden a los servidores públicos que, con carácter estable prestan servicios de naturaleza permanente en la Administración Pública. Tiene por objeto permitir la incorporación de personal idóneo, garantizar su permanencia, asegurar su desarrollo y promover su realización personal, en el desempeño del servicio público.

### **Deberes de los servidores públicos**

Cumplir el servicio público buscando el desarrollo nacional del país, y considerando que trasciende los períodos de gobierno;

Supeditar el interés particular al interés común y a los deberes del servicio;

Constituir un grupo calificado y en permanente superación;

Desempeñar sus funciones con honestidad, eficiencia, laboriosidad y vocación de servicio; y

Conducirse con dignidad en el desempeño del cargo y en su vida social.

### **Principios de la carrera administrativa**

Igualdad de oportunidades;

Estabilidad;

Garantía del nivel adquirido;

Retribución justa y equitativa, regulada por un sistema único de remuneraciones.

### **Grupos ocupacionales en la carrera administrativa**

El **Grupo Profesional** está constituido por servidores con título profesional o grado académico reconocido por la Ley Universitaria.

El **Grupo Técnico** está constituido por servidores con formación superior o universitaria incompleta o capacitación tecnológica o experiencia técnica reconocida.

El **Grupo Auxiliar** está constituido por servidores que tienen instrucción secundaria y experiencia o calificación para realizar labores de apoyo.

La sola tenencia de título, diploma, capacitación o experiencia no implica pertenencia al Grupo Profesional o Técnico, si no se ha postulado expresamente para ingresar en él.

**Niveles de la carrera:** Comprende 14 niveles, al Grupo Profesional le corresponde los 8 niveles superiores, al Grupo Técnico 10 niveles comprendidos entre el tercero y el décimo segundo; al Grupo Auxiliar, los siete niveles inferiores.

#### **Factores para la progresión sucesiva en los niveles**

Para la progresión sucesiva en los niveles se tomarán en cuenta los factores siguientes:

Estudios de formación general y de capacitación específica o experiencia reconocida.

Méritos individuales, adecuadamente evaluados;

Tiempo de permanencia en el nivel.

#### **Requisitos para el ingreso a la Carrera Administrativa**

Ser ciudadano peruano en ejercicio;

Acreditar buena conducta y salud comprobada;

Reunir los atributos propios del respectivo grupo ocupacional.

Presentarse y ser aprobado en el Concurso de Admisión;

Los demás que señale la Ley.

**Promoción a nivel inmediato superior:** El ascenso del servidor en la Carrera Administrativa se produce mediante promoción a nivel inmediato superior de su respectivo grupo ocupacional, previo concurso de méritos.

**Programas de capacitación:** Es deber de cada entidad establecer programas de capacitación para cada nivel de carrera y de acuerdo con las especialidades, como medio de mejorar el servicio público e impulsar el ascenso.

**Evaluación periódica:** Periódicamente y a través de métodos técnicos, deberán evaluarse los méritos individuales y el desempeño en el cargo, como factores determinantes de la calificación para el concurso.

### **Obligaciones de los servidores**

Cumplir personal y diligentemente los deberes que impone el servicio público;

Salvaguardar los intereses del Estado y emplear austeramente los recursos públicos;

Concurrir puntualmente y observar los horarios establecidos; Conocer exhaustivamente las labores del cargo y capacitarse para un mejor desempeño;

Observar buen trato y lealtad hacia el público en general, hacia los superiores y compañeros de trabajo;

Guardar absoluta reserva en los asuntos que revistan tal carácter, aún después de haber cesado en el cargo

Informar a la superioridad de los actos delictivos o de inmoralidad cometidos en el ejercicio de la función pública

Las demás que le señalen las leyes o el reglamento.

### **Derechos de los servidores de la carrera pública**

Hacer carrera pública en base al mérito, sin discriminación política, religiosa, económica, de raza o de sexo, ni de ninguna otra índole

Gozar de estabilidad. Ningún servidor puede ser cesado ni destituido sino por causa prevista en la Ley de acuerdo al procedimiento establecido.

Percibir la remuneración que corresponde a su nivel, incluyendo las bonificaciones y beneficios que proceden conforme a Ley.

Gozar anualmente de treinta días de vacaciones remuneradas salvo acumulación convencional de hasta 02 períodos.

Hacer uso de permisos o licencias por causas justificadas o motivos personales en la forma que determine el reglamento.

Obtener préstamos administrativos, de acuerdo a las normas pertinentes.

Reincorporarse a la carrera pública al término del desempeño de cargos efectivos en los casos que la Ley indique.

Ejercer docencia universitaria, sin ausentarse del servicio más de seis horas semanales.

Recibir menciones, distinciones y condecoraciones de acuerdo a los méritos personales. La Orden del Servicio Civil del Estado constituye la máxima distinción.

Reclamar ante las instancias y organismos correspondientes de las decisiones que afecte sus derechos.

Acumular a su tiempo ser servicios hasta cuatro años de estudios universitarios a los profesionales con título reconocido por la Ley Universitaria, después de quince años de servicios efectivos, siempre que no sean simultáneos.

No ser trasladado a entidad distinta sin su consentimiento.

Constituir sindicatos con arreglo a ley.

Hacer uso de la huelga, en la forma que la ley determine.

Gozar al término de la carrera de pensión dentro del régimen que le corresponde.

Las demás que señalen las leyes o el reglamento

## **Decreto Legislativo N° 1057, Régimen Especial de Contratación Administrativa de Servicios.**

### **Ámbito de aplicación**

El régimen especial de contratación administrativa de servicios es aplicable a toda entidad pública sujeta al Decreto Legislativo N° 276, Ley de Bases de la Carrera Administrativa y de Remuneraciones del Sector Público, y a otras normas que regulan carreras administrativas especiales; asimismo, a las entidades públicas sujetas al régimen laboral de la actividad privada, con excepción de las empresas del Estado.

### **Definición del contrato administrativo de servicios**

El contrato administrativo de servicios constituye una modalidad especial propia del derecho administrativo y privativo del Estado. Se regula por la presente norma, no se encuentra sujeto a la Ley de Bases de la Carrera Administrativa, al régimen laboral de la actividad privada ni a otras normas que regulan carreras administrativas especiales. La presente norma no se aplica a los contratos de prestación de servicios de consultoría o de asesoría, siempre que se desarrollen de forma autónoma, fuera de los locales o centros de trabajo de la entidad.

### **Duración**

El contrato administrativo de servicios se celebra a plazo determinado y es renovable.

### **Contenido**

El contrato administrativo de servicios comprende únicamente lo siguiente:

Un máximo de cuarenta y ocho (48) horas de prestación de servicios a la semana.

Descanso de veinticuatro (24) horas continuas por semana.

Descanso de quince (15) días calendario continuos por año cumplido.

Afiliación al régimen contributivo que administra ESSALUD.

La afiliación a un régimen de pensiones es opcional para quienes ya vienen prestando servicios a favor del Estado y son contratados bajo el presente régimen; y, obligatoria para las personas que sean contratadas bajo este régimen a partir de su entrada en vigencia.

#### **1.4 Formulación del problema.**

##### **1.4.1 Problema general**

¿Cuál es la diferencia de los niveles de Empowerment de los trabajadores comprendidos en los regímenes laborales D.L. 276 y CAS D.L. 1057 - Dirección Regional de Educación de Amazonas, 2018?

##### **1.4.2 Problemas específicos**

¿Cuál es la diferencia del significado del Empowerment de los trabajadores comprendidos en los regímenes laborales D.L. 276 y CAS D.L. 1057 - Dirección Regional de Educación de Amazonas, 2018?

¿Cuáles son las diferencias de las competencias del Empowerment de los trabajadores comprendidos en los regímenes laborales D.L. 276 y CAS D.L. 1057 - Dirección Regional de Educación de Amazonas, 2018?

¿Cuál es la diferencia de la autodeterminación del Empowerment de los trabajadores comprendidos en los regímenes laborales D.L. 276 y CAS D.L. 1057 - Dirección Regional de Educación de Amazonas, 2018?

¿Cuál es la diferencia del impacto del Empowerment de los trabajadores comprendidos en los regímenes laborales D.L. 276 y CAS D.L. 1057 - Dirección Regional de Educación de Amazonas, 2018?

¿Cuál es la diferencia del nivel de seguridad del Empowerment de los trabajadores comprendidos en los regímenes laborales D.L. 276 y CAS D.L. 1057 - Dirección Regional de Educación de Amazonas, 2018?.

## 1.5 Justificación

### Justificación teórica

Esta investigación está basada en la Teoría de Koontz y Weihrich (2012), en donde se tiene que quienes se hallan directamente relacionados con una tarea son los más indicados para tomar una decisión al respecto, teniendo en cuenta que poseen las aptitudes requeridas para ello. De acuerdo a estos mismos autores el empowerment tiene que ver con la delegación del poder, lo que implica que empleados y equipos acepten la responsabilidad de sus acciones y tareas, lo que se vería reflejado de la siguiente manera:

El poder debe ser igual a la responsabilidad ( $P = R$ ).

Si el poder es mayor que la responsabilidad ( $P > R$ ), el resultado podría ser una conducta autocrática por parte del superior, a quien no se hace responsable de sus acciones.

Si la responsabilidad es mayor que el poder ( $R > P$ ), el resultado podría ser la frustración de los subordinados, dado que carecen del poder necesario para desempeñar las tareas de las que son responsables.

En esa perspectiva, esta investigación busca contribuir en el manejo de la administración pública, ya que nos encontramos en tiempos donde desarrollar habilidades de liderazgo; en especial la del Empowerment, es decir empoderar al trabajador y hacerlo sentir parte importante de la empresa, permitirá a las organizaciones mejorar su funcionamiento y por ende brindar un servicio de calidad en beneficio de la población.

### Justificación práctica

Es importante tener en cuenta las tendencias de hoy, en donde se viene haciendo énfasis en el recurso humano; se han visto resultados positivos en las organizaciones que han empoderado a su personal, han logrado un mayor aporte a la entidad, adquieren una mayor autoestima y desarrolla más habilidades; sin embargo en el sector público hay más preocupación para incrementar los niveles

de productividad que en el desarrollo y satisfacción del recurso humano, a pesar que es un elemento fundamental para el funcionamiento de la organización.

Con esta investigación se busca determinar si existe diferencia entre el nivel de empowerment de los trabajadores de la Dirección Regional de Educación de Amazonas, para que una vez determinada se pueda establecer que aspectos de la administración son los que hacen falta para poder empoderar al personal y así elevar la productividad.

### **Justificación metodológica**

Basando la propuesta en esas premisas y en la teoría de Koontz y Wehrich (2012) se plantea esta investigación pretendiendo ser la base de construcción de un modelo de empowerment, cimentando las bases sobre la cual podría iniciarse un proceso de implementación de este empoderamiento como modelo de productividad. Siendo asimismo un proceso de gestión de personal que haría repensar el modelo de administración de recursos humanos que tiene el estado dentro de las instituciones públicas.

Por otra parte, esta propuesta ha recogido metodologías de medición de la productividad individual en otros sectores y está pretendiendo innovar con la aplicación de estos instrumentos en este sector público. Si la medición resulta consistente y objetiva, podría elevarse una propuesta de cambio de modalidad de evaluación de productividad, reemplazando la evaluación subjetiva que los directivos hacen al personal con un instrumento más objetivo como el propuesto aquí. Esto indudablemente se transforma en una justificación metodológica importante porque trasciende a la medición actual en la Dirección Regional de Educación de Amazonas e incluso incursiona como método de medición para futuros trabajos de investigación en este mismo rubro.

## 1.6 Hipótesis

### 1.6.1 Hipótesis General:

Existe diferencia de los niveles de Empowerment de los trabajadores comprendidos en los regímenes laborales D.L. 276 y CAS D.L. 1057 - Dirección Regional de Educación de Amazonas, 2018.

### 1.6.2 Hipótesis específicas.

Existe diferencia del *significado* del Empowerment de los trabajadores comprendidos en los regímenes laborales D.L. 276 y CAS D.L. 1057 - Dirección Regional de Educación de Amazonas, 2018.

Existen diferencias de las *competencias* del Empowerment de los trabajadores comprendidos en los regímenes laborales D.L. 276 y CAS D.L. 1057 - Dirección Regional de Educación de Amazonas, 2018.

Existe diferencia de la *autodeterminación* del Empowerment de los trabajadores comprendidos en los regímenes laborales D.L. 276 y CAS D.L. 1057 - Dirección Regional de Educación de Amazonas, 2018.

Existe diferencia del *impacto* del Empowerment de los trabajadores comprendidos en los regímenes laborales D.L. 276 y CAS D.L. 1057 - Dirección Regional de Educación de Amazonas, 2018.

Existe diferencia del nivel de *seguridad* del Empowerment de los trabajadores comprendidos en los regímenes laborales D.L. 276 y CAS D.L. 1057 - Dirección Regional de Educación de Amazonas, 2018.

## **1.7 Objetivos de la Investigación**

### **1.7.1 Objetivo General**

Determinar la diferencia de los niveles de Empowerment de los trabajadores comprendidos en los regímenes laborales D.L. 276 y CAS D.L. 1057 - Dirección Regional de Educación de Amazonas, 2018.

### **1.7.2 Objetivos Específicos**

Determinar la diferencia del *significado* del Empowerment de los trabajadores comprendidos en los regímenes laborales D.L. 276 y CAS D.L. 1057 - Dirección Regional de Educación de Amazonas, 2018.

Determinar las diferencias de las *competencias* del Empowerment de los trabajadores comprendidos en los regímenes laborales D.L. 276 y CAS D.L. 1057 - Dirección Regional de Educación de Amazonas, 2018.

Determinar la diferencia de la *autodeterminación* del Empowerment de los trabajadores comprendidos en los regímenes laborales D.L. 276 y CAS D.L. 1057 - Dirección Regional de Educación de Amazonas, 2018.

Determinar la diferencia del *impacto* del Empowerment de los trabajadores comprendidos en los regímenes laborales D.L. 276 y CAS D.L. 1057 - Dirección Regional de Educación de Amazonas, 2018.

Determinar la diferencia del nivel de *seguridad* del Empowerment de los trabajadores comprendidos en los regímenes laborales D.L. 276 y CAS D.L. 1057 - Dirección Regional de Educación de Amazonas, 2018.

## **II. Método.**

## 2.1 Diseño de estudio.

El Diseño de esta investigación fue no experimental comparativo.

Según Sánchez y Reyes (2006, p. 104) este tipo de diseño no experimental se da cuando no existe manipulación deliberada de variables para inducir respuestas en las unidades de análisis.

De acuerdo con el mismo autor, es comparativo porque sitúa a la determinación del grado de posible diferencia existente entre dos o más grupos de una misma muestra de sujetos. Por consiguiente el análisis de los datos cuantitativos obtenidos es estadístico permitiendo así la inferencia sobre los grupos y sus dimensiones. El siguiente grafico simboliza el diseño:



Donde:

$G_1$  = Grupo Nombrados (D. L. 276)

$G_2$  = Grupo CAS (D. L. 1056)

$O_1$  = Observación del  $G_1$ .

$O_2$  = Observación del  $G_2$ .

### Metodología

El método de investigación fue el hipotético deductivo, el mismo que de acuerdo con Hernández, Fernández y Baptista (2016) es el método que corresponde a un enfoque cuantitativo. Este método se basa en el contraste de las hipótesis y parte desde lo general hacia lo particular.

### Tipo de investigación

Por su alcance el estudio corresponde a una investigación, de tipo descriptivo.

Es descriptivo porque busca especificar las propiedades, las características y los perfiles de personas, grupos comunidades, proceso, objetos o cualquier otro fenómeno que se somete a un análisis. Es decir, “únicamente pretenden medir o recoger información de manera independiente o conjunta sobre los conceptos o las variables a las que se refieren, esto es, su objetivo” (Hernández et al., 2016, p. 92).

## **2.2 Variables.**

### **2.2.1 Definición de la variable Empowerment**

#### **Variable 1: Empowerment.**

El empowerment es una palabra inglesa que se puede traducir literalmente por "dar poder". Es una herramienta de dirección que se refiere a delegar poder y autoridad que efectúa el directivo hacia las personas y los equipos que dirige dentro de un modelo descentralizado y autónomo de organización. (Guzmán *et al*, 2015, p. 34)

#### **Dimensiones:**

##### **Dimensión 1: Significado.**

Spreitzer (1995, en Chiang et al, 2014) la define como “el valor de una meta de trabajo o propósito, juzgado en relación a los ideales o estándares propios de un individuo” (p. 3).

##### **Dimensión 2: Competencia.**

Spreitzer (1995, en Chiang et al, 2014) la define como “la creencia de un individuo en su capacidad para realizar actividades con habilidad” (p. 3).

##### **Dimensión 3: Autodeterminación.**

Spreitzer (1995 en Chiang et al, 2014) la define como la “autonomía en la iniciación y continuación del comportamiento o procesos laborales” (p. 3).

#### Dimensión 4: Impacto.

Spreitzer (1995 en Chiang et al, 2014). la define como “el grado de influencia estratégica, administrativa o en resultados operativos de un individuo en el trabajo” (p. 3).

#### Dimensión 5: Confianza o Seguridad

Whetten y Cameron (1996) la definen como una condición que brinda soporte a todas las demás dimensiones, y se refuerza en la condición de vínculo de fe que brinda algo. (p. 234).

### 2.2.2 Definición operacional de la variable Empowerment

#### Operacionalización de variables.

Tabla 1.

*Operacionalización de la variable Empowerment*

Dimensiones	indicadores	ítems	Escala de medición	Niveles o rangos
Significado	Importancia del trabajo Significación del trabajo	1 - 4	Totalmente de acuerdo (5)	
Competencia	Confianza en las capacidades Confianza en las habilidades	5 - 8	Parcialmente de acuerdo (4)	20 – 46 (Bajo)
Autodeterminación	Autonomía Oportunidad	9 - 12	Indeciso (3)	47 – 73 (Medio)
Impacto	Impacto en el trabajo Control	13 - 16	Parcialmente en desacuerdo (2)	74 – 100 (Alto)
Seguridad	Confianza en los compañeros Soporte emocional	17 -20	Totalmente en desacuerdo (1)	

Fuente: Elaboración propia en base a Spreitzer, G. (1995) Whetten y Cameron (1996)

## **2.3 Población y muestra.**

### **2.3.1 Población.**

Se tomó en cuenta a todos los trabajadores administrativos de la Dirección Regional de Educación del Gobierno Regional de Amazonas, el total corresponde a 64 trabajadores CAS y de 46 trabajadores nombrados (D. L. 276).

### **Criterios de exclusión**

Se presentaron 12 casos de exclusión, debido al hermetismo típico en trabajadores estatales, cuando se pidió a los trabajadores que respondan esta encuesta, ellos pusieron muchos pretextos para responder.

### **Muestreo**

Se tomó una muestra no probabilística, intencional de 56 trabajadores CAS (D. L. 1057) y de 42 nombrados D. L. 276, la misma que fue empleada para efectos de emitir los resultados en esta investigación.

## **2.4 Técnicas e instrumentos de recolección de datos, validez y confiabilidad.**

### **2.4.1 Técnica de recolección de datos**

La técnica empleada para la recolección de datos fue la encuesta, basada en preguntas dirigidas a los trabajadores de la Dirección Regional de Educación Amazonas, 2018.

### **2.4.2 Instrumento de recolección de datos**

El instrumento empleado para la recolección de datos es el cuestionario que mide la variable Empowerment, tomado de Díaz, (2009) quien se basó en Spreitzer, (1995) y Whetten y Cameron, (1996).

**Ficha técnica del instrumento para medir la motivación laboral**

Nombre : Cuestionario para medir el Empowerment

Autor : Adaptado de Díaz, (2009) quien se basó en Spreitzer, (1995) y Whetten y Cameron, (1996).

Año : 2018

Objetivo : Determinar el empowerment del personal de la Dirección Regional de Educación de Amazonas, 2018.

Lugar de aplicación: Dirección Regional de Educación de Amazonas.

Forma de aplicación: Directa

Duración de la Aplicación: 30 min.

Descripción del instrumento: Para la variable Empowerment, el cuestionario estuvo constituido por 20 preguntas, distribuidas en 4 preguntas para la dimensión significativo, 4 preguntas para la dimensión competencia, 4 preguntas para la dimensión autodeterminación, 4 preguntas para la dimensión impacto, y 4 preguntas para la dimensión seguridad; las respuestas del cuestionario estuvieron estructuradas bajo la escala Likert, considerando cinco categorías: Totalmente en desacuerdo = 1 punto, Parcialmente en desacuerdo = 2 puntos, Indeciso = 3 puntos, Parcialmente de acuerdo = 4 puntos, y Totalmente de acuerdo = 5 puntos.

**Procedimiento de puntuación:**

Niveles del Empowerment: alto (75-100); medio (48-74) y bajo (20-47)

### 2.4.3 Validación y confiabilidad del instrumento.

#### Validación de los instrumentos

Para el instrumento que mide el Empowerment al ser un instrumento estandarizado y reconocido internacionalmente, no requiere de validación de parte de expertos nacionales.

La aplicación se realizó a través de la recolección de datos por parte de la investigadora, quien previa autorización la autoridad competente, aplicó las encuestas a los trabajadores de la Dirección Regional de Educación Amazonas

#### 2.4.4 Confiabilidad de los instrumentos.

La confiabilidad para el instrumento que mide el empowerment, se calculó mediante la prueba Alfa ( $\alpha$ ) de Cronbach. Los datos permitieron obtener  $\alpha=0.952$  lo que indicó que el instrumento es confiable.

Tabla 2.

*Prueba de confiabilidad al instrumento que mide la variable Empowerment*

Alfa de Cronbach	N de elementos
0,952	20

### 2.5 Métodos de análisis de datos

En lo referente a la recolección de información se hizo de manera individual y de forma anónima. Se procedió primero a solicitar permiso para la ejecución de la encuesta ante la institución y posteriormente se recogió la información de la muestra elegida. Una vez recolectados los datos proporcionados por los instrumentos, se procedió al llenado de fichas Excel para consolidar la información y posterior procesamiento en SPSS V22.

Una vez recolectados los datos proporcionados por el instrumento, se procedió al análisis estadístico respectivo, en la cual se utilizará el paquete estadístico SPSS Versión 22.

Los datos obtenidos fueron presentados en tablas y gráficos descriptivos de acuerdo a la variable y sus dimensiones, para luego analizarlo e interpretarlos considerando el marco teórico. Para el contraste de hipótesis se empleó la prueba U-Mann Whitney, que permitió comparar dos grupos independientes con medición de escala ordinal. El nivel de significación fue de 0,05.

## **2.6 Aspectos Éticos**

En la presente investigación la información elaborada es de completa autoría de la investigadora; en tal sentido los datos obtenidos son recolectados con total consentimiento de la institución en estudio, y se ha guardado la reserva sobre los datos de identificación de las personas. De igual manera en el procesamiento de datos se ha tenido cuidado para mantener la veracidad de las respuestas de las encuestas, así como respetando las citas bibliográficas respectivas, respetando los derechos de autor; también se ha tenido en cuenta la veracidad y confiabilidad en el uso y aplicación del instrumento de recolección de datos.

### **III. Resultados**

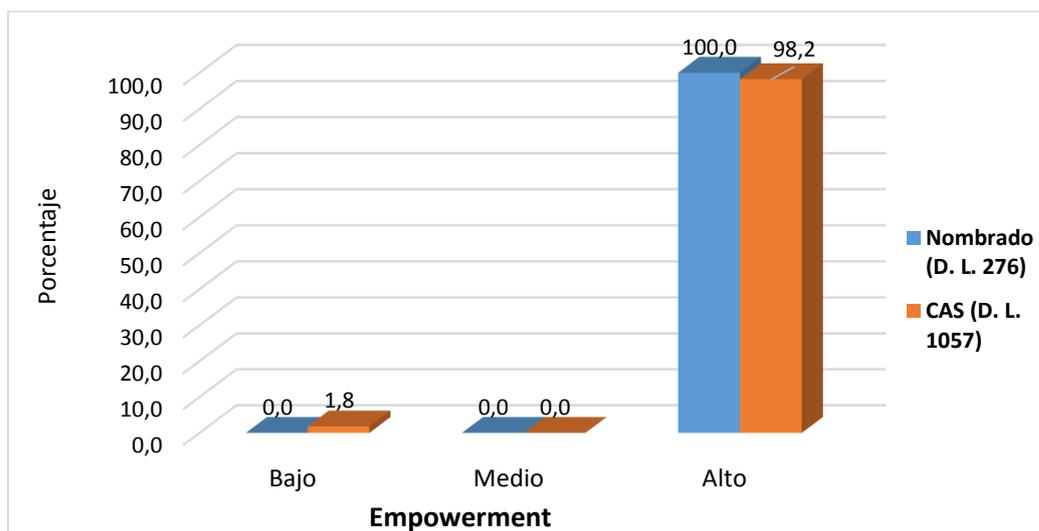
### 3.1 Descripción de los resultados.

Tabla 3.

*Frecuencia de nivel de Empowerment de los trabajadores comprendidos en los regímenes laborales D.L. 276 y CAS D.L. 1057 - Dirección Regional de Educación de Amazonas, 2018.*

Régimen Laboral		Frecuencia	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Nombrado (D. L. 276)	Bajo	0	0,0	0,0
	Medio	0	0,0	0,0
	Alto	42	100,0	100,0
	<b>Total</b>	<b>42</b>	<b>100,0</b>	
CAS (D. L. 1057)	Bajo	1	1,8	1,8
	Medio	0	0,0	0,0
	Alto	55	98,2	100,0
	<b>Total</b>	<b>56</b>	<b>100,0</b>	

Se observa que en el caso del personal nombrado (D. L. 276) el 100% de los trabajadores califican el nivel de Empowerment como 'Alto'; por su parte los trabajadores CAS (D. L. 1057), el 98,2% de ellos califican como 'Alto' y un 1,8% como 'Bajo', en ningún caso los trabajadores de ambos regímenes califican a nivel 'Medio'.



*Figura 1. Frecuencia de nivel de Empowerment de los trabajadores comprendidos en los regímenes laborales D.L. 276 y CAS D.L. 1057 - Dirección Regional de Educación de Amazonas, 2018.*

Tabla 4.

*Frecuencias de nivel de Empowerment por dimensiones en los trabajadores comprendidos en los regímenes laborales D.L. 276 y CAS D.L. 1057 - Dirección Regional de Educación de Amazonas, 2018.*

Dimensiones	Categorías	Nombrado (D. L. 276)		CAS (D. L. 1057)	
		n	%	n	%
D1: Significado	Bajo	0	0,0	1	1,8
	Medio	0	0,0	3	5,4
	Alto	42	100,0	52	92,9
D2: Competencia	Bajo	0	0,0	1	1,8
	Medio	1	2,4	2	3,6
	Alto	41	97,6	53	94,6
D3: Autodeterminación	Bajo	0	0,0	1	1,8
	Medio	5	11,9	9	16,1
	Alto	37	88,1	46	82,1
D4: Impacto	Bajo	0	0,0	1	1,8
	Medio	10	23,8	14	25,0
	Alto	32	76,2	41	73,2
D5: Seguridad	Bajo	1	2,4	1	1,8
	Medio	15	35,7	25	44,6
	Alto	26	61,9	30	53,6

Se observa que en los trabajadores nombrados (D.L. 276) la frecuencia dominante es 'Alto' en todas las dimensiones del Empowerment: Significado (100%), Competencia (97,6%), Autodeterminación (88,1%), Impacto (76,2%) y Seguridad (61,9%).

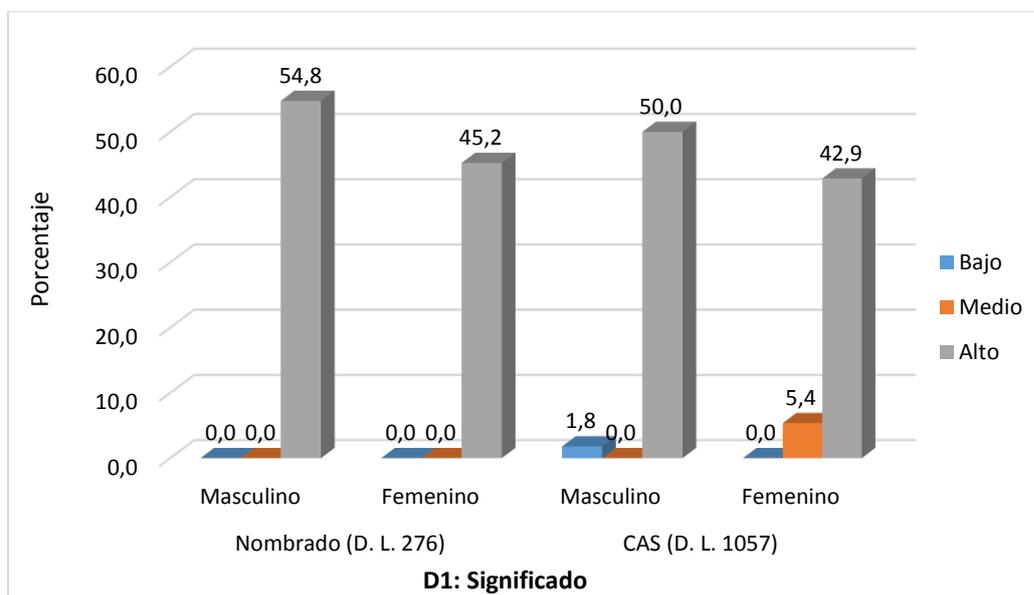
En los trabajadores CAS (D. L. 1057), la frecuencia dominante también es 'Alto' en todas las dimensiones, pero en menor medida (porcentaje) respecto a los trabajadores nombrados: Significado (92,9%), Competencia (94,6%), Autodeterminación (82,1%), Impacto (73,2%) y Seguridad (53,6%).

Tabla 5.

*Frecuencias de nivel de la dimensión 1 del Empowerment en los trabajadores comprendidos en los regímenes laborales D.L. 276 y CAS D.L. 1057 - Dirección Regional de Educación de Amazonas, 2018.*

D1: Significado	Régimen Laboral							
	Nombrado (D. L. 276)				CAS (D. L. 1057)			
	Masculino		Femenino		Masculino		Femenino	
	n	%	n	%	n	%	n	%
Bajo	0	0,0	0	0,0	1	1,8	0	0,0
Medio	0	0,0	0	0,0	0	0,0	3	5,4
Alto	23	54,8	19	45,2	28	50,0	24	42,9

En esta dimensión, se observa que tanto en varones como en mujeres de los trabajadores nombrados (D.L. 276) en forma unánime califican como 'Alto'. En el personal CAS (D. L. 1057) la mayoritaria califican como 'Alto'; además el 1.8% de varones califican como 'Bajo', y el 5.4% de mujeres el 5,4% califican como 'Medio'; así se aprecia en la figura.



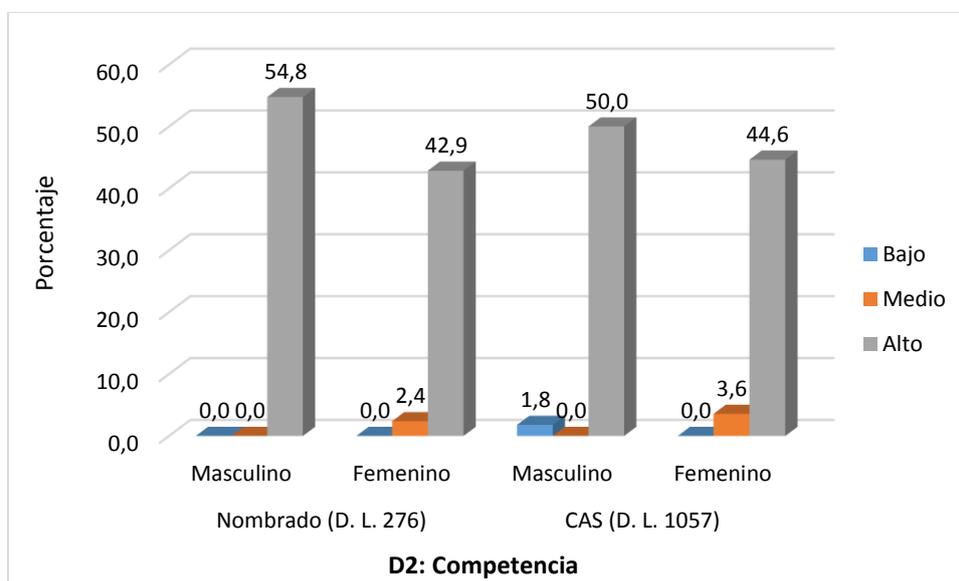
*Figura 2. Frecuencias de nivel de la dimensión 1 del empowerment en los trabajadores comprendidos en los regímenes laborales D.L. 276 y CAS D.L. 1057 - Dirección Regional de Educación de Amazonas, 2018.*

Tabla 6.

*Frecuencias de nivel de la dimensión 2 del Empowerment en los trabajadores comprendidos en los regímenes laborales D.L. 276 y CAS D.L. 1057 - Dirección Regional de Educación de Amazonas, 2018.*

D2: Competencia	Régimen Laboral							
	Nombrado (D. L. 276)				CAS (D. L. 1057)			
	Masculino		Femenino		Masculino		Femenino	
	n	%	n	%	n	%	n	%
Bajo	0	0,0	0	0,0	1	1,8	0	0,0
Medio	0	0,0	1	2,4	0	0,0	2	3,6
Alto	23	54,8	18	42,9	28	50,0	25	44,6

En esta dimensión, se observa que la mayoría de varones como de mujeres del grupo de trabajadores nombrados (D.L. 276), califican como 'Alto'; y en el personal CAS (D. L. 1057) la mayoritaria también califican 'Alto', aparte el 1,8 de los varones califican como 'Bajo', y la diferencia de 5,4% de las mujeres califican 'Medio'; todo esto también se aprecia en la figura.



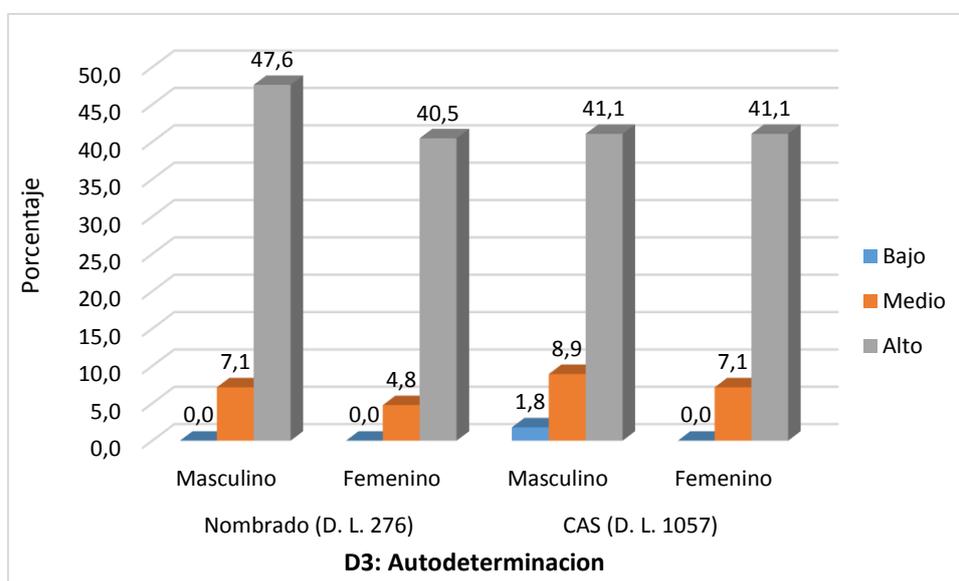
*Figura 3. Frecuencias de nivel de la dimensión 2 del Empowerment en los trabajadores comprendidos en los regímenes laborales D.L. 276 y CAS D.L. 1057 - Dirección Regional de Educación de Amazonas, 2018.*

Tabla 7.

*Frecuencias de nivel de la dimensión 3 del Empowerment en los trabajadores comprendidos en los regímenes laborales D.L. 276 y CAS D.L. 1057 - Dirección Regional de Educación de Amazonas, 2018.*

D3: Autodeterminación	Régimen Laboral							
	Nombrado (D. L. 276)				CAS (D. L. 1057)			
	Masculino		Femenino		Masculino		Femenino	
	n	%	n	%	n	%	n	%
Bajo	0	0,0	0	0,0	1	1,8	0	0,0
Medio	3	7,1	2	4,8	5	8,9	4	7,1
Alto	20	47,6	17	40,5	23	41,1	23	41,1

En esta dimensión, se observa que la mayoría de varones como de mujeres del grupo de nombrados (D.L. 276) califican como 'Alto', aparte el 7,1% de varones y el 4,8% de mujeres, califican como 'Medio'. En el personal CAS (D. L. 1057) la mayoría de varones como de mujeres califican como 'Alto', aparte el 8.9% de varones y el 7.1% de mujeres califican como 'Medio'; y la diferencia de 1.8 de mujeres califican como 'Bajo'; así se aprecia en la figura.



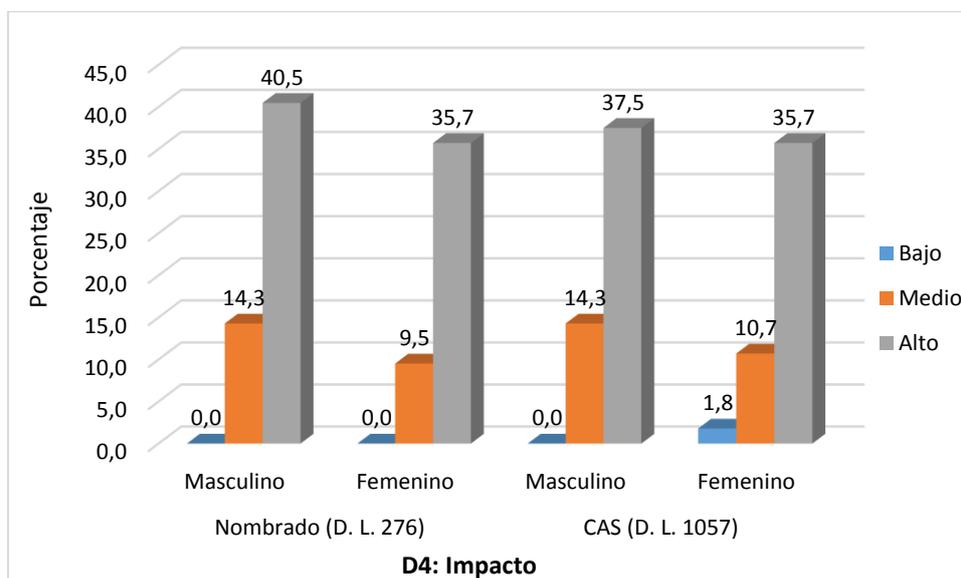
*Figura 4. Frecuencias de nivel de la dimensión 3 del Empowerment en los trabajadores comprendidos en los regímenes laborales D.L. 276 y CAS D.L. 1057 - Dirección Regional de Educación de Amazonas, 2018.*

Tabla 8.

*Frecuencias de nivel de la dimensión 4 del Empowerment en los trabajadores comprendidos en los regímenes laborales D.L. 276 y CAS D.L. 1057 - Dirección Regional de Educación de Amazonas, 2018.*

D4: Impacto	Régimen Laboral							
	Nombrado (D. L. 276)				CAS (D. L. 1057)			
	Masculino		Femenino		Masculino		Femenino	
	n	%	n	%	n	%	n	%
Bajo	0	0,0	0	0,0	0	0,0	1	1,8
Medio	6	14,3	4	9,5	8	14,3	6	10,7
Alto	17	40,5	15	35,7	21	37,5	20	35,7

En esta dimensión, se observa que tanto en varones como en mujeres de trabajadores nombrados, la mayoría califica como 'Alto', aparte el 14,3% de varones y el 9,5% de mujeres califican como 'Medio'. En el personal CAS (D. L. 1057) la mayoría califican como 'Alto', aparte el 14,3 de varones y el 10,7 de mujeres califican como 'Medio', y el 1,8% de mujeres califican como 'Bajo'; así se aprecia en la figura.



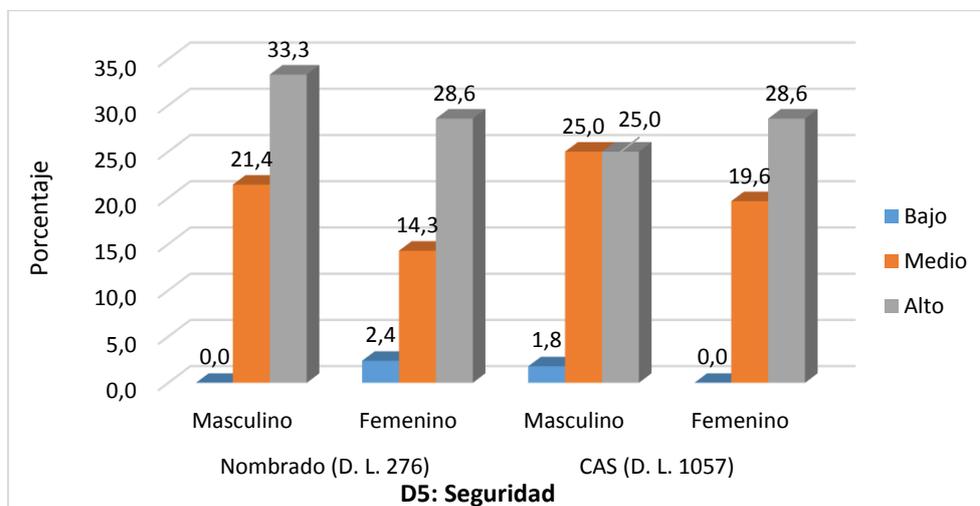
*Figura 5. Frecuencias de nivel de la dimensión 4 del Empowerment en los trabajadores comprendidos en los regímenes laborales D.L. 276 y CAS D.L. 1057 - Dirección Regional de Educación de Amazonas, 2018.*

Tabla 9.

*Frecuencias de nivel de la dimensión 5 del Empowerment de los trabajadores comprendidos en los regímenes laborales D.L. 276 y CAS D.L. 1057 - Dirección Regional de Educación de Amazonas, de acuerdo a su régimen laboral y su sexo, 2018.*

D5: Seguridad	Régimen Laboral							
	Nombrado (D. L. 276)				CAS (D. L. 1057)			
	Masculino		Femenino		Masculino		Femenino	
	n	%	n	%	n	%	n	%
Bajo	0	0,0	1	2,4	1	1,8	0	0,0
Medio	9	21,4	6	14,3	14	25,0	11	19,6
Alto	14	33,3	12	28,6	14	25,0	16	28,6

En esta dimensión, se observa que tanto varones como mujeres de trabajadores nombrados, la mayoría califica como 'Alto', además el 14,3% de mujeres y el 21,4% de varones califican como 'Medio', y el 2,4% de mujeres califican como 'Bajo'. En el personal CAS (D. L. 1057) la mayoría califican como 'Alto', aparte el 25,0% de varones y el 19,6% de mujeres califican como 'Medio', y el 1,8% de varones califican como 'Bajo'; así también se aprecia en la figura.



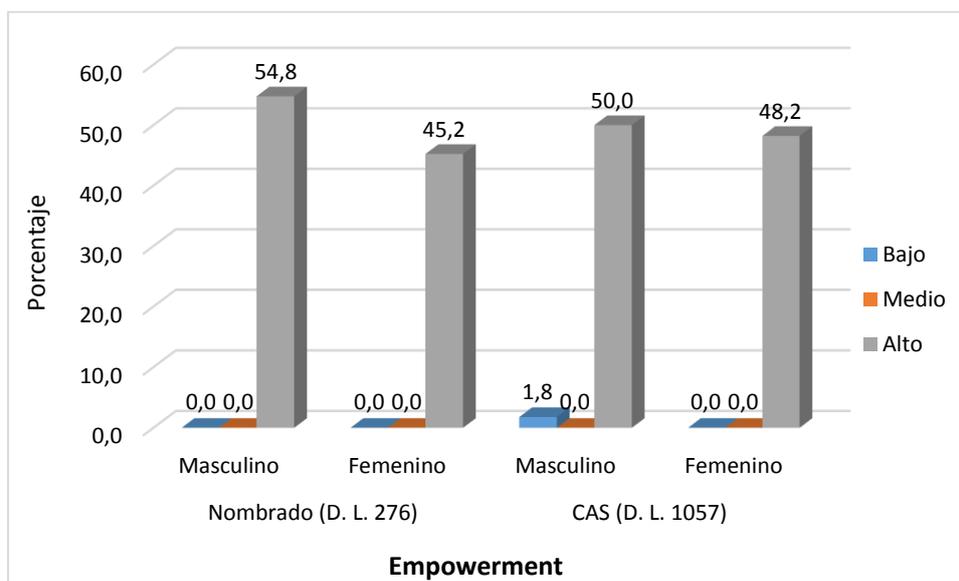
*Figura 6. Frecuencias de nivel de la dimensión 5 del Empowerment de los trabajadores comprendidos en los regímenes laborales D.L. 276 y CAS D.L. 1057 - Dirección Regional de Educación de Amazonas, de acuerdo a su régimen laboral y su sexo, 2018.*

Tabla 10.

*Frecuencias de nivel de Empowerment de los trabajadores comprendidos en los regímenes laborales D.L. 276 y CAS D.L. 1057 - Dirección Regional de Educación de Amazonas, de acuerdo a su régimen laboral y su género, 2018.*

Empowerment	Régimen Laboral							
	Nombrado (D. L. 276)				CAS (D. L. 1057)			
	Masculino		Femenino		Masculino		Femenino	
	n	%	n	%	n	%	n	%
Bajo	0	0,0	0	0,0	1	1,8	0	0,0
Medio	0	0,0	0	0,0	0	0,0	0	0,0
Alto	23	54,8	19	45,2	28	50,0	27	48,2

En esta dimensión, se observa que tanto en varones como en mujeres de los trabajadores nombrados, la calificación unánime es 'Alto'. En el personal CAS (D. L. 1057) la mayoría califica también en 'Alto', además el 1,8% de los varones califican como 'Bajo', como también se aprecia en la figura.



*Figura 7. Frecuencias de nivel de empoderamiento de los trabajadores comprendidos en los regímenes laborales D.L. 276 y CAS D.L. 1057 - Dirección Regional de Educación de Amazonas, de acuerdo a su régimen laboral y su género, 2018.*

### 3.2 Contrastación de hipótesis.

#### Hipótesis general:

H1: Existe diferencia de los niveles de Empowerment entre los trabajadores comprendidos en los regímenes laborales D.L. 276 y CAS D.L. 1057 - Dirección Regional de Educación de Amazonas, 2018.

H0: No existe diferencia de los niveles de Empowerment entre los trabajadores comprendidos en los regímenes laborales D.L. 276 y CAS D.L. 1057 - Dirección Regional de Educación de Amazonas, 2018.

Tabla 11.

*Prueba de contraste de los niveles de Empowerment entre los trabajadores comprendidos en los regímenes laborales D.L. 276 y CAS D.L. 1057 - Dirección Regional de Educación de Amazonas, 2018.*

	Empowerment
U de Mann-Whitney	1155,000
W de Wilcoxon	2751,000
Z	-,866
Sig. asintót. (bilateral)	,386

a. Variable de agrupación: Regimen\_Laboral

Se observa que el valor de la significancia obtenida en la prueba es mayor que el nivel de significación propuesto ( $p=0,386 > 0,05$ ) por lo que no hay evidencia para rechazar la hipótesis nula, teniendo que afirmar que: No existe diferencia de los niveles de Empowerment entre los trabajadores Nombrados y CAS de la Dirección Regional de Educación de Amazonas, 2018; por esta razón estadísticamente se asevera que entre los trabajadores nombrados y CAS no existe diferencia de nivel de empowerment en esta institución de gobierno regional.

#### Hipótesis específica 1:

H1: Existe diferencia del 'significado' del Empowerment entre los trabajadores comprendidos en los regímenes laborales D.L. 276 y CAS D.L. 1057 - Dirección Regional de Educación de Amazonas, 2018.

H0: No existe diferencia del 'significado' del Empowerment entre los trabajadores comprendidos en los regímenes laborales D.L. 276 y CAS D.L. 1057 - Dirección Regional de Educación de Amazonas, 2018.

Tabla 12.

*Prueba de contraste de los niveles de 'significado' del Empowerment de los trabajadores comprendidos en los regímenes laborales D.L. 276 y CAS D.L. 1057 - Dirección Regional de Educación de Amazonas, 2018.*

	D1: Significado
U de Mann-Whitney	1092,000
W de Wilcoxon	2688,000
Z	-2,759
Sig. asintót. (bilateral)	,008

a. Variable de agrupación: Regimen\_Laboral

Se observa que el valor de la significancia obtenida en la prueba es menor que el nivel de significación propuesto ( $p=0,008 < 0,05$ ) por lo que hay evidencia para rechazar la hipótesis nula, teniendo que afirmar que: Existe diferencia del 'significado' del Empowerment entre los trabajadores Nombrados y CAS de la Dirección Regional de Educación de Amazonas, 2018, razón por la cual, en base a los estadísticos descriptivos descritos anteriormente, se asevera que los trabajadores nombrados le dan mayor 'significado' al Empowerment que los trabajadores CAS en esta institución del gobierno regional.

### **Hipótesis específica 2:**

H1: Existe diferencias de las 'competencias' del Empowerment de los trabajadores comprendidos en los regímenes laborales D.L. 276 y CAS D.L. 1057 - Dirección Regional de Educación de Amazonas, 2018.

H0: No existe diferencias de las 'competencias' del Empowerment de los trabajadores comprendidos en los regímenes laborales D.L. 276 y CAS D.L. 1057 - Dirección Regional de Educación de Amazonas, 2018.

Tabla 13.

*Prueba de contraste de los niveles de las 'competencias' de Empowerment de los trabajadores comprendidos en los regímenes laborales D.L. 276 y CAS D.L. 1057 - Dirección Regional de Educación de Amazonas, 2018.*

<b>D2: Competencia</b>	
U de Mann-Whitney	1140,500
W de Wilcoxon	2736,500
Z	-,743
Sig. asintót. (bilateral)	,457

a. Variable de agrupación: Regimen\_Laboral

Se observa que el valor de la significancia obtenida en la prueba es mayor que el nivel de significación propuesto ( $p=0,457 > 0,05$ ) por lo que no hay evidencia para rechazar la hipótesis nula, teniendo que afirmar que: No existe diferencias de las competencias del empowerment entre los trabajadores Nombrados y CAS de la Dirección Regional de Educación de Amazonas, 2018., razón por la cual, estadísticamente se asevera que entre los trabajadores nombrados y CAS no existe diferencia de nivel de 'competencias' del empowerment en esta institución del gobierno regional.

### **Hipótesis específica 3:**

H1: Existe diferencias de la 'autodeterminación' del Empowerment de los trabajadores comprendidos en los regímenes laborales D.L. 276 y CAS D.L. 1057 - Dirección Regional de Educación de Amazonas, 2018.

H0: No existe diferencias de la 'autodeterminación' del Empowerment de los trabajadores comprendidos en los regímenes laborales D.L. 276 y CAS D.L. 1057 - Dirección Regional de Educación de Amazonas, 2018.

Tabla 14.

*Prueba de contraste de los niveles de la 'autodeterminación' de Empowerment de los trabajadores comprendidos en los regímenes laborales D.L. 276 y CAS D.L. 1057 - Dirección Regional de Educación de Amazonas, 2018.*

<b>D3: Autodeterminación</b>	
U de Mann-Whitney	1103,500
W de Wilcoxon	2699,500
Z	-2,834
Sig. asintót. (bilateral)	,040

a. Variable de agrupación: Regimen\_Laboral

Se observa que el valor de la significancia obtenida en la prueba es menor que el nivel de significación propuesto ( $p=0,040 < 0,05$ ) por lo que hay evidencia para rechazar la hipótesis nula, teniendo que afirmar que: Existe diferencias de la autodeterminación del empowerment entre los trabajadores Nombrados y CAS de la Dirección Regional de Educación de Amazonas, 2018, razón por la cual, en base a los estadísticos descriptivos descritos anteriormente, se asevera que los trabajadores Nombrados presentaron mayor 'autodeterminación' que los trabajadores CAS en esta institución de gobierno regional.

#### **Hipótesis específica 4:**

H1: Existe diferencias del impacto del empowerment de los trabajadores comprendidos en los regímenes laborales D.L. 276 y CAS D.L. 1057 - Dirección Regional de Educación de Amazonas, 2018.

H0: No existe diferencias del impacto del empowerment de los trabajadores comprendidos en los regímenes laborales D.L. 276 y CAS D.L. 1057 - Dirección Regional de Educación de Amazonas, 2018.

Tabla 15.

*Prueba de contraste de los niveles del impacto del Empowerment de los trabajadores comprendidos en los regímenes laborales D.L. 276 y CAS D.L. 1057 - Dirección Regional de Educación de Amazonas, 2018.*

	D4: Impacto
U de Mann-Whitney	1136,000
W de Wilcoxon	2732,000
Z	-,380
Sig. asintót. (bilateral)	,704

a. Variable de agrupación: Regimen\_Laboral

Se observa que el valor de la significancia obtenida en la prueba es mayor que el nivel de significación propuesto ( $p=0,704 > 0,05$ ) por lo que no hay evidencia para rechazar la hipótesis nula, teniendo que afirmar que: No existe diferencias del impacto del Empowerment de los trabajadores comprendidos en los regímenes laborales D.L. 276 y CAS D.L. 1057 - Dirección Regional de Educación de Amazonas 2018, razón por la cual, estadísticamente se asevera que entre los trabajadores Nominados y CAS no existe diferencia del 'impacto' del empowerment en esta institución de gobierno regional.

### **Hipótesis específica 5:**

H1: Existe diferencias del nivel de 'seguridad' del Empowerment de los trabajadores comprendidos en los regímenes laborales D.L. 276 y CAS D.L. 1057 - Dirección Regional de Educación de Amazonas, 2018.

H0: No existe diferencias del nivel de 'seguridad' del Empowerment de los trabajadores comprendidos en los regímenes laborales D.L. 276 y CAS D.L. 1057 - Dirección Regional de Educación de Amazonas, 2018.

Tabla 16.

*Prueba de contraste del nivel de 'seguridad' del Empowerment de los trabajadores comprendidos en los regímenes laborales D.L. 276 y CAS D.L. 1057 - Dirección Regional de Educación de Amazonas, 2018.*

	<b>D5: Seguridad</b>
U de Mann-Whitney	1083,000
W de Wilcoxon	2679,000
Z	-,773
Sig. asintót. (bilateral)	,439

a. Variable de agrupación: Regimen\_Laboral

Se observa que el valor de la significancia obtenida en la prueba es mayor que el nivel de significación propuesto ( $p=0,439 > 0,05$ ) por lo que no hay evidencia para rechazar la hipótesis nula, teniendo que afirmar que: No existe diferencias del nivel de seguridad del empowerment entre los trabajadores Nombrados y CAS de la Dirección Regional de Educación de Amazonas, 2018, razón por la cual, estadísticamente se asevera que entre los trabajadores Nombrados y CAS no existe diferencia del nivel de 'seguridad' del empowerment en esta institución de gobierno regional.

## **IV. Discusión**

En el contraste de hipótesis general se determinó que no hubo diferencia de los niveles de Empowerment de los trabajadores comprendidos en los regímenes laborales D.L. 276 y CAS D.L. 1057 - Dirección Regional de Educación de Amazonas, teniendo en claro que ambos grupos laborales tienen la misma predisposición de empoderamiento institucional. Este resultado es positivo ya que proporciona un buen indicador de gestión, pues si el trabajador está empoderado, independientemente sea su condición de ligazón laboral, entonces las funciones se harán en el mismo sentido y sinergia, cumpliéndose los objetivos y metas institucionales. Probablemente este resultado sea explicado en la presencia de un empoderamiento (empowerment) emocional, como lo propuso Santiago (2018), deduciendo que el clima institucional debería ser bueno en esta entidad. En todo caso queda un tema de investigación o extensión de este trabajo, buscando correlacionarlo con el clima organizacional, tal como lo propuso Guadalupe (2015) en su investigación sobre la comunicación organizacional y el empowerment, siendo motivo de pesquisas posteriores.

En la demostración de las hipótesis específicas en una de ellas se determinó que existe diferencia estadística ( $p=0,008<0,05$ ) del 'significado' empowerment de los trabajadores comprendidos en los regímenes laborales D.L. 276 y CAS D.L. 1057 - Dirección Regional de Educación de Amazonas, 2018, siendo mayor en el personal nombrado. Ensayando una posible respuesta a este resultado significativo podría decirse que el personal nombrado es el que mayor tiempo de trabajo tiene dentro de esta institución, por lo que comprenden mucho más el 'significado' del empowerment institucional, en contraste con el personal CAS que generalmente tienen mayor rotación en los cargos, cuentan con contratos a plazo determinado, pudiendo ser una causal de la poca interiorización del 'significado' de empowerment; así lo dejó traslucir Guzmán, Pontes y Szufliita (2015) en su investigación donde correlacionó el empowerment con la satisfacción laboral de un grupo humano análogo al evaluado en el presente trabajo.

En esa misma perspectiva, en la demostración de la segunda hipótesis específica se encontró que no hubo diferencias de las 'competencias' del empowerment de los trabajadores comprendidos en los regímenes laborales D.L. 276 y CAS D.L. 1057 - Dirección Regional de Educación de Amazonas, siendo

coherente con la realidad ya que en los procesos de reclutamiento y selección del personal, los criterios que se toman son estandarizados, cumpliendo con lo que establece la normativa laboral e institucional, siendo consistente con lo señalado por De los Ríos (2012) cuando indicó que el *Empowerment* es una herramienta que por sí sola no tiene la capacidad de cambiar los resultados, por lo que es importante que exista voluntad previa de los mandos intermedios y altos que son los responsables de iniciar el proceso para lograr el cambio deseado, ante ello es necesario identificar el estado actual del *Empowerment* en la organización, y así tener un punto de referencia que permita evaluar la situación actual y planificar la ruta a seguir.

En la demostración de la tercera hipótesis específica, se determinó que existe diferencia significativa ( $p=0,040 < 0,05$ ) de la 'autodeterminación' del empowerment de los trabajadores comprendidos en los regímenes laborales D.L. 276 y CAS D.L. 1057 - Dirección Regional de Educación de Amazonas 2018, siendo mayor en el personal nombrado. Lo que nuevamente, resulta congruente con la realidad, pues de acuerdo con lo encontrado por Morales (2016) cuando en base al estudio de la Oficina de derechos humanos del arzobispado de Guatemala explica que el ser humano en relación al empoderamiento presenta diferentes situaciones: individual (el individuo sabe que vale mucho, capaz de pensar, sentir, opinar, disponer y actuar es el poder dentro de sí mismo, llamada autodeterminación), familia, escuela, trabajo, relaciones colectivas y redes nacionales; asimismo señaló que el grado de empoderamiento puede llegar a influir en el desempeño de los colaboradores y dar como resultado eficiente la mejora en las partes involucradas.

En la demostración de la cuarta hipótesis específica, se encontró que no hubo diferencias del 'impacto' del empowerment de los trabajadores comprendidos en los regímenes laborales D.L. 276 y CAS D.L. 1057 - Dirección Regional de Educación de Amazonas, lo que resulta consistente con la realidad y lo determinado anteriormente en las demás hipótesis de contraste. Es coherente con la realidad porque, definitivamente, el empowerment no es solo un concepto sino una filosofía de vida que forma parte de los avatares y desarrollo de procesos institucionales, como también lo sustentaron Moriel, Pizarro, Hernández y Bonilla (2012), cuando determinaron que el empowerment es inherente al personal, necesitando

solamente de orientación al personal para que desarrollen mejor sus actitud y mejoren sus procesos.

Finalmente se determinó que no hay diferencias de nivel de 'seguridad' del empowerment de los trabajadores administrativos comprendidos en los regímenes laborales D.L. 276 y CAS D.L. 1057 - Dirección Regional de Educación de Amazonas, lo que también resultó consistente con la realidad. En esa perspectiva Soto (2018) señaló que la percepción de todo el personal sobre el empowerment en lo que respecta a seguridad no tiene diferencias entre cada miembro de una misma entidad, lo que reafirma el resultado obtenido en este trabajo de investigación. Por otro lado, si bien en este trabajo se hizo un detalle descriptivo por sexo en cada una de las dimensiones y variable empowerment, no deja de ser una oportunidad para una mayor profundización temática, pudiendo ahondar los resultados dentro de esta misma entidad, tal como también lo propuso Díaz (2009) en una entidad estatal análoga a la de este estudio.

Si se tiene en cuenta el enfoque de Rapaport 1987, en Guzmán *et al*, 2015), que considera al Empowerment como un constructo multinivel (individual, organizacional y comunitario); en el presente caso de estudio, el Empoderamiento en los trabajadores administrativos de la Dirección Regional de Educación de Amazonas, en los regímenes laborales del D.L. 276 y CAS D.L. 1057, también debe analizarse en los tres niveles. En lo individual, significa que los trabajadores sienten control / dominio / autonomía para tomar sus propias decisiones respecto a su puesto de trabajo, con la única limitante de respetar las normas formalmente establecidas; en el nivel organizacional, son las instituciones educativas y en general las dependencias del sector educación que deben desarrollarse como entes autónomos de alto rendimiento (a nivel local, regional y nacional), como organizaciones innovadoras que planifican y construyen su futuro en base a visiones compartidas, y en el marco normativo que les corresponde (leyes, reglamentos, resoluciones, directivas, convenios, etc.); y en el nivel comunitario, se establecen o refuerzan vínculos con otras organizaciones para hacer frente a la problemática educativa que es compleja en sus raíces (en lo económico, social, político, etc.), a través de convenios o alianzas con Asociaciones de Padres de Familia, Comedores Populares, Municipalidad, Policía Nacional, Universidades,

ONGs, entre otras; para de esta manera resolver los problemas a nivel territorial, sin tener que depender del centralismo regional y nacional. En todas estas formas de relación se potencia el desarrollo de la autonomía del individuo, para que se constituya en el tomador de decisiones y posibilite que las acciones de cambio se cumplan.

## **V. Conclusiones**

- Primera:** No existe diferencia de los niveles de Empowerment de los trabajadores comprendidos en los regímenes laborales D.L. 276 y CAS D.L. 1057 - Dirección Regional de Educación de Amazonas, 2018.
- Segunda:** Existe diferencia estadística ( $p=0,008<0,05$ ) de la dimensión 'significado' del Empowerment de los trabajadores comprendidos en los regímenes laborales D.L. 276 y CAS D.L. 1057 - Dirección Regional de Educación de Amazonas, 2017, siendo mayor en el personal nombrado.
- Tercera:** No existe diferencia de la dimensión 'competencias' del Empowerment de los trabajadores comprendidos en los regímenes laborales D.L. 276 y CAS D.L. 1057 - Dirección Regional de Educación de Amazonas, 2018.
- Cuarta:** Existe diferencia significativa ( $p=0,040<0,05$ ) de la dimensión 'autodeterminación' del Empowerment de los trabajadores comprendidos en los regímenes laborales D.L. 276 y CAS D.L. 1057 - Dirección Regional de Educación de Amazonas, 2018, siendo mayor en el personal nombrado.
- Quinta:** No existe diferencias de la dimensión 'impacto' del Empowerment de los trabajadores comprendidos en los regímenes laborales D.L. 276 y CAS D.L. 1057 - Dirección Regional de Educación de Amazonas, 2018.
- Sexta:** No existe diferencias de la dimensión de 'seguridad' del Empowerment de los trabajadores comprendidos en los regímenes laborales D.L. 276 y CAS D.L. 1057 - Dirección Regional de Educación de Amazonas, 2018.

## **VI. Recomendaciones**

Considerando que el Empowerment es un proceso de delegación de facultades que depende de la decisión de quienes tienen la autoridad, y que la Dirección Regional de Educación no es autónoma, más bien constituye uno de los niveles del sector educación, por tanto se recomienda:

- Primera:** A nivel central, es necesario que el Ministerio de Educación sólo concentre para sí las facultades de dar los lineamientos de política y los recursos que necesitan las otras dependencias como Direcciones Regionales (DRE), Unidades de Gestión Educativa (UGEL), e Instituciones Educativas); es decir no basta con un proceso de Desconcentración como existe actualmente, en el cual se hace la delegación de funciones a otras instancias de menor nivel pero se mantiene una relación de dependencia de Lima.
- Segunda:** A nivel intermedio, en las Direcciones Regionales de Educación (DRE) y las Unidades de Unidad de Gestión Educativa Local – UGEL, se debe superar el estilo de gestión tradicional sujeto al cumplimiento de las normas, procedimientos y directivas emanados del nivel central, y se descuida el objetivo principal que consiste en gestionar la calidad educativa en beneficio de los estudiantes; para ello se requiere modernizar el marco normativo que permita instaurar un adecuado modelo de gestión que articule de manera armónica los distintos niveles del sector educación, delimitando sus funciones y responsabilidades y empoderando a las autoridades y funcionarios regionales.
- Tercera:** A nivel local, los directores de las Instituciones Educativas deben ser designados teniendo en cuenta sus competencias y capacidades técnico pedagógicas y su estilo de liderazgo participativo, de esta manera podrán desarrollar el Empowerment o empoderamiento de su personal académico, administrativo y de servicios; de esta manera la labor del director consiste en coordinar acciones, obtener recursos, planificar a largo plazo, interactuar con los estudiantes y padres de familia, entre otras actividades.

**Cuarta:** Considerando las diferencias estadísticas de las dimensiones de 'significado' y de 'autodeterminación' del empowerment con mayor calificación de los trabajadores Nombrados (D.L. 276) se recomienda reforzar prioritariamente el compromiso de los trabajadores CAS (D.L. 1057) para realizar sus labores en base a metas e ideales (significado) así como su disposición para iniciar y continuar las actividades de su trabajo con autonomía (autodeterminación). Para ello se debe desarrollar una cultura de empoderamiento, reconocimiento laboral, y capacitación en temas de gestión administrativa y de relaciones humanas (liderazgo, motivación, entre otras).

**Quinta:** La Dirección Regional de Educación de Amazonas debe implementar la Ley N° 30057 - Ley del Servicio Civil, la cual permitirá introducir la meritocracia y mejorar los ingresos de los trabajadores administrativos de la entidad; ello además permitirá elevar la calidad de los servicios y atenuar las inequidades entre los trabajadores nombrados y de la modalidad CAS.

## **VII. Referencias**

- Arroyo, J. y Pastor-Goyzueta, A. (2013). *La innovación en la organización de servicios con el Sistema Metropolitano de la Solidaridad en Perú*. *Rev. Panam. Salud Pública*, 33(6):391–397.
- Ato, M.; López, J. J.; Benavente, A. (2013). *Un sistema de clasificación de los diseños de investigación en psicología*. *Revista Anales de Psicología*, 29, (3), 1038-1059. Recuperado de <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=16728244043>
- Camacho, V, Escalante, V., Quispe, L. y Salazar, M. C. (2014). *Motivación laboral hacia la investigación científica del profesional de enfermería asistencial en un hospital nacional*. *Rev enferm Herediana*, 7(2), 111 - 117.
- Cálix, C., Martínez, L., Vigier, H. y Nuñez, J., (2016). *El Rol del Empowerment en el Éxito Empresarial*. *Revista de Investigación Administrativa*, 45 (117), 23 -2.
- Decreto Legislativo N° 276, (1984). *Ley de Bases de la Carrera Administrativa*. Diario El Peruano, Lima, Perú.
- Decreto Legislativo N° 1057. (1984). *Régimen Especial de Contratación Administrativa de Servicios*. Diario El Peruano, Lima, Perú.
- De los Ríos, P. (2012). *El empowerment organizacional: Revisión de modelos teóricos y su aplicabilidad en la gestión empresarial*. (Tesis para optar el grado de maestro). Universidad de Almería, España. Recuperado de [http://repositorio.ual.es/bitstream/handle/10835/3749/Trabajo\\_7042\\_113.pdf?sequence=1&isAllowed=y](http://repositorio.ual.es/bitstream/handle/10835/3749/Trabajo_7042_113.pdf?sequence=1&isAllowed=y)
- Gomez, I., Lledó, A. Perandones, T. M. y Herrera, L. (2014). *El empoderamiento como estrategia de éxito en la formación inicial del profesorado*. *International Journal of Developmental and Educational Psychology*. *Revista INFAD de Psicología*. 7(1); 151-160. Recuperado de <http://bit.ly/2Edc61n>
- Guadalupe, S. V. (2015). *La comunicación organizacional y el empowerment del personal de salud del subcentro de Santa Rosa del Cantòn Ambato*. (Trabajo de titulación previa a la obtención del grado académico de magister en gerencia de instituciones de salud). Universidad Técnica de Ambato,

- EPG. Recuperado de <http://webcache.googleusercontent.com/search?q=cache:http://repo.uta.edu.ec/bitstream/123456789/10557/1/10%2520GIS.pdf>
- Guzman, C. P., Pontes, P. y Szufliita, M. (2015). *Empowerment y satisfacción laboral*. REIDOCREA, Recuperado de [http://digibug.ugr.es/bitstream/10481/36048/6/GuzmanDelfino\\_V4\\_Art1.pdf](http://digibug.ugr.es/bitstream/10481/36048/6/GuzmanDelfino_V4_Art1.pdf)
- Hernández, R., Fernández, C., y Baptista, J. (2016). *Metodología de la investigación*. (6ta ed ed.). México. D. F., México: Mc Graw Hill.
- Koontz H. y Wehrich, H (2012) *Administración, una perspectiva global*, (14ª ed.) México D.F: Mc Graw Hill.
- Ministerio de Educación - MINEDU (2014). *Marco de Buen Desempeño del Directivo - Directivos construyendo escuela. Aprobado mediante Resolución de Secretaría General N° 304-2014 MINEDU*. Lima, Perú. Recuperado de [http://www.minedu.gob.pe/n/xtras/marco\\_buen\\_desempeno\\_directivo.pdf](http://www.minedu.gob.pe/n/xtras/marco_buen_desempeno_directivo.pdf)
- Morales, A. E. (2016). *Empoderamiento y desempeño laboral. Estudio realizado en el Colegio Cristiano Nueva Nación de la ciudad de Quetzaltenango*. Universidad Rafael Landívar, Quetzaltenango, México. Recuperado de [https://www.google.com.pe/search?q=%22EMPODERAMIENTO+Y+DESEMPEÑO+LABORAL+\(Estudio+realizado+en+el+Colegio+Cristiano+Nueva+Nación+de+la+ciudad+de+Quetzaltenango\)%22&oq=chrome&ie=UTF-8](https://www.google.com.pe/search?q=%22EMPODERAMIENTO+Y+DESEMPEÑO+LABORAL+(Estudio+realizado+en+el+Colegio+Cristiano+Nueva+Nación+de+la+ciudad+de+Quetzaltenango)%22&oq=chrome&ie=UTF-8)
- Moriel, L., Pizarro, N., Hernández, H. C. y Bonilla, E. (2012). *Empoderamiento de enfermería como profesión y sujeto social: Caso Chihuahua*. *Revista Dialnet*, 15(27); 30-38. Recuperado de <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=4157002>
- Luna, G. A. (2015). *Proceso administrativo*. (2º ed.). México: Editorial Patria.
- Patilla, J. (2016). *Empowerment organizacional y la satisfacción laboral en la empresa Inversiones Portaimport S.A.C., Huancayo* (Tesis para optar el título de Profesional en Licenciado en Administración). Universidad

Continental, Huancayo, Perú. Recuperado de <http://repositorio.continental.edu.pe/handle/continental/3378>

Ramos Vidal, I. y Maya Jariego, I. (2014). *Sentido de comunidad, empoderamiento psicológico y participación ciudadana en trabajadores de organizaciones culturales*. *Psychosocial Intervention*, 23(3); 169-176. Recueprado de <http://bit.ly/2CKbZOh>

Rodriguez, M. T. (2012). *Inserción, poder y estrategias de la enfermera en la gerencia de los servicios de salud pública en Trujillo, Perú*. Revista “Ciencia y Tecnología”, Escuela de Postgrado – UNT, 8(22). 291 – 309.

Rojas, B. (2017). *Empoderamiento de las mujeres cubanas. Logros e incertidumbres en el actual proceso de reorganización económica*. *Rumbos TS*, 12(16); 77 – 92. Recuperado de <http://bit.ly/2CJBpLh>

Ruiz, W. (2015). *Liderazgo y Empoderamiento Directivo en Instituciones Educativas de Chiclayo*. *Revista electrónica Educare et Comunicare*. Recuperado de [http://repositorio.usat.edu.pe/bitstream/usat/169/1/Educare\\_Vol5\\_n2\\_3.pdf](http://repositorio.usat.edu.pe/bitstream/usat/169/1/Educare_Vol5_n2_3.pdf)

Santiago, M. (2018). *Empoderamiento emocional. Cambio en la estructura del reconocimiento individual y en las relaciones interpersonales*. b. (13): 79 – 96. Recuperado de <http://bit.ly/2Cleobz>.

Soto, R. (2017). *Percepción de empowerment en las Enfermeras del Hospital Arzobispo Loayza 2016*. (Tesis de Maestría). Universidad César Vallejo. Perú.

Spreitzer, G. (1995) Psychological Empowerment in the workplace: Dimensions, measurement, and validation. *Academy of Management Journal*. 38, 5: 1442 -1465.

Whetten, D. y Cameron, K. (2015). *Desarrollo de habilidades directivas*. (9° ed.). México: Pearson Educación.

Zimmerman, M.A. (2000). *Empowerment theory: psychological, organizational and community levels of analysis*. En Rappaport, J. y Seidman, E. (Eds.), *Handbook community psychology*. New York: Plenum Press

## **Anexos**



<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ ¿Cuál es la diferencia de la autodeterminación del Empowerment de los trabajadores comprendidos en los regímenes laborales D.L. 276 y CAS D.L. 1057 - Dirección Regional de Educación de Amazonas, 2018?</li> <li>▪ ¿Cuál es la diferencia del impacto del Empowerment de los trabajadores comprendidos en los regímenes laborales D.L. 276 y CAS D.L. 1057 - Dirección Regional de Educación de Amazonas, 2018?</li> <li>▪ ¿Cuál es la diferencia del nivel de seguridad del Empowerment de los trabajadores comprendidos en los regímenes laborales D.L. 276 y CAS D.L. 1057 - Dirección Regional de Educación de Amazonas, 2018?</li> </ul>	<p>Empowerment de los trabajadores comprendidos en los regímenes laborales D.L. 276 y CAS D.L. 1057 - Dirección Regional de Educación de Amazonas, 2018.</p> <p>Determinar la diferencia del impacto del Empowerment de los trabajadores comprendidos en los regímenes laborales D.L. 276 y CAS D.L. 1057 - Dirección Regional de Educación de Amazonas, 2018.</p> <p>Determinar la diferencia del nivel de seguridad del Empowerment de los trabajadores comprendidos en los regímenes laborales D.L. 276 y CAS D.L. 1057 - Dirección Regional de Educación de Amazonas, 2018.</p>	<p>- Dirección Regional de Educación de Amazonas, 2018</p> <p>Existe diferencia del impacto del Empowerment de los trabajadores comprendidos en los regímenes laborales D.L. 276 y CAS D.L. 1057 - Dirección Regional de Educación de Amazonas, 2018</p> <p>Existe diferencia del nivel de seguridad del Empowerment de los trabajadores comprendidos en los regímenes laborales D.L. 276 y CAS D.L. 1057 - Dirección Regional de Educación de Amazonas, 2018.</p>	<p><b>D5: Seguridad</b></p>	<p>Confianza en los compañeros</p>	<p><b>17 - 20</b></p>	
				<p>Soporte emocional</p>		
<p><b>Tipo y diseño de investigación</b></p>	<p><b>Población y muestra</b></p>	<p><b>Técnicas e instrumentos</b></p>		<p><b>Estadística a utilizar</b></p>		
<p><b>Tipo:</b></p> <p>No experimental</p> <p><b>Alcance:</b></p> <p>Básica</p> <p><b>Diseño:</b></p> <p>Descriptiva comparativo</p> <p><b>Método:</b> Hipotético deductivo</p>	<p><b>Población:</b></p> <p>Se tomó todos los trabajadores administrativos de la Dirección Regional de Educación de Amazonas, el total corresponde a 64 trabajadores CAS y de 46 trabajadores nombrados (D. L. 276).</p>	<p><b>Variable:</b> Empowerment</p> <p><b>Técnicas:</b> Encuesta</p> <p><b>Instrumentos:</b> Cuestionario</p> <p>Autor: Díaz, (2009) quien se basó en Spreitzer, (1995) y Whetten y Cameron, (1996).          Ámbito de Aplicación: Dirección Regional de Educación de Amazonas</p>			<p><b>INFERENCIAL:</b></p> <p>Se utilizó la prueba U-Mann Whitney, que permitió comparar dos grupos independientes con medición de escala ordinal.</p>	

	<p><b>Tipo de muestreo:</b></p> <p>Muestreo no probabilístico</p> <p><b>Tamaño de muestra:</b></p> <p>Debido al hermetismo típico en trabajadores estatales, cuando se pidió a los trabajadores que respondan esta encuesta, ellos pusieron muchos pretextos para responder, razón por la cual se tomó una muestra no probabilística, intencional de 56 trabajadores CAS (D. L. 1057) y de 42 nombrados D. L. 276, la misma que fue empleada para efectos de emitir los resultados en esta investigación.</p>		
--	---	--	--

## Anexo 2. Instrumentos de toma de datos.

### Instrumento de toma de datos Variable: Empowerment

Nº	DIMENSIONES / ítems	Totalmente de acuerdo (5)	Parcialmente de acuerdo (4)	Indeciso (3)	Parcialmente en desacuerdo (2)	Totalmente en desacuerdo (1)
	<b>DIMENSIÓN 1: Significado</b>					
1	El trabajo que realizo en esta organización es muy importante para mí					
2	Las actividades de mi trabajo son significativas para mí					
3	Cuido lo que hago en mi trabajo					
4	El trabajo que hago tiene significado e importancia especiales para mí					
	<b>DIMENSIÓN 2: Competencia</b>					
5	Confío en mis capacidades personales para desempeñar bien mi trabajo					
6	Mi trabajo está dentro del alcance de mis competencias y capacidades					
7	Confío en mis capacidades para realizar mi trabajo con éxito					
8	He dominado las habilidades necesarias para hacer mi trabajo					
	<b>DIMENSIÓN 3: Autodeterminación</b>					
9	Tengo suficiente autonomía para decidir cómo realizar mi trabajo					
10	Puedo decidir cómo realizar mi propio trabajo					
11	Tengo oportunidad considerable de independencia en la manera cómo hago mi trabajo					
12	Tengo oportunidad de utilizar mi iniciativa personal al realizar mi trabajo					

	<b>DIMENSIÓN 4: Impacto</b>					
13	Impacto significativamente en lo que sucede en mi unidad de trabajo					
14	Tengo suficiente control sobre lo que ocurre en mi unidad de trabajo					
15	Tengo influencia significativa sobre lo que sucede en mi unidad de trabajo					
16	Mi opinión cuenta en la toma de decisiones de mi unidad de trabajo					
	<b>DIMENSIÓN 5: Seguridad o confianza</b>					
17	Sé que mis compañeros de trabajo son totalmente honestos conmigo					
18	Confío en que mis compañeros de trabajo comparten información importante conmigo					
19	Confío en que mis compañeros de trabajo cumplen las promesas que hacen					
20	Creo que mis compañeros de trabajo se interesan en mi bienestar					

Fuente: Instrumento de Díaz, (2009) quien se basó en Spreitzer, (1995) y Whetten y Cameron, (1996);

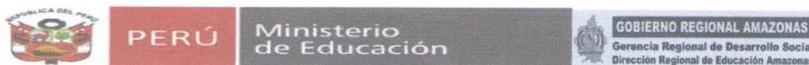


1	3	45	2	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
1	1	54	1	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
1	1	39	1	5	5	5	5	5	5	5	5	4	5	5	5	5	4	4	4	4	5	4	5
1	3	53	1	5	5	5	5	4	4	5	5	3	4	4	3	2	4	4	4	4	4	4	4
1	1	59	1	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	2	5	5	5	5
1	1	46	2	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	5	4	5	5	5	4
1	1	48	1	5	5	5	5	5	5	5	5	4	5	5	5	5	5	5	5	4	5	4	4
1	4	53	2	5	5	5	5	5	4	5	4	4	4	5	5	5	4	5	5	5	5	5	5
1	3	60	2	5	5	5	5	5	5	5	4	5	5	5	5	5	4	4	4	4	4	4	4
1	3	38	2	5	5	5	5	4	4	4	4	5	4	4	5	5	4	5	5	5	5	5	5
1	3	49	2	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	4	5	4	4	4	4
1	3	42	2	5	4	5	5	5	5	5	4	5	5	4	5	4	5	4	5	5	5	5	5
1	3	48	1	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	4	5	4	4	4	4
1	4	39	1	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	5	5	4	4	4	5	5	5	5
1	4	50	1	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	5	5	5	5	5	5
1	3	49	2	5	5	5	5	5	5	5	4	5	4	4	4	4	4	4	4	4	5	4	4
2	3	28	1	5	5	5	5	5	5	5	5	4	4	5	5	5	5	4	5	5	4	4	5
2	3	23	1	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
2	3	27	2	4	4	4	4	5	4	4	4	5	5	4	5	5	5	5	5	4	4	4	4
2	3	38	2	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	2	5	5	2	5	4
2	3	43	1	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	5	4	5	5	5	3	4	3	3
2	1	32	2	5	5	5	4	5	4	5	5	4	4	3	4	4	5	4	5	5	5	4	5
2	3	53	2	5	4	5	5	5	5	5	4	4	4	4	5	5	5	5	4	4	4	4	5
2	4	36	1	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
2	3	36	2	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	5	5	5	5	5	5
2	3	26	1	5	5	5	4	5	5	5	4	4	4	5	5	5	4	4	5	4	4	4	4
2	1	26	1	5	5	5	4	5	5	5	5	4	3	5	4	4	4	4	4	3	4	4	4
2	1	33	1	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	4	4	4
2	3	35	1	5	5	5	5	5	5	5	5	4	5	5	5	4	4	4	4	4	4	4	4
2	3	32	1	5	5	5	5	5	5	5	5	4	5	5	5	5	4	4	4	4	4	4	4
2	3	34	2	5	4	5	4	4	4	4	3	4	4	5	4	3	4	3	4	4	4	4	4

2	3	25	2	5	5	5	5	4	5	4	5	3	3	3	4	4	4	4	3	3	3	3	3
2	4	41	2	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	4	5	5	5	5	5	4	5	4	4
2	1	32	2	4	4	4	4	5	3	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
2	3	39	2	5	5	5	5	5	4	5	5	5	4	4	5	5	4	4	4	3	4	4	4
2	3	36	2	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	5	5	4	4	4	4	4
2	3	25	2	5	5	5	5	5	5	5	4	4	2	4	3	2	1	4	2	5	5	5	5
2	3	36	1	5	5	5	5	5	5	5	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
2	1	40	1	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	4	4	5	5	5	5	5
2	1	47	1	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	4	5	3	4	5	4	4	5
2	1	34	1	5	4	5	5	5	4	5	5	5	4	4	5	4	5	4	4	4	4	4	5
2	4	42	2	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	5	5	4	5	4	5
2	4	41	2	5	5	5	5	5	5	4	4	4	4	4	5	5	4	5	4	4	4	4	4
2	1	22	1	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	5	5	5	4	5	5	5	5	5	5
2	1	23	1	1	1	1	1	1	1	1	2	3	3	2	2	3	2	3	3	2	2	2	2
2	3	21	1	5	5	4	5	5	5	5	5	5	4	4	5	4	5	4	5	4	5	5	5
2	1	42	1	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	5	5	5
2	1	26	2	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
2	1	30	2	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	4	4	4
2	1	46	1	5	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	4	5	5	4	4	4	4
2	1	34	1	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	5	5	5	5	4	5	5	5	5
2	1	26	1	5	5	5	5	5	5	5	5	4	5	5	5	5	4	4	5	3	5	4	4
2	1	24	1	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	5	5	4	4	5	4	3	4	4	4
2	2	25	2	5	5	5	5	5	5	5	4	4	4	4	5	4	4	4	4	5	5	5	5
2	1	26	2	5	5	5	5	5	5	5	5	4	4	4	5	5	4	5	5	4	4	4	4
2	2	28	2	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
2	3	29	2	5	5	5	5	5	5	5	5	4	5	4	5	5	5	5	5	4	4	4	4
2	3	32	1	5	5	5	5	5	5	5	5	4	4	4	5	4	5	4	4	5	5	4	5
2	2	24	2	5	4	4	4	5	5	5	5	5	4	4	5	4	5	3	3	5	5	5	5
2	2	32	2	5	5	5	5	5	4	5	5	4	4	4	5	5	5	4	5	5	5	5	5
2	1	25	1	5	5	5	4	5	5	5	5	4	3	4	5	5	4	5	5	4	4	3	5
2	3	29	1	5	5	5	5	5	5	5	5	4	4	3	3	4	3	4	4	4	4	4	4



## Anexo 4: Carta de autorización



"AÑO DEL DIALOGO Y LA RECONCILIACIÓN NACIONAL"

Chachapoyas, 22 ENE 2018

**OFICIO N° 079 - 2018-MINEDU/G.R.A./DREA/DIR-OI-ST.**

SEÑOR : Dr. CARLOS VENTURO ORBEGOZO  
 Director de la Escuela de Posgrado  
 Universidad César Vallejo – Campus Lima Norte  
 LIMA.-

ASUNTO : Respuesta a documento

REF : Carta P.0036-2017-EPG-UCV-LN

Es grato dirigirme a usted, en atención a la carta citada en el rubro de la referencia para hacer de su conocimiento que la Dirección Regional de Educación Amazonas tiene a bien otorgar el permiso y brindarle las facilidades a la estudiante del Programa de Maestría en Gestión Pública doña: ANGELA QUISPE MEDINA para desarrollar el Trabajo de Investigación (Tesis) "Empowerment de los Trabajadores comprendidos en los regímenes laborales D.L. 276 y CAS D.L 1057 – Dirección Regional de Educación Amazonas".

Sin otro particular, aprovecho la oportunidad para expresarle las muestras de mi especial consideración y deferencia personal.

Atentamente,



[www.eduamazonas.gob.pe/wwwdrea@gob.pe](http://www.eduamazonas.gob.pe/wwwdrea@gob.pe)

Jr. Junin N° 1143 - Chachapoyas  
 Telef. 041-478275 - 477009

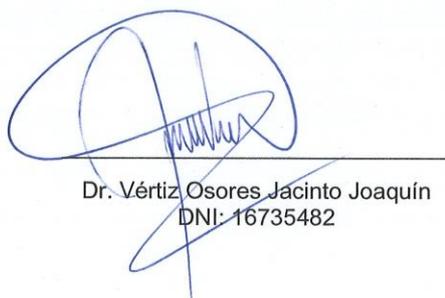


### ACTA DE APROBACIÓN DE ORIGINALIDAD DE TESIS

Yo, Dr. Vertiz Osos Jacinto Joaquín, docente de la Escuela de Postgrado de la UCV y revisor del trabajo académico titulado **“Empowerment de los trabajadores comprendidos en los regímenes laborales D.L. 276 y CAS D.L. 1057 - Dirección Regional de Educación Amazonas. 2018”**; de la estudiante **Quispe Medina, Angela**; y habiendo sido capacitado e instruido en el uso de la herramienta Turnitin, he constatado lo siguiente:

Que el citado trabajo académico tiene un índice de similitud constato 19% verificable en el reporte de originalidad del programa turnitin, grado de coincidencia mínimo que convierte el trabajo en aceptable y no constituye plagio, en tanto cumple con todas las normas del uso de citas y referencias establecidas por la universidad César Vallejo.

Lima, 14 de marzo de 2018



Dr. Vertiz Osos Jacinto Joaquín  
DNI: 16735482

Feedback Studio - Google Chrome

Es seguro | https://ev.turnitin.com/app/carta/es/?s=1&u=1049816754&o=929318262&lang=es&ro=103

feedback studio | Tesis Maestría 1era entrega



**Empowerment de los trabajadores comprendidos en los regímenes laborales D.L. 276 y CAS D.L. 1057 - Dirección Regional de Educación Amazonas, 2018.**

**TESIS PARA OPTAR EL GRADO ACADÉMICO DE**

**Maestra en Gestión Pública**

**AUTOR:**

**Br. Quispe Medina, Angela**

**ASESOR:**

**Resumen de coincidencias**

19 %

Se están viendo fuentes estándar

Ver fuentes en inglés (Beta)

Coincidencias

<b>19</b>	<b>1</b>	Entregado a Universida... <small>Trabajo del estudiante</small>	6 %	>
	<b>2</b>	www.el-suracapulco.co... <small>Fuente de Internet</small>	1 %	>
	<b>3</b>	Entregado a Universida... <small>Trabajo del estudiante</small>	1 %	>
	<b>4</b>	dide.minedu.gob.pe <small>Fuente de Internet</small>	1 %	>
	<b>5</b>	infad.eu <small>Fuente de Internet</small>	1 %	>
	<b>6</b>	www.psyche.cl <small>Fuente de Internet</small>	1 %	>
	<b>7</b>	idus.us.es <small>Fuente de Internet</small>	1 %	>
	<b>8</b>	www.ipscuba.net <small>Fuente de Internet</small>	1 %	>
	<b>9</b>	medic07.uab.es <small>Fuente de Internet</small>	< 1 %	>

Página: 1 de 78 | Número de palabras: 16543

12:26  
14/03/2018



UNIVERSIDAD CÉSAR VALLEJO

Centro de Recursos para el Aprendizaje y la Investigación (CRAI)  
"César Acuña Peralta"

## FORMULARIO DE AUTORIZACIÓN PARA LA PUBLICACIÓN ELECTRÓNICA DE LAS TESIS

### 1. DATOS PERSONALES

Apellidos y Nombres: (solo los datos del que autoriza)

Quispe Medina, Angela  
D.N.I. : 29416737  
Domicilio : Alameda Victoria Barón 550 Urb. Santa Rosa Fernando de Olivos  
Teléfono : Fijo : Móvil 956030220  
E-mail : ange2615@hotmail.com

### 2. IDENTIFICACIÓN DE LA TESIS

Modalidad:

Tesis de Pregrado

Facultad :  
Escuela :  
Carrera :  
Título :

Tesis de Posgrado

Maestría

Doctorado

Grado : Maestría  
Mención : Gestión Pública

### 3. DATOS DE LA TESIS

Autor (es) Apellidos y Nombres:

Quispe Medina, Angela

Título de la tesis:

Empowerment de los trabajadores comprendidos en los regímenes laborales D.L. 276 y CAS D.L. 1057 - Dirección Regional de Educación, Amazonas, 2018.

Año de publicación : 2018

### 4. AUTORIZACIÓN DE PUBLICACIÓN DE LA TESIS EN VERSIÓN ELECTRÓNICA:

A través del presente documento,

Si autorizo a publicar en texto completo mi tesis.

No autorizo a publicar en texto completo mi tesis.

Firma : 

Fecha : 02-06-2018

Joaquín  
Vertiz



**ESCUELA DE POSGRADO**  
UNIVERSIDAD CÉSAR VALLEJO

**FORMATO DE SOLICITUD**

SOLICITA:

Visto Bueno  
para empastado.

Visto Bueno  
para empastado  
10-05-11

ESCUELA DE POSGRADO

Angela Quispe Medina

con DNI N° 29416737

domiciliado (a) en Alameda Victoria Ravera 550 Urb. Costa Fernandini - Los Olivos

ante Ud. con el debido respeto expongo lo siguiente:

Que en mi condición de alumno de la promoción: 2012-0 del programa: Gestión Pública

identificado con el código de matrícula N° 6000106214

de la Escuela de Posgrado, recorro a su honorable despacho para solicitarle lo siguiente:

Que habiendo sustentado la tesis para obtener el grado de Maestra en Gestión Pública y aprobado. Solicito a su despacho disponer a quien corresponda la revisión para el visto bueno para el empastado.

Por lo expuesto, agradezco de antemano quien corresponde se me atienda mi petición por ser de justicia.

Lima, 08 de Mayo de 2018



Firma: [Signature]

- Documentos que adjunto:
- a. Copia de Resolución Directoral de Sustentación
  - b. Copia de Dictamen de la sustentación de Tesis
  - c. Copia de Acta de aprobación de originalidad
  - d. (c) Tesis Anillado

Cualquier consulta por favor comunicarse conmigo al:  
Teléfono: 976 030220  
Email: ange2615@hotmail.com