

**UNIVERSIDAD NACIONAL HERMILIO VALDIZÁN**

**ESCUELA DE POSGRADO**

**GERENCIA PÚBLICA**



---

**EL EMPOWERMENT EN EL CLIMA ORGANIZACIONAL DE  
LOS CENTROS EDUCATIVOS TÉCNICOS PRODUCTIVOS DE  
LA PROVINCIA DE HUÁNUCO 2018**

---

**LINEA DE INVESTIGACIÓN: GESTIÓN PÚBLICA**

**TESIS PARA OPTAR EL GRADO DE MAESTRO EN  
GERENCIA PÚBLICA**

**TESISTA: LIVIA REYMUDEZ GIOVANA YESICA**

**ASESOR: MG. FLORES AYALA VICTOR GUIDO**

**HUÁNUCO – PERÚ**

**2019**

## **DEDICATORIA**

Esta Tesis la dedico:

A mis padres que me han dado su apoyo incondicional, por sus buenos consejos, comprensión y ayuda para llegar a ser una buena profesional, con valores y principios.

## **AGRADECIMIENTO**

Agradezco a Dios y a mi madre que me dieron las fuerzas y la sabiduría para terminar mis estudios de Maestría.

Agradezco a mis Asesores, por su valiosa ayuda y sabios consejos en la consecución de mi trabajo, guiándome en el desarrollo de esta tesis desde el inicio hasta el final.

Además, agradezco a los demás docentes de la Escuela de Posgrado de la Universidad Nacional “Hermilio Valdizán”, quienes a través de sus enseñanzas han contribuido a mi formación profesional.

## RESUMEN

El presente trabajo de tesis fue desarrollado con el objetivo de analizar la influencia del Empowerment en el clima organizacional de los Centros Educativos Técnicos Productivos de la ciudad de Huánuco 2018; estudiado en dos partes, una primera con los temas de Responsabilidad compartida, Trabajo en equipo, Autodeterminación y Liderazgo, íntimamente ligados al Empowerment, y una segunda con los temas de Relaciones sociales, Estructura organizacional, Cooperación y Carácter personal ligados al Clima Organizacional. La metodología que se utilizó para obtener los datos del análisis consiste en el método de investigación de campo que es por medio de un cuestionario de preguntas cerradas. Se aplicó un diseño de investigación no experimental. Resultando que el valor de probabilidad tiene una significancia de 0.000 menor que 0.05, por consiguiente, se acepta la  $H_1$  y se rechaza la  $H_0$ . Conclusión como coeficiente de correlación tiene un valor de 0.868 la cual se encuentra dentro de una valoración alta, es decir, el Empowerment influye en el Clima Organizacional de los centros educativos técnicos productivos de la provincia de Huánuco 2018.

**Palabras clave:** Empowerment, clima organizacional, productivos.

## ABSTRACT

The present thesis work was developed with the objective of analyzing the influence of Empowerment in the organizational climate of the Productive Technical Educational Centers of the city of Huánuco 2018; studied in two parts, a first with the themes of shared responsibility, teamwork, self-determination and leadership, closely linked to Empowerment, and a second with the topics of social relations, organizational structure, cooperation and personal nature linked to organizational climate. The methodology that was used to obtain the analysis data consists of the field research method that is by means of a questionnaire of closed questions. A non-experimental research design was applied. As a result, the probability value has a significance of 0.000 less than 0.05, therefore, the  $H_1$  is accepted and the  $H_0$  is rejected. Conclusion as a correlation coefficient has a value of 0.868 which is within a high valuation, that is, the Empowerment influences the Organizational Climate of the productive technical education centers of the province of Huánuco 2018.

**Keywords:** Empowerment, organizational climate, productive.

## ÍNDICE

|                                                                   |           |
|-------------------------------------------------------------------|-----------|
| <b>DEDICATORIA</b> .....                                          | ii        |
| <b>AGRADECIMIENTO</b> .....                                       | iii       |
| <b>RESUMEN</b> .....                                              | iv        |
| <b>ABSTRACT</b> .....                                             | v         |
| <b>ÍNDICE</b> .....                                               | vi        |
| <b>INTRODUCCIÓN</b> .....                                         | viii      |
| <b>CAPÍTULO I. ASPECTOS BÁSICOS DEL PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN</b> | <b>9</b>  |
| 1.1 Fundamentación del problema .....                             | 9         |
| 1.2 Justificación e importancia de la investigación.....          | 10        |
| 1.3 Viabilidad de la investigación.....                           | 10        |
| 1.4 Formulación del problema .....                                | 10        |
| 1.4.1 Problema general: .....                                     | 10        |
| 1.4.2 Problemas específicos:.....                                 | 10        |
| 1.5 Formulación de objetivos.....                                 | 11        |
| 1.5.1 Objetivo General.....                                       | 11        |
| 1.5.2 Objetivos Específicos.....                                  | 11        |
| <b>CAPÍTULO II. SISTEMA DE HIPÓTESIS</b> .....                    | <b>13</b> |
| 2.1. Formulación de hipótesis .....                               | 13        |
| 2.1.1 Hipótesis general.....                                      | 13        |
| 2.1.2 Hipótesis específicos.....                                  | 13        |
| 2.2. Operacionalización de Variables.....                         | 14        |
| 2.3. Definición conceptual de las variables.....                  | 15        |
| 2.3.1. Variable dependiente.....                                  | 15        |
| 2.3.2 Variable independiente .....                                | 15        |
| <b>CAPÍTULO III. MARCO TEÓRICO</b> .....                          | <b>16</b> |
| 3.1. Antecedentes de investigación. ....                          | 16        |
| 3.2 Bases teóricas.....                                           | 19        |
| 3.2.1 Empowerment .....                                           | 19        |
| 3.2.2 Cultura Organizacional .....                                | 27        |
| 3.3. Bases conceptuales:.....                                     | 39        |

|                                                                          |    |
|--------------------------------------------------------------------------|----|
| <b>CAPÍTULO IV. MARCO METODOLÓGICO</b> .....                             | 41 |
| 4.1. Ámbito .....                                                        | 41 |
| 4.2. Tipo y nivel de investigación. ....                                 | 41 |
| 4.3. Población y muestra .....                                           | 41 |
| 4.3.1. Descripción de la población:.....                                 | 41 |
| 4.3.2. Muestra y método de muestreo .....                                | 42 |
| 4.3.3 Criterios de inclusión y exclusión.....                            | 42 |
| 4.4. Diseño de la investigación .....                                    | 42 |
| 4.5. Técnicas e instrumentos .....                                       | 43 |
| 4.5.1 Técnicas .....                                                     | 43 |
| 4.5.2 Instrumentos.....                                                  | 43 |
| 4.5.2.1. Validación de instrumentos para la recolección de datos .....   | 44 |
| 4.5.2.2. Confiabilidad de instrumentos para la recolección de datos..... | 44 |
| 4.6. Técnicas de procesamiento y análisis de la información .....        | 45 |
| 4.7. Aspectos éticos.....                                                | 45 |
| <b>CAPÍTULO V. RESULTADOS Y DISCUSIÓN</b> .....                          | 46 |
| 5.1. Análisis descriptivo.....                                           | 46 |
| 5.2. Análisis inferencial y/o contrastación de hipótesis .....           | 46 |
| 5.3. Discusión de resultados.....                                        | 71 |
| 5.4. Aporte científico de la investigación .....                         | 73 |
| <b>CONCLUSIONES</b> .....                                                | 74 |
| <b>SUGERENCIAS</b> .....                                                 | 75 |
| <b>REFERENCIAS</b> .....                                                 | 77 |
| <b>ANEXOS</b> .....                                                      | 78 |

## INTRODUCCIÓN

En la actualidad muchos cargos directivos de los Centros de Educación Técnico-productivos (CETPRO) públicos son designados como cargos de confianza, así como en los centros privados están dirigidos por los mismos propietarios, lo que da lugar al empoderamiento o empowerment en la gestión de recursos humanos, elemento fundamental para alcanzar los objetivos de las instituciones educativas y que merecen un buen clima organizacional para el desempeño de sus funciones, ya que se encargan de formar personas como técnicos de mando medio en la población económicamente activa, con el fin de satisfacer la demanda laboral .

Para el desarrollo de la presente investigación se mantuvo el orden lógico; tratando en el Capítulo I El planteamiento del problema, sobre la descripción del problema, formulación de problemas, objetivos, justificación e importancia, delimitaciones, hipótesis, variables, dimensiones y finalmente indicadores.

En el Capítulo II Marco Teórico, se da a conocer los antecedentes de la investigación sobre el tema para efectos de fundamentación de la investigación.

El desarrollo del Capítulo III Marco Metodológico, se describió el Tipo de Investigación, Métodos de investigación, Población y muestra, Técnicas e Instrumentos de recolección de datos, empleados para recabar y procesar las informaciones que justifican la investigación.

En el Capítulo IV, se presentan los Resultados del trabajo de campo (Cuestionario); con aplicación del método estadístico, a través de tablas y gráficas con sus respectivas interpretaciones.

En el Capítulo V, se presenta la Discusión de los resultados a través de la prueba de hipótesis, relacionando las variables del Empowerment y el clima organizacional.

Como parte final se presenta las conclusiones y recomendaciones a que se ha llegado y que permitirán mejorar el clima organizacional en los centros de educación técnicos productivos (CETPRO).

## **CAPÍTULO I. ASPECTOS BASICOS DEL PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN**

### **1.1 Fundamentación del problema**

En relación al marco de Empoderamiento y Clima Organizacional de los centros de educación técnicos productivos (CETPRO) en la provincia de Huánuco, se observan deficiencias con las siguientes evidencias:

Los problemas académicos – administrativo (Limitada visión, Falta de tolerancia, falta de técnicas de motivación, etc.) pendientes de solución que afecta la eficiencia y eficacia de los procesos de la razón de ser de los elementos de la gestión de calidad constituido por el liderazgo, políticas, estrategias, personas, recursos y la cultura organizacional.

La falta de diálogo entre las autoridades - trabajadores y los trabajos en equipo, mantienen los problemas académicos – administrativos.

Las autoridades muestran un limitado liderazgo ya que le temen al cambio, no se conocen a sí mismos, no se expresan en forma completa, no saben reconocer cuáles son sus capacidades y sus fallas.

La falta de un modelo de gestión que sistematice (Proceso de organización) las acciones, el clima organizacional, que muestre una adecuada estructura organizacional, la motivación y expectativas del personal.

Por todo lo expuesto, hemos considerado importante realizar la investigación sobre: El empowerment en el clima organizacional de los Centros Educativos Técnicos Productivos de la provincia de Huánuco ya que las decisiones de estos están dirigidas netamente a sus cargos directivos sin tomar en consideración de que tanto el personal que labora como las que estudian también necesitan o tienen la capacidad de manifestar sus competencias y habilidades en beneficio de la institución. Además de revisar y reformular sus reglamentos internos de trabajo de manera democrática y participativa para así dejar la gestión tradicional y alcanzar la excelencia organizacional.

## **1.2 Justificación e importancia de la investigación.**

La realización de esta investigación tiene diversos motivos que justifican su razón de ser debido a que las empresas locales actualmente afrontan la coyuntura económica, política entre otras. Que de alguna manera se pueden ver vulnerado la sobrevivencia, estabilidad y el desarrollo de la misma. Por lo tanto, es necesario que las empresas perduren en el largo plazo y que se mantengan operando en este sistema tan cambiante, además que en el corto plazo logren adaptarse, crecer y aprender nuevas formas de realizar el trabajo cotidiano. Las empresas o instituciones como el CETPRO Augusto Salazar Bondy de Huánuco, forman parte de esa realidad, es por ello que el presente trabajo de investigación será de mayor importancia para el funcionamiento eficiente y lograr así que se implemente el empowerment como técnica de administración moderna; obteniendo así una mejora continua para fortalecer los procesos que facilitarán el mejor desarrollo de un clima organizacional adecuado.

## **1.3 Viabilidad de la investigación**

La aplicación de los instrumentos de investigación se realizará en los Centros Educativos Técnicos Productivos de la ciudad de Huánuco, los cuales no se encuentran muy distanciados y se tiene las facilidades para su aplicación.

## **1.4 Formulación del problema**

### **1.4.1 Problema general:**

- ✓ **PG:** ¿De qué manera influye el empoderamiento en el clima organizacional en los Centros Educativos Técnicos Productivos de la provincia de Huánuco durante el año 2018?

### **1.4.2 Problemas específicos:**

- ✓ **PE1:** ¿De qué manera influye la responsabilidad compartida influye en las relaciones sociales de los Centros Educativos Técnicos Productivos de la provincia de Huánuco 2018?
- ✓ **PE2:** ¿De qué manera influye el trabajo en equipo influye en la cooperación en los Centros Educativos Técnicos Productivos de la provincia de Huánuco 2018?
- ✓ **PE3:** ¿De qué manera influye la auto determinación influye en la estructura organizacional en los Centros Educativos Técnicos Productivos de la provincia de Huánuco 2018?
- ✓ **PE4:** ¿De qué manera influye el liderazgo influye en el carácter personal de los trabajadores en los Centros Educativos Técnicos Productivos de la provincia de Huánuco 2018?

## **1.5 Formulación de objetivos**

### **1.5.1 Objetivo General**

- ✓ **OG:** Determinar de qué manera la influencia del empowerment en el clima organizacional de los Centros Educativos Técnicos Productivos de la provincia de Huánuco, durante el año 2018.

### **1.5.2 Objetivos Específicos.**

- ✓ **OG1:** Determinar de qué manera influye la responsabilidad compartida en las relaciones sociales de los Centros Educativos Técnicos Productivos de la provincia de Huánuco 2018.
- ✓ **PG2:** Determinar la influencia del trabajo en equipo en la cooperación en los Centros Educativos Técnicos Productivos de la provincia de Huánuco 2018.

- ✓ **OG3:** Determinar la influencia de la autodeterminación en la estructura organizacional en los Centros Educativos Técnicos Productivos de la provincia de Huánuco 2018.
  
- ✓ **OG4:** Determinar la influencia del liderazgo en el carácter personal de los trabajadores en los Centros Educativos Técnicos Productivos de la provincia de Huánuco 2018.

## CAPÍTULO II. SISTEMA DE HIPÓTESIS

### 2.1. Formulación de hipótesis

#### 2.1.1 Hipótesis general

- ✓ **H<sub>1</sub>**: El empowerment influye en el clima organizacional de los Centros Educativos Técnicos Productivos de la provincia de Huánuco 2018.
- ✓ **H<sub>0</sub>**: El empowerment no influye en el clima organizacional de los Centros Educativos Técnicos Productivos de la provincia de Huánuco 2018.

#### 2.1.2 Hipótesis específicos

- ✓ **HE<sub>1</sub>**: La responsabilidad compartida influye en las relaciones sociales en los Centros Educativos Técnicos Productivos de la provincia de Huánuco 2018.
- ✓ **HO**: La responsabilidad compartida NO influye en las relaciones sociales en los Centros Educativos Técnicos Productivos de la provincia de Huánuco 2018.
- ✓ **HE<sub>2</sub>**: El trabajo en equipo influye en la cooperación en los Centros Educativos Técnicos Productivos la provincia de Huánuco 2018.
- ✓ **HO**: El trabajo en equipo no influye en la cooperación en los Centros Educativos Técnicos Productivos la provincia de Huánuco 2018.
- ✓ **HE<sub>3</sub>**: La autodeterminación influye en la estructura organizacional de los Centros Educativos Técnicos Productivos de la provincia de Huánuco 2018.

- ✓ **Ho:** La autodeterminación no influye en la estructura organizacional de los Centros Educativos Técnicos Productivos de la provincia de Huánuco 2018.
- ✓ **HE4:** El liderazgo influye en el carácter personal de los trabajadores en los Centros Educativos Técnicos Productivos de la provincia de Huánuco 2018.
- ✓ **Ho:** El liderazgo no influye en el carácter personal de los trabajadores en los Centros Educativos Técnicos Productivos de la provincia de Huánuco 2018.

## 2.2. Operacionalización de Variables

### 2.2.1. Variable dependiente

- El clima organizacional

| DIMENSIONES               | INDICADORES                        |
|---------------------------|------------------------------------|
| Relaciones sociales       | Protección social                  |
|                           | Participación social               |
|                           | Entorno físico                     |
| Estructura organizacional | Control y coordinación             |
|                           | Comunicación vertical y horizontal |
|                           | Formalización y estandarización    |
| Cooperación               | Incompatibilidad de metas          |
|                           | Aclaración de problemas            |
|                           | Colaboración                       |
| Carácter personal         | Actitudes                          |
|                           | Motivaciones                       |
|                           | Expectativas                       |

## 2.2.2 Variable independiente

- Empowerment

| DIMENSIONES                | INDICADORES                  |
|----------------------------|------------------------------|
| Responsabilidad compartida | Equidad                      |
|                            | Dialogo e interacción        |
|                            | Superación de problemas      |
| Trabajo en equipo          | Identificación               |
|                            | Lealtad                      |
| Autodeterminación          | Libertad y responsabilidad   |
|                            | Independencia personal       |
| Liderazgo                  | Liderazgo de las autoridades |

## 2.3. Definición conceptual de las variables.

### 2.3.1. Variable dependiente

**Clima organizacional:** se define como un sistema de propiedades que son medibles sobre el espacio de trabajo percibidas ya sea directa o indirectamente, por los trabajadores que forman parte de un ambiente que influye en su motivación y comportamientos.

### 2.3.2 Variable independiente

**Empoderamiento:** Se considera en la habilidad o técnica de gestión empresarial que permite a los colaboradores poder ejercer mucha mayor autonomía y poder a la hora de la toma de decisiones, con el objetivo de garantizar y optimizar el desempeño laboral.

## CAPÍTULO III. MARCO TEÓRICO

### 3.1. Antecedentes de investigación.

#### 3.1.1. Antecedentes internacionales.

- A) Salvador (2020) con la tesis titulada: “*ANÁLISIS DEL EMPODERAMIENTO Y SUS CONSECUENCIAS EN EL COMPORTAMIENTO DEL EMPLEADO Y LA SATISFACCIÓN LABORAL*”, de la Universidad de Leon, Spain, llega a las siguientes conclusiones:

En Como idea principal, se puede afirmar que existe una relación positiva entre empowerment y satisfacción laboral, siendo de las estudiadas, la más destacada. Demostrando así que, cuando se adoptan medidas que conllevan la potenciación del empowerment, la satisfacción en el puesto de trabajo de los individuos aumenta.

Por tanto, con este estudio empírico se ha podido conocer la opinión de empleados de diversos sectores y con ello, extraer la conclusión de que es necesario estimular a los trabajadores por parte de sus superiores. La gran mayoría de los participantes afirmaron que se sienten más motivados cuando se les valora y se les dota de una mayor implicación en la organización, como se puede comprobar en los apartados como la lealtad o el cumplimiento organizativo, demostrando que de esta manera se consigue expresar al máximo su potencial, maximizar la producción y, por tanto, los beneficios empresariales. No obstante, dado lo reducido de la muestra, los resultados obtenidos deben interpretarse con prudencia y no son extrapolables, aunque corroboran lo señalado por la literatura teórica y empírica

La autora Noemí Delgado de la Universidad de la República Oriental de Uruguay con la tesis titulada: Empowerment “Del dicho al hecho, del hecho al derecho.” En el año 2008 llegó a las siguientes conclusiones:

El presente trabajo de investigación representa de manera consciente un ejercicio de reflexión, los altibajos en relación a la comprensión del tema de estudio, tratar de entender un contexto específico. Por consiguiente, se formó un área de estudio, tratando de identificar varios temas con relación al empoderamiento que son muy importantes para ser entendidos al momento de una intervención profesional desde el Trabajo Social.

Cabe señalar que el proceso de reflexión no se completa, por lo demás durante el proceso de elaboración del trabajo se plantearon más incógnitas que soluciones. En un determinado espacio relacionado con el presente estudio cuando es posible poner en discusión estos temas y cuestionarlos.

### **3.1.2 Antecedentes nacionales**

A) Chalque (2020) con la tesis titulada: “*Empowerment y la Gestión Municipal del distrito de Echarate, Cusco 2020*”, de la Universidad Cesar Vallejo llega a las siguientes conclusiones:

Se propone que los directivos de la Municipalidad Distrital de Echarate deleguen dominio de autoridad a los trabajadores, para originar una circunstancia de influencia y sentido de liderazgo en cada uno de los niveles del Municipio de Echarate. Esto se logrará a través de un programa de Coaching basado en la rectificación de prácticas de empoderamiento.

Se sugiere que a la autoridad autónoma de la Municipalidad Distrital de Echarate se le asigne cierto grado de independencia en la toma de decisiones de provisiones, a través de talleres para desarrollar la confianza, motivación, manejo de conflictos y manejo de grupos. Así mismo, se recomienda que se implemente un sistema rotativo en el desarrollo de funciones, con el fin de empoderar al personal en la realización de tareas.

Se recomienda que la Municipalidad Distrital de Echarate cree un programa de incentivos en donde se reconozca el logro del personal y se realice el reconocimiento al mejor personal del mes. Así mismo, se recomienda que la municipalidad desarrolle eventos deportivos los fines de semana o días festivos con el fin de crear un ambiente laboral armónico y desarrollar un mayor compromiso del personal para con la entidad municipal

### ***3.1.3. Antecedentes locales***

A) Cabello (2005) con la tesis titulada: “*El empowerment como herramienta de gestión en la toma de decisiones de la empresa Electrocentro S.A.*” de la Universidad Nacional Hermilio Valdizán llega a las siguientes conclusiones:

Los resultados de la investigación demuestran la viabilidad de la implantación del empowerment en la gestión gerencial de la empresa Electrocentro S.A.-Huánuco, constituyéndose en la estrategia adecuada para la toma de decisiones y el mejoramiento de la gestión.

El nivel del empowerment en el comportamiento gerencial es REGULAR según la escala de ponderaciones Lickert, luego del proceso de piloteo de carácter cuasi experimental, lo cual es determinante como motivación positiva para la implantación definitiva del sistema en el desempeño de la empresa Electrocentro S.A.-Huánuco

El análisis de los indicadores fundamentales de la gestión gerencial según el empowerment como reputación, enfoque de gestión, empoderamiento gestión, liderazgo, libera potencial humano reconocimiento, innovación, confianza, trabajo en equipo, comunicaciones, clientes y estructura y procedimiento, demuestran resultados SATISFACTORIOS para su implantación del sistema en la gestión gerencial de la empresa Electrocentro S.A.-Huánuco.

## 3.2 Bases teóricas

### 3.2.1 Empowerment

El concepto de Empowerment o delegación de autoridad se basa en la idea de otorgar a los colaboradores la autoridad, la libertad y la información que vean pertinente para poder tomar decisiones acertadas y así participar activamente en la organización. En un entorno empresarial muy competitivo se ve caracterizado por una intensa competitividad global, la rápida aparición de nuevas tecnologías, la eliminación del control centralizado podría ser una solución posible para poder ofrecer la velocidad, flexibilidad y capacidad que la organización necesita para tomar decisiones apropiadas.<sup>1</sup>

El autor se refiere a la libertad de sienten los trabajadores cuando se les otorga poder y autoridad. “Empoderamiento es participación en el poder, es decir, la delegación de poder o autoridad a los subordinados.

Según Koontz y Weichrich “empoderamiento” significa crear un entorno en el que los empleados de todos los niveles sientan que tienen una influencia real en los estándares de calidad, servicio y eficiencia del negocio dentro de sus áreas de responsabilidad.

Por lo tanto, los colaboradores y directivos de la mano con los equipos de trabajo obtienen un poder bastante real en sus áreas específicas, lo que implica tener una responsabilidad mayor sobre estas.

Según las menciones de los autores se puede llegar a una conclusión de que poder es igual a responsabilidad

“Empowerment significa que los empleados, administradores o equipos de todos los niveles de la organización tienen el poder para tomar decisiones sin

---

<sup>1</sup> IDALBERTO CHIAVENATO”, COMPORTAMIENTO ORGANIZACIONAL “La Dinámica del Éxito en las Organizaciones”, México, 2004, Editorial Thomson, Pag.385

tener que requerir la autorización de sus superiores. La idea en la que se basa el empoderamiento es que quienes están directamente relacionados con una tarea son los más idóneos para tomar una decisión al respecto, en el entendido de que cuentan con las competencias requeridas para ello.

Empoderamiento es "convertir una manada de búfalos en un cultivo de gansos" una manada de búfalos se caracteriza básicamente por seguir al líder la mayoría del tiempo, aunque se lancen por el barranco.

Con el empoderamiento se incentiva bastante el trabajo en equipo, los gansos, por otra parte, solo emiten sonidos apoyándose entre si

¿Qué es el empoderamiento? Es una forma fundamentalmente diferente de trabajar juntos.

Empowerment empieza con un cambio interior del gerente, debemos entender que el empowerment no significa perder control sino ganarlo.

Empowerment debe quedar en la raíz del comportamiento y la mente de toda la organización, del gerente y de los empleados. Es una orientación fundamentalmente distinta sobre el trabajo en conjunto.<sup>2</sup>

Por ejemplo, una empresa con jerarquía convencional usted recurre una persona en este caso (el jefe) en búsqueda de dirección y autoridad.

Por otra parte, las empresas que empleen el trabajo con empowerment se acude a cualquier trabajador, y se analiza cualquier opinión, incluyendo la de usted mismo, antes de actuar.

---

<sup>2</sup> Cynthia D. Scott y Dennis T. Jaffe, Empoderamiento "Cómo Otorgar Poder y Autoridad a tu Equipo de Trabajo", México, 1995, Editorial Crisp, p. 4.

**A.** Empowerment se asienta en 4 puntos principales:

1. Poder. O empoderar a las personas delegando autoridad y responsabilidad en todos los todos los niveles de la organización. Esto significa dar importancia a las personas, confiar en ellas, darles libertad y autonomía de acción.
2. Motivar a las personas para animarlas continuamente. Esto significa reconocer el buen desempeño, recompensar los resultados, permitir que las personas compartan los resultados de su trabajo y celebrar el logro de las metas.
3. Desarrollo. Proporcionar recursos a las personas en materia de formación y desarrollo personal y profesional. Esto significa capacitación constante, brindar información y conocimiento.
4. Enseñar constantemente nuevas técnicas y crear y desarrollar talento en la organización.
5. Liderazgo. Proporcionar liderazgo en la organización. Esto significa orientar a las personas, definir objetivos y metas, abrir nuevos caminos, evaluar el desempeño y brindar retroalimentación.

- Enfoques y elementos del empowerment

Larry Greiner establece dos enfoques o formas para poder enseñar y llevar a cabo la delegación de autoridad o empowerment dentro de la organización:

- a) Para discusión de casos. Se trata más de adquirir habilidades y conocimientos que de resolver problemas específicos. Un jefe que funciona como maestro o guía solo tiene la autoridad para dirigir una discusión de grupo sobre un caso o situación de problema general. Su único papel es moderar y animar a los

individuos a participar y no impone sus análisis o soluciones. El objetivo final no es la solución de este caso en particular, pero constituirá un precedente para desarrollar habilidades en el grupo para resolver cambios y situaciones concretas similares en el futuro.

- b) Sesiones de grupos T. “El énfasis primario es el aumento de la autoconciencia del individuo y su sensibilidad a los procesos sociales de grupo.”
- además de esto, la retroalimentación también tiene un carácter imperativo. El acceso a toda información posible debe estar al alcance de cualquier empleado, de esta forma sabrá que ha influido en alguna de sus situaciones, motivándolo a seguir haciendo lo correcto e incitándolo a cambiar de rumbo cuando se obtengan resultados negativos de sus tareas.

Formación de grupos autodirigidos: Al igual que en el enfoque del grupo T de Greiner, los grupos autodirigidos asumen que cada persona es un líder en el sentido de que la responsabilidad de los resultados depende de cada uno de ellos. Todos tienen la oportunidad de participar, la responsabilidad del líder es conocer a cada grupo para saber cuándo es necesario conocerlos para orientarlos. Una gran ventaja de los grupos autodirigidos es que la creatividad y las habilidades crecen de la mano del grupo. Con el tiempo, las personas se acostumbrarán a trabajar en equipo, participarán más, se sentirán más libres y escuchar ideas constantemente liberará su creatividad.

- Confiar, premiar los aciertos y guiar los errores: como se mencionó anteriormente, uno de los objetivos de delegar poder es lograr que los empleados se sientan más motivados y

responsables de su trabajo. Sin embargo, también quieren saber cómo resultan sus decisiones. Como líderes, el trabajo de cada uno de los empleados debe ser monitoreado para reconocer el éxito y el fracaso. El hecho de que confiemos en empoderar a los empleados no significa que los haremos a ciegas, delegamos el poder, pero seguimos compartiendo la responsabilidad. Reconocer el éxito de un empleado y hacérselo saber es la mejor motivación para seguir adelante. Un empleado que comete un error y se deja guiar por el jefe seguirá sintiéndose escuchado y hará todo lo posible para aprender de sus errores.

c) Libertad versus control

Tradicionalmente, el rol del gerente era mantener los procesos y las personas bajo estricto control. Los mejores gerentes eran los que tenían más control sobre su gente. El comportamiento de los empleados tenía que ser monitoreado y controlado por gerentes y supervisores.

Los nuevos lugares de trabajo son aquellos en los que las personas están empoderadas para tomar sus propias decisiones y administrarse a sí mismas. El empoderamiento es muy diferente de la noción tradicional de control. Es un ambiente donde las personas quieren ser responsables y libres para tomar sus propias decisiones.

. El empoderamiento significa encontrar el equilibrio adecuado porque demasiada libertad podría conducir al caos.<sup>3</sup>

---

<sup>3</sup> Cynthia D. Scott y Dennis T. Jaffe, Empowerment "Como Otorgar Poder y Autoridad a su Equipo de Trabajo.", México, 1995, Editorial Crisp, Pág. 4-7

- d) Las decisiones de forma grupal no definen con claridad las responsabilidades en la toma de decisiones de manera individual, la responsabilidad de los resultados corresponde a una sola persona, pero en el proceso grupal la responsabilidad es general y compartida, y es imposible atribuirla a un solo miembro.<sup>4</sup>
- e) Thomas y Velthouse (en Spreitzer, 1995) argumentan que no se puede atribuir solo al colaborador, para lo cual consideran cuatro dimensiones que proyectan la orientación del colaborador en su rol laboral: significado, competencia, autodeterminación e impacto, las cuales se describen a continuación.

Significado. Valor asignado a las metas o propósitos del trabajo. En relación a los ideales o criterios propios del empleado, implica un conflicto entre las exigencias del puesto de trabajo y sus creencias, valores y comportamiento.

Competencia. También llamada autoeficacia, es una creencia individual en las habilidades para realizar ciertas actividades utilizando las habilidades que posee. Se denomina competencia en lugar de autoestima porque el término se centra en una eficacia específica dentro del puesto de trabajo y no en la eficacia general de un individuo.

Autodeterminación. Se puede decir que es el sentimiento individual de poder elegir iniciar o no una actividad. Refleja la autonomía para iniciar y continuar un proceso o actividad en el trabajo; un ejemplo de esto es tomar la decisión sobre los métodos de trabajo, el ritmo y el esfuerzo para realizar las actividades.

---

<sup>4</sup>Idalberto Chiavennato Comportamiento Organizacional" La dinámica del éxito en las organizaciones "México, 2009, Editorial Mc Graw Hill, Pág. 283

Impacto. Es el grado en que un empleado puede influir estratégica, administrativa u operativamente fuera del trabajo. Cabe señalar que la dimensión impacto es diferente del locus de control porque el impacto esta influenciado por el contexto de trabajo, mientras que el locus de control es una característica de la personalidad que perdura a través de diversas situaciones.<sup>5</sup>

**f) Desarrollo y gestión de equipos.**

Los equipos no aparecen aleatoriamente ni mejoran automáticamente su productividad. La organización debe aprender a desarrollar y gestionar equipos y debe saber utilizar iniciativas de mejora continua. Es una cuestión de cultura y estructura. Los equipos efectivos tienen las siguientes características:

- Objetivos claros y comprensibles para todos los miembros. Integrantes con habilidades útiles, para que el equipo tenga todas las habilidades necesarias para ejecutar la tarea. Confianza mutua entre los miembros. Compromiso unánime con los objetivos y los medios para alcanzarlos.
- Buena comunicación interna y externa entre los miembros.
- Habilidades de negociación para lograr acuerdos favorables de manera interno y aceptación externa.
- Liderazgo innovador, que sea capaz de promover, incentivar y aprovechar a las personas a cumplir sus objetivos
- Soporte interno (de los involucrados) y soporte externo (de todas las áreas de la organización).<sup>6</sup>

---

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

<sup>6</sup>Idalberto Chiavenato Comportamiento Organizacional" La dinámica del éxito en las organizaciones "México, 2009, Editorial Mc Graw Hill, Pág. 286

g) Liderazgo, de acuerdo al nuevo paradigma, El líder debe poseer ciertas cualidades y habilidades básicas para poder liderar y motivar a las personas de la organización, por ejemplo:

- Habilidades de carácter: el líder demuestra integridad, autoconciencia, sensibilidad, coherencia entre acciones y valores, equilibrio, apertura y responsabilidad.
- Habilidades de relación: el líder se relaciona con las personas a través del diálogo, la inclusión social, en consenso, la búsqueda del acuerdo, la retroalimentación constructiva y la resolución colaborativa de problemas. Las características humanas y participativas, como el apoyo y el espíritu de equipo, son fundamentales. El líder debe saber comunicarse de forma oral, escrita o no verbal, además, debe saber crear un ambiente de aprendizaje, transmitir información y experiencias intensamente, evaluar resultados y retroalimentar, brindar consejos para el desarrollo profesional y ser un agente de cambio organizativo.
- Habilidades de mediación: el líder transforma los conflictos en oportunidades a través de la honestidad y la empatía, la confrontación fructífera, el coraje para disentir, la similitud por la diversidad, la inteligencia emocional, la empatía, la negociación basada en intereses y la colaboración. La resolución de conflictos.
- Habilidades cognitivas: la líder fuente de orientación y enseñanza, favorece la comprensión, la imaginación, la intuición, el buen juicio, la innovación, el razonamiento crítico, la resolución de problemas paradójicos y la planificación estratégica revolucionaria. Debe fomentar el espíritu emprendedor para resolver problemas de manera creativa y así lograr una ventaja competitiva. El líder no solo debe ser creativo, sino también crear un clima que fomente la creatividad y la innovación en los demás.

- **Habilidades de decisión:** el líder es un mediador que motiva a las personas a actuar, involucra a otros, asigna poderes de decisión. Además, tiene la necesidad de adquirir continuamente conocimientos y habilidades. Debe desarrollar la capacidad de aprender solo.
- **Habilidades para la acción:** El líder debe comprometer a los involucrados a lograr cambios radicales con dedicación, responsabilidad, autocorrección, y tener mayor preocupación en relación a la calidad, compromiso, perseverancia y evaluación de resultados. Se debe conservar el orden y la racionalidad para administrar el tiempo y tomar decisiones acertadas.<sup>7</sup>

### **3.2.2 Cultura Organizacional**

Según Bateman y Snell (2001), la cultura organizacional consiste en un sistema de valores compartidos sobre la importancia en la empresa, incluidas las creencias sobre cómo funciona en mundo. La cultura organizacional en las empresas sirve como referente para orientar en comportamiento humano. Dentro de las empresas puede haber culturas más fuertes o débiles. Una cultura sólida significa que los trabajadores entienden y creen en la misión, visión, metas, prioridades y prácticas eficaces en la organización.

Por otro lado, una cultura organizacional fuerte que apoye comportamientos inapropiados puede ser un impedimento si se quiere realizar cambios en la empresa, por lo que es importante orientarla hacia un comportamiento positivo, de manera que se obtenga una ventaja competitiva basada en reglas de conducta arraigadas. logrado.

---

<sup>7</sup> Kenneth Cloke y Joan Goldsmith, *The End of Management and the Rise of Organizational Democracy*, Jossey-Bass, San Francisco, Cal, 2002, pp 171-172

en la compañía. La cultura y la naturaleza de la adaptación o inadaptación de las personas.<sup>8</sup>

Por otro lado, las empresas con una cultura empresarial endeble, hace que los trabajadores posean valores diferentes, y que no tienen una comprensión completa de los objetivos y principios que deben guiar el proceso de toma de decisiones (Bateman y Snell 2001).

Los valores éticos que rigen las organizaciones pueden ubicarse dentro de la cultura. Los valores éticos reflejan un código de ética que rige la conducta en cada una de las actividades administrativas. El código de ética tiene que ver con el trato a los clientes internos (empleados) y clientes externos (consumidores).

### **3.2.2.1. Clima Organizacional**

Según Hernández Jiménez (citado por Vázquez y Gudarrama, 2001, p. 118), el clima organizacional se define como: “Conjunto de actividades e interacciones que se reflejan en el ambiente de trabajo, como resultado de la percepción que los individuos tienen de los elementos objetivos y subjetivos de la organización para la cual trabajan, en cuanto a estructura, trabajo en equipo, liderazgo, toma de decisiones y comunicación, sobre motivación, participación, responsabilidad, trabajo significativo y desafiante, y conflicto” (Hernández, 1989, p. 22)

### **3.2.2.2 Modelo Organizacional de Weisbord:**

Como señala Burke (1988), el modelo de seis variables de Weisbord hace mención que la existencia de seis variables que sirven para medir el clima laboral de las organizaciones las cuales son: Propósito,

---

<sup>8</sup> IDALVERTO CHIAVENATO, Administración de Recursos Humanos “El Capital Humano de las Organizaciones”, México, 2007, 8va edición, editorial McGraw Hill, Pag.86

Estructura, Recompensas, Mecanismos auxiliares, Relaciones y Liderazgo.

Marvin Weisbord, describe el modelo como una pantalla de radar que emite señales, y por consiguiente nos muestra las áreas importantes de la organización, así como los aspectos positivos y negativos para que los inspectores de tránsito aéreo se apoyen en el radar y tengan una perspectiva sobre la situación, realidad existente en la organización (Citado por Burke, 1988).

En la Figura 3.1.- Variables propuestas por Weisbord.



Fuente: Weisbord, citado por Burker (1988, p. 88)

Como observamos, el modelo de variables de Weisbord nos permite ver cómo las variables afectan directamente el ambiente de trabajo, por consiguiente, de las relaciones entre ellas. El propósito a seguir nos permite identificar en qué tipo de organización nos encontramos, la estructura nos permite identificar la forma en que se dividen las actividades según el rango o cargo. Las relaciones nos hablan de las interacciones del personal en las

empresas, la importancia de la tecnología como mecanismos auxiliares. Considerar las recompensas como parte fundamental de la motivación, así como mantener al líder como eje central, así como el propósito, la estructura, las relaciones, los mecanismos auxiliares y las recompensas, conducen a los involucrados de las organizaciones hacia las metas planificadas.

### **3.2.2.3. Modelo planteado por Hernández Jiménez**

Actualmente, un gran número de empresas se ven interesadas por estudiar y analizar el entorno o ambiente laboral en el que se desenvuelven sus colaboradores, de forma que les permita tener una visión para poder detectar problemas o debilidades que se presenten en el mismo. Un ejemplo es el análisis de clima laboral realizado por Ma. Amanda Hernández Jiménez en una institución educativa de nivel superior de la ciudad de Querétaro, utilizando un modelo e instrumento que le permitió medir diez variables del clima organizacional: Estructura, motivación, trabajo en equipo, liderazgo, participación de los empleados, toma de decisiones, comunicación, responsabilidad, trabajo significativo y desafiante, y conflicto (Vázquez y Guadarrama, 2001).

Integrando las variables correspondientes al análisis realizado por Hernández Jiménez y las variables del Modelo de Weisbord, podemos considerar las siguientes variables:

- Estructura.
- Motivación (recompensas intrínsecas y extrínsecas, responsabilidad, trabajo significativo y desafiante).
- Comunicación.

- Liderazgo (toma de decisiones, participación de los empleados).

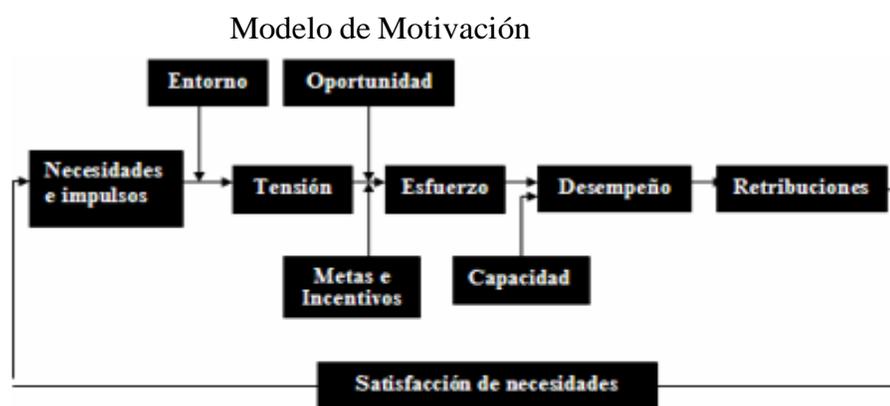
Como vemos se integran algunas variables, esto se debe a que consideramos que en la variable motivación se analizan los factores intrínsecos y extrínsecos de los puestos de trabajo. Por lo tanto, las variables correspondientes a la responsabilidad y el trabajo característico y retador se consideran recompensas intrínsecas.

En cuanto a la variable liderazgo, se integran las variables sobre la toma de decisiones y participación de los colaboradores, ya que entendemos que el líder es quien facilita y motive que los empleados participen activamente en cada uno de los procesos de la organización,

A continuación, se analizarán de forma independiente cada una de las variables que intervienen en el clima organizacional.

#### 3.2.2.4. Motivación

Según Rodríguez (1999), la motivación es el proceso mediante el cual las personas dirigen sus esfuerzos hacia una actividad con el propósito de satisfacer alguna necesidad o expectativa. La satisfacción dependerá del esfuerzo que la persona decida aplicar. Esto se puede ver en la siguiente figura.



Fuente: Davis K. y Newstrom, J. (1999, p. 127)

Fuente: Vázquez y Guadarrama (2001, p. 115).

El modelo de motivación se basa en que los seres humanos sobrellevamos necesidades e impulsos que están influidos por el entorno que nos rodea. Esto crea cierta tensión, por lo que queremos satisfacerlos de alguna u otra manera cuando se presentan las herramientas, la capacitación, las metas y los incentivos que motivan a la fuerza. La habilidad que posee cada persona se reflejará en el desempeño, que lograra de buena manera (empleado productivo) será compensado, obteniendo la satisfacción de la necesidad. Este ciclo se repetirá cuando surja una nueva necesidad. Las personas siempre querrán más, por eso la motivación es un reto común y constante que tienen que manejar las organizaciones.

#### **3.2.2.5. Motivación y satisfacción laboral**

La motivación está ampliamente ligada a la satisfacción laboral, que se define como el “estado agradable o positivo, resultado de la valoración del trabajo de la persona o de sus experiencias laborales” (Locke, citado por Rodríguez, 1999, p. 261).

*Según Gruenberg (1980), quien evaluó la satisfacción en función de factores extrínsecos e intrínsecos, esta satisfacción dependerá de cada persona según variables como el nivel educativo. En los motivadores intrínsecos, Gruenberg agregó factores como la libertad para abordar el trabajo, la oportunidad de aprender o probar cosas nuevas y la oportunidad de usar habilidades y destrezas. Mientras que en los factores extrínsecos agrupó variables como el salario, la estabilidad laboral y el tipo de personas y el lugar donde laboran.*

Otros enfoques como menciona de Loche (citado por Robbins, 1999), establece que los factores que inciden en la satisfacción laboral son el desafío del puesto, las recompensas comparables, las

condiciones laborales favorables y la actitud de apoyo de los compañeros. Incluyendo también la afinidad que existe entre la personalidad autentica del individuo y el cargo.

Como vemos, desde la perspectiva del autor, la satisfacción laboral se puede observar como resultado de satisfacer necesidades relacionadas con aspectos internos y externos. En el aspecto interno señalan variables concernientes con el propio trabajo, como las responsabilidades que pueden ejercer los empleados, así como la aplicación de las capacidades y habilidades de los empleados. Por lo tanto, podemos nombrar los factores externos que tienen que ver con los incentivos económicos y las circunstancias físicas del lugar donde laboran, que puedan afectar el desempeño de los empleados.

#### **3.2.2.6 Teorías Motivacionales**

A lo largo del tiempo, diversos autores se han encaminado en la investigación para establecer modelos y teorías que permitan explicar el proceso de motivación en las personas, generando así una adecuada y efectiva participación.

A continuación, se presentarán algunas teorías relacionadas con la motivación, en las que se exponen las necesidades de los individuos **en el entorno laboral y social.**

#### **3.2.2.7. Teoría Bifactorial de Frederick Herzberg**

Según Davis y Newstrom (1999), Herzberg creó el modelo de dos factores. Para ello, solicitó a los trabajadores que especificaran las situaciones en las que se habían sentido satisfechos e insatisfechos. En el resultado de las investigaciones, señaló que la falta de seguridad en el empleo y de contextos de trabajo provocaba insatisfacción laboral. Por otro lado, cuando fueron presentados los empleados tenían una perspectiva neutral,

es decir, les eran indiferentes. Con ello se concluyó que, satisfaciendo dichas necesidades, denominadas factores de higiene o mantenimiento, se logró conservar un nivel de motivación las cuales no deben ser ignoradas. Sin embargo, la seguridad en el empleo y las condiciones laborales deben estar respaldadas por factores importantes de motivaciones.

Los factores motivadores son relacionados con las características del trabajo, como los desafíos, la responsabilidad, el reconocimiento, el logro y el avance, y el crecimiento. Los cuales, de estar presentes, provocarían un alto nivel de satisfacción laboral. Por lo contrario, los factores de higiene están relacionados con el contexto del trabajo, como las condiciones de trabajo, las políticas de la empresa, la supervisión, el liderazgo, el grupo de trabajo, el salario, el estatus y la seguridad laboral. La presencia de esta última mantiene la motivación, sin embargo, no significa que la aumente.

Es decir los factores de motivación generan una mayor satisfacción laboral, mientras que los factores de higiene solo permiten mantener un estado de motivación (Soto 2001)

Otra explicación sobre el rol que juegan los factores intrínsecos y extrínsecos de la Teoría Bifactorial de Herzberg, donde exponen Brunet y Galeana:

“Frederick Herzberg concluyó que la maximización de las satisfacciones y la minimización de las insatisfacciones son etapas muy diferentes y que lo opuesto a la satisfacción no es la insatisfacción, sino un estado imparcial. Para lograr la motivación es importante enfocarse en los aspectos satisfactorios del trabajo, por ejemplo, el desempeño, el reconocimiento, el valor del trabajo, el crecimiento y el progreso” (2005, p. 77)

### 3.2.2.8. Teoría de Motivación de Logro de McClellan

Según Davis et al. (1999), la investigación de McClellan se centró en identificar cuatro impulsos motivacionales preponderantes en los seres humanos:

- **Logro.** Buscan cumplir objetivos y metas puntuales, logrando así el éxito. El proceso de trabajo es preciso ya que serán reconocidos por su esfuerzo. Esto está relacionado con la cultura japonesa, que considera al Kaisen como una filosofía de logro individual o colectivo, en donde los empleados son responsables de sus actos y resultados. Los gerentes que poseen este factor predominante esperan que sus subordinados estén orientados al cumplimiento de objetivos.
- **Afiliativa.** Están motivados cuando interactúan de manera efectiva con los demás. Disfrutan que se elogien sus actitudes positivas y la cooperación. Los gerentes motivados por este factor tienen dificultades para asignar, dirigir y monitorear tareas porque quieren quedar bien con sus amigos.
- **Competencia.** Consiste en realizar un trabajo que supere las expectativas enfocadas en la calidad, logrando así dominar las acciones, por consiguiente, hacer que se sienten orgullosos de aprovechar las habilidades para resolver problemas. Tienden a impacientarse con las personas que no realizan sus actividades de manera continua.

- **Poder.** Quieren influenciar en los demás y cambiar situaciones. Ya que están dispuestos a correr riesgos. Para tener éxito, los gerentes deben orientar su poder de influencia hacia la correcta administración de la organización y no solo a satisfacer necesidades personales, ya que esto lo convertirá en un excelente líder.

### **3.2.2.9 Liderazgo**

El liderazgo es el resultado del esfuerzo que se dirige a poder influenciar en el comportamiento de las personas para lograr las metas a nivel organizacional, individuales o personales (Huse y Bowditch, 1980). Es decir, a través del líder las organizaciones buscan alcanzar y desarrollar los medios que les permitan obtener respuestas a las motivaciones humanas para lograr la satisfacción personal y laboral que se traduzca en producción, eficiencia y calidad en las empresas (Brunet y Galeana, 2005).

### **3.2.2.10 Liderazgo y motivación**

El liderazgo según Joseph Rost, "una relación dinámica basada en la influencia mutua y el propósito común entre líderes y seguidores en donde son impulsados a niveles mucho más altos en relación la motivación y desarrollo moral a medida que crean un cambio real e intencional". (citado por K. y J. Freiberg, 1999, p. 327).

Los líderes tienen como objetivo motivar a los subordinados y que les ayude a comprender el trabajo como algo que genera satisfacción en sus necesidades, esto con base en la teoría que plantea Kevin y Jackie Freiberg (1999, p. 350), "el líder incentiva el cambio, ya que busca transformar las necesidades de las personas y que se vean reflejadas en esperanzas, expectativas y, en última instancia, en demandas. Por lo tanto, debe ir siempre encaminado con la consecución de propósitos humanos que reflejen el bien en común".

### 3.2.2.11 Definición acerca del clima organizacional

CONCALVÉS, Alexis nos dice que “los factores y estructuras del sistema organizacional dan lugar a un determinado clima, en función a las percepciones de los miembros. Este clima resultante induce determinados comportamientos en los individuos. Estos comportamientos inciden en la organización, y, por ende, en el clima, completando el concepto.”<sup>9</sup>

Bustos, Paulina manifiesta que: El espacio donde una persona realiza sus labores diariamente, y el trato que un superior podría ofrecer con sus colaboradores, la relación entre el personal de la empresa e incluso la relación con proveedores y clientes, todos estos elementos van conformando lo que denominamos clima organizacional, este puede ser un vínculo o un obstáculo para el buen desempeño de la organización en su conjunto de determinadas personas que se encuentran dentro o fuera de ella, puede ser un factor de distinción e influencia en el comportamiento de quienes la integran...<sup>10</sup>

Desde que este tema despertara el interés de los estudiosos del campo del comportamiento organizacional y la administración, se le ha llamado de diferentes maneras: ambiente, atmósfera, clima organizacional, etc.

Sin embargo, sólo en las últimas décadas se han hecho esfuerzos por explicar su naturaleza e intentar medirlo. De todos los enfoques sobre el concepto de clima organizacional el que ha demostrado mayor utilidad es el que ve como elemento

---

<sup>9</sup> <http://www.geocities.ws/janethqr/liderazgo/130.html>

<sup>10</sup> <http://www.gestiopolis.com/el-clima-organizacional/>

fundamental las percepciones que el trabajador tiene de las estructuras y procesos que ocurren en un medio laboral.

El clima de una organización constituye la «personalidad» de ésta, debido a que, así como las características personales de un individuo configuran su personalidad, el clima de una organización se conforma a partir de una configuración de características de ésta.

A pesar de esta globalidad del concepto de clima, y a pesar de haber surgido a partir de una comprensión de la organización como un sistema abierto, el clima de una organización es entendido habitualmente como medio interno, vale decir, en él se pone atención a variables y factores internos de la organización y no a los factores del entorno en que la organización se encuentra inmersa y si esta permanece sin cambios, por lo general no se ven afectados por terceras variables.<sup>11</sup>

RODRÍGUEZ, Darío declara:

Por otra parte, Rodríguez indica que a pesar que el estudio del clima organizacional se encuentra enfocado a la comprensión de las variables ambientales internas que podrían afectar la conducta de los involucrados en la organización y su acercamiento a las variables se ve influenciada a través de la predisposición que sostienen los individuos frente a ellas.<sup>12</sup>

VARIABLES INTERMEDIAS. Estas variables reflejan el estado interno y la salud de una empresa, por ejemplo, las motivaciones, las actitudes, los objetivos de desempeño, la eficacia de la comunicación y la toma de decisiones, etc. Las variables

---

<sup>11</sup> BRUNET, Luc "El Clima de Trabajo en las Organizaciones" Francia, 2002, Editorial Trillas, pág. 29

<sup>12</sup> RODRIGUEZ, Darío "Diagnostico del Comportamiento Organizacional" México, 1999, Editorial Alfa Omega, Pág.157.

intermedias son, de hecho, los constituyentes de los procesos organizativos de una empresa.

VARIABLES FINALES. Son las variables dependientes que resultan del efecto conjunto de las dos anteriores.

Estas variables reflejan los resultados obtenidos por la organización; Son, por ejemplo, la productividad, los gastos de la empresa, las ganancias y pérdidas. Estas variables constituyen la eficacia organizativa de una empresa.

### 3.3. Bases conceptuales:

**Clima organizacional:** se define como un sistema de propiedades que son medibles sobre el espacio de trabajo percibidas ya sea directa o indirectamente, por los trabajadores que forman parte de un ambiente que influye en su motivación y comportamientos.

**Empoderamiento:** Se considera en la habilidad o técnica de gestión empresarial que permite a los colaboradores poder ejercer mucha mayor autonomía y poder a la hora de la toma de decisiones, con el objetivo de garantizar y optimizar el desempeño laboral.

**Relaciones sociales:** Es la conexión que existe entre los individuos de un grupo social que interactúan entre sí, capaz de establecer un vínculo particular significativo, que puede afectar positiva o negativamente a los involucrados.

**Cooperación:** Se enfoca en el resultado eficaz de una estrategia de trabajo en conjunto que utiliza una serie de métodos para facilitar el logro de un objetivo común

**Carácter personal:** Consiste en las cualidades que posee una persona y que determinan su comportamiento.

**Trabajo en equipo:** Está conformado por un grupo de personas con habilidades especiales que realizan una tarea en común para lograr resultados comunes.

**Autodeterminación:** Se refiere a la potestad de una persona capaz de organizar sus recursos y explotar su potencia para alcanzar sus objetivos.

**Liderazgo:** consiste en la acción de poder influir en un grupo específico de personas para que trabajen en equipo.

**Responsabilidad:** Es la cualidad especial de una persona que cumple con sus compromisos y asume las consecuencias de sus actos.

**Poder:** Es la capacidad que posee un individuo para influir en el comportamiento de otras personas o grupos sociales.

### 3.3.1. Bases epistémicos

Esta palabra proviene del pensamiento crítico llamado Desarrollo Organizacional, debido que a partir de los años sesenta se hace mención por numerosos autores como: Argyris, McGregor, Beckhard, Schein, Bennis, reconocidos como profesionales cultos y eruditos que siempre indagaron incrementar el buen desenvolvimiento en la organización. El presente desarrollo organizacional se puede conceptualizar como la aplicación de la psicología y otras ciencias que normalizan el comportamiento, para poder incrementar los resultados de las empresas por medio de la liberación de la energía creativa de las personas que forman parte de esta.

## **CAPÍTULO IV. MARCO METODOLÓGICO**

### **4.1. Ámbito**

La presente investigación se llevó a cabo en el departamento de Huánuco, provincia de Huánuco, aplicada a los Centros de Educación Técnicos Productivos, donde se ofrecen servicios educativos orientados al desarrollo de las capacidades emprendedores y competencias laborales que responden a las necesidades del sector productivo especialmente del ámbito local y regional.

### **4.2. Tipo y nivel de investigación.**

#### **4.2.1. El tipo de estudio**

El tipo de estudio de la presente investigación se considera DESCRIPTIVO, ya que se tiene la finalidad de establecer el nivel de influencia entre las variables empoderamiento y clima organizacional a través de una prueba de hipótesis.

#### **4.2.2 Nivel de investigación**

El nivel con la que fue abordado la presente investigación fue correlacional toda vez que estudió la correlación que existe entre la variable independiente y la variable dependiente, es decir, se analizó ante un incumplimiento de las medidas de protección corresponde la aplicación de la prisión preventiva en procesos de desobediencia o resistencia a la autoridad.

### **4.3. Población y muestra**

#### **4.3.1. Descripción de la población:**

El proceso acerca de la aplicación de los instrumentos para el presente estudio de investigación ha sido considerado los centros de educación técnico productivo (CETPRO) del distrito de Huánuco, provincia y región del mismo nombre, con un total de 04 instituciones.:

1. Augusto Salazar Bondy (10 trabajadores)
2. Kotosh (12 trabajadores)
3. Arsenio Mendoza Flor (10 trabajadores)
4. San Luis Gonzaga (11 trabajadores)

### **4.3.2. Muestra y método de muestreo**

Para la presente aplicación de la muestra se consideró una población que representa el total de trabajadores de CETPROS, equivalente a un total de 43, lo que se denomina muestreo censal. El autor López (1998), considera que “la muestra censal es aquella porción que representa a toda la población”.

### **4.3.3 Criterios de inclusión y exclusión**

Los criterios fueron considerados por el nivel que representa las instituciones en la localidad, la cual se detalla a continuación:

#### **➤ Criterios de Inclusión**

- CETPRO Augusto Salazar Bondy
- CETPRO Kotosh
- CETPRO Arsenio Mendoza Flor
- CETPRO San Luis Gonzaga

#### **➤ Criterios de exclusión**

Instituciones que no relacionan con la formación técnico productiva de la localidad

### **4.4. Diseño de la investigación**

Según Kerlinger (1979, p. 116) La investigación no experimental o ex post facto es toda investigación en la que es imposible manipular variables o asignar aleatoriamente sujetos o condiciones". De hecho, no hay condiciones o estímulos a los que expuestos por los sujetos de estudio Los sujetos son observados en su entorno natural, en su realidad.<sup>13</sup>;

---

<sup>13</sup> Kerlinger, F. (2002). Enfoque conceptual de la investigación del comportamiento., p.83..

## **4.5. Técnicas e instrumentos**

### **4.5.1 Técnicas**

Para la presente elaboración del trabajo de investigación se consideró tomar en cuenta los siguientes métodos y técnicas para el proceso de recolección de información.

#### **A. Observación:**

Esta es una de las principales técnicas que nos permitió observar directamente el clima organizacional del grupo de trabajadores del cetpro “Augusto Salazar Bondy” de Huánuco, para recoger la información necesaria según los indicadores de las variables.

#### **B. Encuesta:**

Se aplicó a cada uno de los docentes, personal directivo, jerárquico y administrativo, para recoger la información sobre sus perspectivas referentes a lo aplicado, así como sus sugerencias.

#### **C. El fichaje:**

Consiste en un instrumento que nos facilita registrar todos tipos de información así como los datos de identificación como las ideas y críticas aportadas por las diferentes fuentes de información, además este proceso de recopilación es muy importante para el proceso de aprendizaje, teniendo como soporte de las fuentes bibliográficas como: Libros, revistas, periódicos, internet, etc.

### **4.5.2 Instrumentos**

#### **Instrumentos de recolección de datos:**

El cuestionario es una herramienta diseñada para recolectar la información de datos cuantitativos, además de proporcionarnos respuestas rápidas nos facilitan el procesamiento de datos posteriores. Para la presente investigación utilizaremos el siguiente instrumento:

- Cuestionario. Este instrumento que nos permite recoger información en tiempo real y es indispensable para el desarrollo del presente trabajo de la cual está dirigido a los trabajadores de los CETPROS de la ciudad de Huánuco.

#### 4.5.2.1. Validación de instrumentos para la recolección de datos

Para la presente investigación, la validación de los instrumentos de recolección de datos fue realizado por expertos en la materia.

| EXPERTOS                       | ESPECIALIDAD   |
|--------------------------------|----------------|
| Mg. Yoni Jesús Aquino          | ADMINISTRACIÓN |
| Mg. Miluska M. Gómez Alvarado  | ECONOMÍA       |
| Mg. Liliana Fretel Ramírez     | DOCENTE        |
| Mg. Roberto Castillo Velarde   | DERECHO        |
| Mg. Christian Hernández Águila | DERECHO        |

#### 4.5.2.2. Confiabilidad de instrumentos para la recolección de datos

El presente estudio de investigación se midió la confiabilidad de los instrumentos con el software estadístico Statistical Package for Social Sciences, (SPSS V.23) que significa Paquete Estadístico para las Ciencias Sociales, a través del método de Rho de Spearman.

|                      |                             | Empowerment | Clima Organizacional |
|----------------------|-----------------------------|-------------|----------------------|
| Rho de Spearman      | Liderazgo                   | 1,000       | ,945                 |
|                      | Coefficiente de correlación | .           | ,000                 |
|                      | Sig. (bilateral)            |             |                      |
|                      | N                           | 43          | 43                   |
| Clima Organizacional | Clima Organizacional        | ,945        | 1,000                |
|                      | Coefficiente de correlación | ,000        | .                    |
|                      | Sig. (bilateral)            |             |                      |
|                      | N                           | 43          | 43                   |

**Fuente:** Software SPSS versión 23

## **4.6. Técnicas de procesamiento y análisis de la información**

### **4.6.1. Procesamiento de datos**

Para el procesamiento de datos obtenidos de la muestra de los trabajadores de los CETPROS, se hizo uso de la estadística descriptiva ya que nos van a permitir conocer de manera confiable los resultados de la aplicación de instrumentos.

### **4.6.2 Presentación de datos**

Los resultados obtenidos de la aplicación de los instrumentos serán procesados de forma gráfica y descriptiva, mostrando así la información recolectada de primera mano, y con el apoyo de una computadora, facilitarán estadísticamente la interpretación de los resultados.

## **4.7. Aspectos éticos**

Para la presente investigación se visitó cada institución, con previa autorización de los directivos que forman parte de la muestra y respetando los lineamientos de aplicación por parte de la escuela de Posgrado en relación al manejo y confidencialidad de la información recopilada.

## CAPÍTULO V. RESULTADOS Y DISCUSIÓN

### 5.1. Análisis descriptivo

Esta tesis tiene como objetivo investigar una población de 43 colaboradores que conforman la muestra objeto de estudio, en los Centros Educativos Técnicos Productivos (CETPROS) de la provincia de Huánuco, 2018. Además, el objeto de estudio es demostrar en qué medida el empowerment incide en el clima organizacional de los centros educativos técnicos productivos de la provincia de Huánuco; para ello se sustentan los instrumentos que han facilitado la recolección de información a través de encuestas para su posterior procesamiento estadístico y descriptivo y así alcanzar los objetivos planteados en este estudio. y que nos den factibilidad y veracidad en las hipótesis planteadas, la cual se hace mención de las variables detalladas a continuación en las siguientes tablas estadísticas.

### 5.2. Análisis inferencial y/o contrastación de hipótesis

#### 5.2.1. Variable Independiente Empowerment

**Tabla N° 01:** Promoción de la equidad en los trabajadores de los centros educativos técnicos productivos de la ciudad de Huánuco, 2018.

| Tipo                            | Frecuencia | Porcentaje |
|---------------------------------|------------|------------|
| Totalmente de acuerdo           | 02         | 4,7 %      |
| De acuerdo                      | 05         | 11,6 %     |
| Ni de acuerdo, ni en desacuerdo | 13         | 30,2 %     |
| En desacuerdo                   | 13         | 30,2 %     |
| Totalmente en desacuerdo        | 10         | 23,3 %     |
| <b>Total</b>                    | 43         | 100,0      |

*Fuente:* Base de datos de la encuesta aplicada a los CETPROS.

***Análisis e interpretación de resultados:***

En el tabla N° 01 observamos que del 100% (43), el 30.2% (13) de los encuestados respondieron que están en desacuerdo y de acuerdo ni en desacuerdo, un 23.3% (10) afirma estar totalmente en desacuerdo por otro lado un 11.6% (5) afirma estar de acuerdo y por último un 4.7% (2) están de acuerdo con que los directivos promueven la equidad en los trabajadores, lo que significa la existencia de la inequidad en los trabajadores.

**Tabla N° 02:** Promoción del dialogo en los trabajadores de los centros educativos técnicos productivos de la ciudad de Huánuco, 2018.

| <b>Tipo</b>                    | <b>Frecuencia</b> | <b>Porcentaje</b> |
|--------------------------------|-------------------|-------------------|
| Totalmente de acuerdo          | 03                | 7,0 %             |
| De acuerdo                     | 06                | 14,0 %            |
| Ni de acuerdo ni en desacuerdo | 10                | 23,3 %            |
| En desacuerdo                  | 14                | 32,6 %            |
| Totalmente en desacuerdo       | 10                | 23,3 %            |
| <b>Total</b>                   | <b>43</b>         | <b>100,0</b>      |

**Fuente:** Base de datos de la encuesta aplicada a los CETPROS

**Análisis e interpretación de resultados:**

En el tabla N° 02 observamos que del 100% (43), el 32.6% (14) de los encuestados respondieron que están en desacuerdo, un 23.3% (10) afirma que no está de acuerdo ni en desacuerdo y totalmente en desacuerdo por otro lado un 14 % (6) afirma estar de acuerdo y por último un 7% (3) están de acuerdo con que los directivos promueven el diálogo con los trabajadores, lo que significa la falta de diálogo en la comunicación con los trabajadores.

**Tabla N° 03:** La superación de problemas, dirigidos a los directivos de los Cetpros de la ciudad de Huánuco, 2018.

| <b>Tipo</b>                    | <b>Frecuencia</b> | <b>Porcentaje</b>     |
|--------------------------------|-------------------|-----------------------|
| Totalmente de acuerdo          | 01                | 2,3 %                 |
| De acuerdo                     | 05                | 11,6 %                |
| Ni de acuerdo ni en desacuerdo | 08                | 18,6 %                |
| En desacuerdo                  | 19                | 44,2 %                |
| Totalmente en desacuerdo       | 10                | 23,3 %                |
| <b><u>Total</u></b>            | <b><u>43</u></b>  | <b><u>100,0 %</u></b> |

*Fuente:* Base de datos de la encuesta aplicada a los CETPROS

#### Análisis e interpretación de resultados:

En el tabla N° 03 observamos que del 100% (43), el 44.2% (19) de los encuestados respondieron que están en desacuerdo, un 23.3% (10) afirman que están totalmente en desacuerdo, un 18.6% (8) afirma estar ni de acuerdo ni en desacuerdo, por otro lado, un 11.6% (5) afirma estar de acuerdo y por último un 2.3% (1) de los encuestados afirma estar totalmente de acuerdo con la superación de problemas por parte de los directivos. Lo que significa la falta de criterios en la solución de problemas.

**Tabla N° 04:** La identidad con la institución, en relación a los trabajadores y directivos y trabajadores de los CETPROS de la ciudad de Huánuco, 2018.

| <b>Tipo</b>                    | <b>Frecuencia</b> | <b>Porcentaje</b> |
|--------------------------------|-------------------|-------------------|
| Totalmente de acuerdo          | 03                | 7,0 %             |
| De acuerdo                     | 03                | 7,0 %             |
| Ni de acuerdo ni en desacuerdo | 12                | 27,9 %            |
| En desacuerdo                  | 09                | 20,9 %            |
| Totalmente en desacuerdo       | 16                | 37,2 %            |
| <b>Total</b>                   | <b>43</b>         | <b>100,0 %</b>    |

**Fuente:** Base de datos de la encuesta aplicada a los CETPROS

#### Análisis e interpretación de resultados:

En el tabla N° 04 observamos que del 100% (43), el 37.2% (16) de los encuestados respondieron que están en totalmente en desacuerdo, un 27.9% (12) afirma no estar ni acuerdo ni en desacuerdo, por otro lado, un 20.9% (9) afirman su desacuerdo, así mismo el 7% (3) de los encuestados consideran estar de acuerdo y totalmente de acuerdo lo que significa que nadie está de acuerdo que los directivos y trabajadores se identifican con la institución.

**Tabla N° 05:** La Lealtad con la institución en relación a los trabajadores y directivos, en los Cetpros de la ciudad de Huánuco, 2018

| <b>Tipo</b>                    | <b>Frecuencia</b> | <b>Porcentaje</b> |
|--------------------------------|-------------------|-------------------|
| Totalmente de acuerdo          | 05                | 11,6 %            |
| De acuerdo                     | 06                | 14,0 %            |
| Ni de acuerdo ni en desacuerdo | 12                | 27,9 %            |
| En desacuerdo                  | 15                | 34,9 %            |
| Totalmente en desacuerdo       | 05                | 11,6 %            |
| <b>Total</b>                   | <b>43</b>         | <b>100,0 %</b>    |

*Fuente: Base de datos de la encuesta aplicada a los CETPROS*

#### Análisis e interpretación de resultados:

En el tabla N° 05 observamos que del 100% (43), el 34.9% (15) de los encuestados respondieron que están en desacuerdo, un 27.9% (12) afirman no estar ni acuerdo ni en desacuerdo, por otro lado, un 14% (6) afirma estar de acuerdo por otro lado un 11.6% (5) de los encuestados afirma estar totalmente de acuerdo y totalmente en desacuerdo a la lealtad que mantienen los directivos y trabajadores en la institución.

**Tabla N° 06:** La Libertad y responsabilidad de los directivos y trabajadores de los centros educativos técnicos productivos de la ciudad de Huánuco, 2018.

| <b>Tipo</b>                     | <b>Frecuencia</b> | <b>Porcentaje</b> |
|---------------------------------|-------------------|-------------------|
| Totalmente de acuerdo           | 07                | 16,3 %            |
| De acuerdo                      | 06                | 14,0 %            |
| Ni de acuerdo, ni en desacuerdo | 03                | 7,0 %             |
| En desacuerdo                   | 17                | 39,5 %            |
| Totalmente en desacuerdo        | 10                | 23,3 %            |
| <b>Total</b>                    | <b>43</b>         | <b>100,0 %</b>    |

*Fuente:* Base de datos de la encuesta aplicada a los CETPROS

#### Análisis e interpretación de resultados:

En el tabla N° 06 observamos que del 100% (43), el 39.5% (17) de los encuestados respondieron que están en desacuerdo, un 16.3% (7) afirman estar totalmente de acuerdo por otro lado un 23.3% (10) afirma estar totalmente en desacuerdo, 14% (6) afirma estar de acuerdo por otro lado un 16.3% (7) de los encuestados afirma estar totalmente de acuerdo y por ultimo un 7% (3) considera estar ni acuerdo ni en desacuerdo en relación a la libertad y responsabilidad que mantienen los directivos y trabajadores en la institución.

**Tabla N° 07:** Respeto por la independencia personal de los trabajadores de los centros educativos técnicos productivos de la ciudad de Huánuco, 2018

| <b>Tipo</b>                    | <b>Frecuencia</b> | <b>Porcentaje</b> |
|--------------------------------|-------------------|-------------------|
| Totalmente de acuerdo          | 03                | 7,0 %             |
| De acuerdo                     | 04                | 9,3 %             |
| Ni de acuerdo ni en desacuerdo | 06                | 14,0 %            |
| En desacuerdo                  | 20                | 46,5 %            |
| Totalmente en desacuerdo       | 10                | 23,3 %            |
| <b>Total</b>                   | <b>43</b>         | <b>100,0 %</b>    |

*Fuente:* Base de datos de la encuesta aplicada a los CETPROS

#### Análisis e interpretación de resultados:

En el tabla N° 07 observamos que del 100% (43), el 46.5% (20) de los encuestados respondieron que están en desacuerdo, un 23.3% (10) afirman estar totalmente en desacuerdo por otro lado un 14% (6) afirma no estar de acuerdo ni en desacuerdo, un 9.3% (4) afirma estar de acuerdo por otro lado un 7% (3) de los encuestados afirma estar totalmente de acuerdo con el respeto por la independencia personal que mantienen los directivos y trabajadores en la institución.

**Tabla N° 08:** Liderazgo por parte de las autoridades de los centros educativos técnicos productivos de la ciudad de Huánuco, 2018

| <b>Tipo</b>                    | <b>Frecuencia</b> | <b>Porcentaje</b> |
|--------------------------------|-------------------|-------------------|
| Totalmente de acuerdo          | 09                | 20,9 %            |
| De acuerdo                     | 06                | 14,0 %            |
| Ni de acuerdo ni en desacuerdo | 10                | 23,3 %            |
| En desacuerdo                  | 12                | 27,9 %            |
| Totalmente en desacuerdo       | 06                | 14,0 %            |
| <b>Total</b>                   | <b>43</b>         | <b>100,0 %</b>    |

*Fuente:* Base de datos de la encuesta aplicada a los CETPROS

#### Análisis e interpretación de resultados:

En el tabla N° 08 observamos que del 100% (43), el 27.9% (12) de los encuestados respondieron que están en desacuerdo, un 23.3% (10) afirman no estar ni acuerdo ni en desacuerdo por otro lado un 20.9% (9) afirma estar totalmente de acuerdo, un 14% (6) afirma estar de acuerdo y totalmente de acuerdo con el liderazgo que mantienen los directivos en la institución. Lo que significa que hay una falta de liderazgo por partes de las autoridades de los CETPROS de la ciudad de Huánuco.

### 5.2.2 Variable Clima Organizacional

**Tabla N° 09:** Integridad de los trabajadores de los centros educativos técnicos productivos de la ciudad de Huánuco, 2018.

| <b>Tipo</b>                    | <b>Frecuencia</b> | <b>Porcentaje</b> |
|--------------------------------|-------------------|-------------------|
| Totalmente de acuerdo          | 02                | 4,7 %             |
| De acuerdo                     | 09                | 20,9 %            |
| Ni de acuerdo ni en desacuerdo | 12                | 27,9 %            |
| En desacuerdo                  | 11                | 25,6 %            |
| Totalmente en desacuerdo       | 09                | 20,9 %            |
| <b>Total</b>                   | <b>43</b>         | <b>100,0 %</b>    |

*Fuente:* Base de datos de la encuesta aplicada a los CETPROS

Análisis e interpretación de resultados:

En el tabla N° 09 observamos que del 100% (43) el 27.9% (12) de los encuestados respondieron que no están de acuerdo ni en desacuerdo, un 25.6% (11) están en desacuerdo por otro lado un 20.9% (9) afirma estar de acuerdo y totalmente en desacuerdo por último un 4.7% (2) de los encuestados afirma estar totalmente de acuerdo con la integridad de los trabajadores dentro de la institución. Lo que significa que existe una falta de integridad por parte de los trabajadores de los CETPROS de la ciudad de Huánuco.

**Tabla N° 10:** Participación social de los directivos y trabajadores de los centros educativos técnicos productivos de la ciudad de Huánuco, 2018.

| <b>Tipo</b>                    | <b>Frecuencia</b> | <b>Porcentaje</b> |
|--------------------------------|-------------------|-------------------|
| Totalmente de acuerdo          | 04                | 9,3 %             |
| De acuerdo                     | 08                | 18,6 %            |
| Ni de acuerdo ni en desacuerdo | 11                | 25,6 %            |
| En desacuerdo                  | 09                | 20,9 %            |
| Totalmente en desacuerdo       | 11                | 25,6 %            |
| <b>Total</b>                   | <b>43</b>         | <b>100,0 %</b>    |

*Fuente:* Base de datos de la encuesta aplicada a los CETPROS

#### Análisis e interpretación de resultados:

En el tabla N° 10 observamos que del 100% (43), el 25.6% (11) de los encuestados respondieron que no están de acuerdo ni en desacuerdo y totalmente en desacuerdo, por otro lado, un 20.9% (9) afirma estar en desacuerdo, un 18.6% (8) está de acuerdo por último un 9.3% (4) de los encuestados afirman estar totalmente de acuerdo con la participación social de los directivos y trabajadores dentro de la institución. Lo que significa que es mínima la participación social tanto de los directivos y trabajadores de los cetpros de la ciudad de Huánuco.

**Tabla N° 11:** Los Ambientes físicos de los centros educativos técnicos productivos de la ciudad de Huánuco, 2018.

| <b>Tipo</b>                    | <b>Frecuencia</b> | <b>Porcentaje</b> |
|--------------------------------|-------------------|-------------------|
| Totalmente de acuerdo          | 05                | 11,6 %            |
| De acuerdo                     | 08                | 18,6 %            |
| Ni de acuerdo ni en desacuerdo | 14                | 32,6 %            |
| En desacuerdo                  | 07                | 16,3 %            |
| Totalmente en desacuerdo       | 09                | 20,9 %            |
| <b>Total</b>                   | <b>43</b>         | <b>100,0 %</b>    |

*Fuente:* Base de datos de la encuesta aplicada a los CETPROS

#### Análisis e interpretación de resultados:

En el tabla N° 11 observamos que del 100% (43), el 32.6% (14) de los encuestados respondieron que no está de acuerdo, o en desacuerdo, un 20.9% (9) afirman estar totalmente en desacuerdo, por otro lado, un 18.6% (8) afirma estar de acuerdo, un 16.3% (7) está en desacuerdo por último un 11.6% (5) de los encuestados afirman estar totalmente de acuerdo con los ambientes físicos de las entidades. Lo que significa que no es adecuado el ambiente físico de los cetpros de la ciudad de Huánuco.

**Tabla N° 12:** Iniciativa de control y coordinación de los directivos y trabajadores de los centros educativos técnicos productivos de la ciudad de Huánuco, 2018

| <b>Tipo</b>                    | <b>Frecuencia</b> | <b>Porcentaje</b> |
|--------------------------------|-------------------|-------------------|
| Totalmente de acuerdo          | 07                | 16,3 %            |
| De acuerdo                     | 05                | 11,6 %            |
| Ni de acuerdo ni en desacuerdo | 11                | 25,6 %            |
| En desacuerdo                  | 13                | 30,2 %            |
| Totalmente en desacuerdo       | 07                | 16,3 %            |
| <b>Total</b>                   | <b>43</b>         | <b>100,0 %</b>    |

*Fuente:* Base de datos de la encuesta aplicada a los CETPROS

Análisis e interpretación de resultados:

En el tabla N° 12 observamos que del 100% (43), el 30.2% (13) de los encuestados respondieron que no están de acuerdo ni en desacuerdo, un 25.6% (11) afirman estar totalmente en desacuerdo, por otro lado, un 16.3% (7) afirma estar totalmente de acuerdo y totalmente en desacuerdo por último un 11.6% (5) de los encuestados afirman estar de acuerdo con la iniciativa de control y coordinación de directivos y los trabajadores. Lo que significa que existe una falta de iniciativa de control y coordinación de los directivos y trabajadores de los cetpros de la ciudad de Huánuco.

**Tabla N° 13:** Comunicación por parte de los directivos con los trabajadores de los centros educativos técnicos productivos de la ciudad de Huánuco, 2018

| <b>Tipo</b>                    | <b>Frecuencia</b> | <b>Porcentaje</b> |
|--------------------------------|-------------------|-------------------|
| Totalmente de acuerdo          | 09                | 20,9 %            |
| De acuerdo                     | 08                | 18,6 %            |
| Ni de acuerdo ni en desacuerdo | 13                | 30,2 %            |
| En desacuerdo                  | 07                | 16,3 %            |
| Totalmente en desacuerdo       | 06                | 14,0 %            |
| <b>Total</b>                   | <b>43</b>         | <b>100,0 %</b>    |

*Fuente:* Base de datos de la encuesta aplicada a los CETPROS

Análisis e interpretación de resultados:

En el tabla N° 13 observamos que del 100% (43), el 30.2% (13) de los encuestados respondieron que no están ni acuerdo ni en desacuerdo, un 20.9% (9) afirman estar totalmente de acuerdo, por otro lado, un 18.6% (8) afirma estar de acuerdo, un 16.3% (7) está en desacuerdo por último un 14% (6) de los encuestados afirman estar totalmente en desacuerdo con la comunicación de los directivos y los trabajadores. Lo que significa que es escasa la comunicación por parte de los directivos con los trabajadores de los cetpros de la ciudad de Huánuco.

**Tabla N° 14:** Cumplimiento de normas en relación a sus funciones de los directivos y trabajadores de los centros educativos técnicos productivos de la ciudad de Huánuco, 2018

| <b>Tipo</b>                    | <b>Frecuencia</b> | <b>Porcentaje</b> |
|--------------------------------|-------------------|-------------------|
| Totalmente de acuerdo          | 09                | 20,9 %            |
| De acuerdo                     | 08                | 18,6 %            |
| Ni de acuerdo ni en desacuerdo | 14                | 32,6 %            |
| En desacuerdo                  | 09                | 20,9 %            |
| Totalmente en desacuerdo       | 03                | 7,0 %             |
| <b>Total</b>                   | <b>43</b>         | <b>100,0 %</b>    |

*Fuente:* Base de datos de la encuesta aplicada a los CETPROS

Análisis e interpretación de resultados:

En el tabla N° 14 observamos que del 100% (43) el 32.6% (14) de los encuestados respondieron que no están ni acuerdo ni en desacuerdo, un 20.9% (9) afirman estar totalmente de acuerdo y desacuerdo, un 18.6% (8) está de acuerdo por último un 7% (3) de los encuestados afirman estar totalmente en desacuerdo con el cumplimiento de normas en relación a sus funciones de los directivos y los trabajadores. Lo que significa que existe incumplimiento de normas de acuerdo a sus funciones.

**Tabla N° 15:** Conflicto organizacional entre los directivos y trabajadores de los centros educativos técnicos productivos de la ciudad de Huánuco, 2018.

| <b>Tipo</b>                    | <b>Frecuencia</b> | <b>Porcentaje</b> |
|--------------------------------|-------------------|-------------------|
| Totalmente de acuerdo          | 08                | 18,6 %            |
| De acuerdo                     | 10                | 23,3 %            |
| Ni de acuerdo ni en desacuerdo | 09                | 20,9 %            |
| En desacuerdo                  | 12                | 27,9 %            |
| Totalmente en desacuerdo       | 04                | 9,3 %             |
| <b>Total</b>                   | <b>43</b>         | <b>100,0 %</b>    |

*Fuente:* Base de datos de la encuesta aplicada a los CETPROS

#### Análisis e interpretación de resultados:

En el tabla N° 15 observamos que del 100% (43), el 27.9% (12) de los encuestados respondieron que están en desacuerdo, un 23.3% (10) afirman estar de acuerdo, un 20.9% (9) afirman no estar ni acuerdo ni en desacuerdo, por otro lado, un 18.6% (8) afirma estar totalmente de acuerdo, por último, un 9.3% (4) de los encuestados afirman estar totalmente en desacuerdo en evitar los conflictos internos entre los directivos y los trabajadores. Lo que significa que existen conflictos internos entre todos los trabajadores.

**Tabla N° 16:** Aclaración de problemas entre los directivos y trabajadores de los centros educativos técnicos productivos de la ciudad de Huánuco, 2018.

| <b>Tipo</b>                    | <b>Frecuencia</b> | <b>Porcentaje</b> |
|--------------------------------|-------------------|-------------------|
| Totalmente de acuerdo          | 08                | 18,6 %            |
| De acuerdo                     | 11                | 25,6 %            |
| Ni de acuerdo ni en desacuerdo | 08                | 18,6 %            |
| En desacuerdo                  | 10                | 23,3 %            |
| Totalmente en desacuerdo       | 06                | 14,0 %            |
| <b>Total</b>                   | <b>43</b>         | <b>100,0 %</b>    |

*Fuente: Base de datos de la encuesta aplicada a los CETPROS*

#### Análisis e interpretación de resultados:

En el tabla N° 16 observamos que del 100% (43), el 25.6% (11) de los encuestados respondieron que están de acuerdo, un 23.3% (10) afirman estar en desacuerdo, un 18.6% (8) afirman no estar ni acuerdo ni en desacuerdo y totalmente de acuerdo, por último, un 14% (6) de los encuestados afirman estar totalmente en desacuerdo que los directivos y trabajadores aclaran sus problemas. Lo que significa que es mínima la aclaración de problemas entre directivos y trabajadores

**Tabla N° 17:** Colaboración por parte de directivos y trabajadores de los centros educativos técnicos productivos de la ciudad de Huánuco, 2018.

| <b>Tipo</b>                     | <b>Frecuencia</b> | <b>Porcentaje</b> |
|---------------------------------|-------------------|-------------------|
| Totalmente de acuerdo           | 07                | 16,3 %            |
| De acuerdo                      | 06                | 14,0 %            |
| Ni de acuerdo, ni en desacuerdo | 08                | 18,6 %            |
| En desacuerdo                   | 13                | 30,2 %            |
| Totalmente en desacuerdo        | 09                | 20,9 %            |
| <b>Total</b>                    | <b>43</b>         | <b>100,0 %</b>    |

*Fuente:* Base de datos de la encuesta aplicada a los CETPROS

#### Análisis e interpretación de resultados:

En el tabla N° 17 observamos que del 100% (43), el 30.2% (13) de los encuestados respondieron que están en desacuerdo, un 20.9% (9) afirman estar totalmente en desacuerdo, un 18.6% (8) afirman no estar ni acuerdo ni en desacuerdo, por otro lado, un 16.3% (7) afirma estar totalmente de acuerdo, por último, un 14% (6) de los encuestados afirman estar de acuerdo que los directivos y trabajadores muestran su colaboración con la institución. Lo que significa que existe la falta de colaboración entre trabajadores.

**Tabla N° 18:** Las actitudes positivas en relación a los trabajadores y directivos de los CETPROS de la ciudad de Huánuco, 2018.

| <b>Tipo</b>                    | <b>Frecuencia</b> | <b>Porcentaje</b> |
|--------------------------------|-------------------|-------------------|
| Totalmente de acuerdo          | 12                | 27,9 %            |
| De acuerdo                     | 08                | 18,6 %            |
| Ni de acuerdo ni en desacuerdo | 08                | 18,6 %            |
| En desacuerdo                  | 07                | 16,3 %            |
| Totalmente en desacuerdo       | 08                | 18,6 %            |
| <b>Total</b>                   | <b>43</b>         | <b>100,0 %</b>    |

*Fuente:* Base de datos de la encuesta aplicada a los CETPROS

#### Análisis e interpretación de resultados:

En el tabla N° 18 observamos que del 100% (43), el 27.9% (12) de los encuestados respondieron que están totalmente de acuerdo, un 18.6% (8) afirman estar de acuerdo y ni acuerdo ni en desacuerdo y totalmente en desacuerdo, por último, un 16.3% de los encuestados afirman estar en desacuerdo que los directivos y trabajadores muestran actitud positiva con la institución. Lo que significa que son mínimas las actitudes positivas entre directivos y rabajadores.

**Tabla N° 19:** La Promoción de la motivación, en relación a los trabajadores y directivos de los CETPROS de la ciudad de Huánuco, 2018.

| Tipo                           | Frecuencia | Porcentaje |
|--------------------------------|------------|------------|
| Totalmente de acuerdo          | 12         | 27,9 %     |
| De acuerdo                     | 07         | 16,3 %     |
| Ni de acuerdo ni en desacuerdo | 07         | 16,3 %     |
| En desacuerdo                  | 11         | 25,6 %     |
| Totalmente en desacuerdo       | 06         | 14,0 %     |
| Total                          | 43         | 100,0 %    |

*Fuente:* Base de datos de la encuesta aplicada a los CETPROS

#### Análisis e interpretación de resultados:

En el tabla N° 19 observamos que del 100% (43), el 27.9% (12) de los encuestados respondieron que están totalmente de acuerdo, un 25.6% (11) afirman estar en desacuerdo, un 16.3% (7) afirman no estar ni acuerdo ni en desacuerdo y totalmente de acuerdo, por último, un 14% (6) de los encuestados afirman estar totalmente en desacuerdo con la motivación por parte que los directivos. Lo que significa que existe una motivación escasa por parte de los directivos hacia los trabajadores.

**Tabla N° 20:** Expectativas en su desarrollo profesional por parte de los trabajadores de los centros educativos técnicos productivos de la ciudad de Huánuco, 2018.

| <b>Tipo</b>                    | <b>Frecuencia</b> | <b>Porcentaje</b> |
|--------------------------------|-------------------|-------------------|
| Totalmente de acuerdo          | 03                | 7,0 %             |
| De acuerdo                     | 09                | 20,9 %            |
| Ni de acuerdo ni en desacuerdo | 05                | 11,6 %            |
| En desacuerdo                  | 16                | 37,2 %            |
| Totalmente en desacuerdo       | 10                | 23,3 %            |
| <b>Total</b>                   | <b>43</b>         | <b>100,0 %</b>    |

**Fuente:** Base de datos de la encuesta aplicada a los CETPROS

Análisis e interpretación de resultados:

En el tabla N° 20 observamos que del 100% (43), el 37.2% (16) de los encuestados respondieron que están en desacuerdo, un 23.3% (10) afirman estar totalmente en desacuerdo, por otro lado, un 20,9% (9) afirma estar de acuerdo, un 11.6% (5) afirman no estar ni acuerdo, ni en desacuerdo, por último, un 7% (3) afirman estar totalmente desacuerdo en relación al crecimiento profesional por parte de los trabajadores. Lo que significa que existe un desinterés en cuanto a su desarrollo profesional.

### 5.2.3 Contrastación de hipótesis.

Para la contrastación de la prueba de hipótesis se planteó las hipótesis de investigación (El empowerment influye en el clima organizacional de los centros educativos técnicos productivos de la provincia de Huánuco 2018) y las hipótesis nulas (El empowerment no influye en el clima organizacional de los centros educativos técnicos productivos de la provincia de Huánuco 2018), tanto para la hipótesis general como para las hipótesis específicas, por lo que se determinó el coeficiente de correlación ( $r$ ) de SPEARMAN mediante el software Statistical Package for Social Sciences (SPSS) (Version de Software 23.0), ingresando los datos de las variable Independiente empowerment y Variable dependiente clima organizacional, así como las dimensiones de dichas variables de estudio.

Para la interpretación de resultados se utiliza como referencia la tabla de los valores del coeficiente de correlación de Spearman

| Valor o Grado "R"                         | Criterio                                |
|-------------------------------------------|-----------------------------------------|
| <b>R=1.00</b>                             | Correlación grande, perfecta y positiva |
| <b><math>0.90 \leq r &lt; 1.00</math></b> | Correlación muy alta                    |
| <b><math>0.70 \leq r &lt; 0.90</math></b> | Correlación alta                        |
| <b><math>0.40 \leq r &lt; 0.70</math></b> | Correlación moderada                    |
| <b><math>0.20 \leq r &lt; 0.40</math></b> | Correlación muy baja                    |
| <b><math>r = 0.00</math></b>              | Correlación nula                        |
| <b><math>r = -1.00</math></b>             | Correlación grande, perfecta y negativa |

Fuente: Spiegel, M. (2001)

#### 5.2.3.1. Pruebas de hipótesis generales

➤  $H_1$ . El empowerment influye significativamente en el clima

organizacional de los centros educativos técnicos productivos de la provincia de Huánuco 2018.

- H<sub>0</sub>. El empowerment no influye significativamente en el clima organizacional de los centros educativos técnicos productivos de la provincia de Huánuco 2018.

Empowerment / Clima Organizacional

**Tabla N° 21:** Contrastación de hipótesis general

|                 |                           |                            | Empowerment | Clima Organizacional |
|-----------------|---------------------------|----------------------------|-------------|----------------------|
| Rho de Spearman | V.D. Empowerment          | Coeficiente de correlación | 1,000       | ,868                 |
|                 |                           | Sig. (bilateral)           | .           | ,000                 |
|                 |                           | N                          | 43          | 43                   |
|                 | V.I. Clima organizacional | Coeficiente de correlación | ,868        | 1,000                |
|                 |                           | Sig. (bilateral)           | ,000        | .                    |
|                 |                           | N                          | 43          | 43                   |

**Fuente:** Software SPSS versión 23

### Acciones

La probabilidad estadística muestra una significancia de 0.000 menor que 0.05, por lo tanto, aceptamos la hipótesis de investigación (H<sub>i</sub>) y rechazamos la Hipótesis Nula (H<sub>0</sub>)

**Interpretación:** El coeficiente de correlación revela un resultado probabilístico equivalente a un nivel de significancia de 0.868, ya que se encuentra dentro de una valoración alta, por lo tanto, podríamos decir que el empowerment si se relaciona con el clima organizacional de los centros educativos técnicos productivos de la provincia de Huánuco 2018.

### 5.2.3.2.- Pruebas de hipótesis específicas.

El valor probabilístico se relaciona positivamente con la Variable Dependiente clima organizacional dentro de los centros educativos técnicos productivos de la provincia de Huánuco 2018.

Tabla N° 22: Contrastación de hipótesis específicas:

|                 |                            |                             | Empowerment | Clima Organizacional |
|-----------------|----------------------------|-----------------------------|-------------|----------------------|
| Rho de Spearman | Responsabilidad compartida | Coefficiente de correlación | 1,000       | ,926                 |
|                 |                            | Sig. (bilateral)            | .           | ,000                 |
|                 |                            | N                           | 43          | 43                   |
|                 | Clima organizacional       | Coefficiente de correlación | ,926        | 1,000                |
|                 |                            | Sig. (bilateral)            | ,000        | .                    |
|                 |                            | N                           | 43          | 43                   |

Fuente : Software SPSS versión 23

#### Toma de acciones.

El coeficiente de correlación revela un resultado probabilístico equivalente a un nivel de significancia de 0.000 menor que 0.05, por consiguiente, se acepta la hipótesis de investigación (Hi) y se rechaza la Hipótesis Nula (Ho).

**Interpretación:** El coeficiente de correlación arroja un resultado probabilístico equivalente a un nivel de significación de 0,926 ya que se encuentra dentro de una valoración muy alta, por lo que podríamos decir que la responsabilidad compartida está muy relacionada con el clima organizacional de los centros. educación técnica productiva en la provincia de Huánuco 2018.

**Tabla N° 23:** Contrastación de hipótesis específicas

|                 |                      |                             | Empowerment | Clima Organizacional |
|-----------------|----------------------|-----------------------------|-------------|----------------------|
| Rho de Spearman | Trabajo en equipo    | Coefficiente de correlación | 1,000       | ,942                 |
|                 |                      | Sig. (bilateral)            | .           | ,000                 |
|                 |                      | N                           | 43          | 43                   |
|                 | Clima organizacional | Coefficiente de correlación | ,942        | 1,000                |
|                 |                      | Sig. (bilateral)            | ,000        | .                    |
|                 |                      | N                           | 43          | 43                   |

**Fuente :** Software SPSS versión 23

### **Toma de acciones:**

El coeficiente de correlación arroja un resultado probabilístico equivalente a un nivel de significancia de 0.000 menor a 0.05, por lo tanto, se acepta la hipótesis de investigación (Hi) y se rechaza la Hipótesis Nula (Ho).

**Interpretación:** El coeficiente de correlación arroja un resultado probabilístico equivalente a un nivel de significancia de 0.942, que se encuentra dentro de una valoración alta, por lo tanto, podríamos decir que el empowerment si se relaciona con el clima organizacional en los centros educativos técnicos productivos de la provincia de Huánuco 2018

**Tabla N° 24:** Contrastación de hipótesis específicas

|                 |                      |                             | Empowerment | Clima Organizacional |
|-----------------|----------------------|-----------------------------|-------------|----------------------|
| Rho de Spearman | Auto-determinación   | Coefficiente de correlación | 1,000       | ,953                 |
|                 |                      | Sig. (bilateral)            | .           | ,000                 |
|                 |                      | N                           | 43          | 43                   |
|                 | Clima Organizacional | Coefficiente de correlación | ,953        | 1,000                |
|                 |                      | Sig. (bilateral)            | ,000        | .                    |
|                 |                      | N                           | 43          | 43                   |

**Fuente:** Software SPSS versión 23

### Toma de acciones.

La probabilidad estadística muestra una significancia de 0.000 menor que 0.05, por lo tanto, aceptamos la hipótesis de investigación (Hi) y rechazamos la Hipótesis Nula.

**Interpretación:** El coeficiente de correlación arroja un resultado probabilístico equivalente a un nivel de significancia de 0.953, ya que se encuentra dentro de una valoración moderada, por lo tanto, podríamos decir que la autodeterminación si se relaciona con el clima organizacional en los centros educativos técnicos productivos de la provincia de Huánuco 2018.

Tabla N° 25: Contrastación de hipótesis específicas

|                      |                            | Empowerment | Clima Organizacional |
|----------------------|----------------------------|-------------|----------------------|
| Rho de Spearman      | Liderazgo                  | 1,000       | ,945                 |
|                      | Coeficiente de correlación |             | ,000                 |
|                      | Sig. (bilateral)           |             |                      |
|                      | N                          | 43          | 43                   |
| Clima Organizacional | Clima Organizacional       | ,945        | 1,000                |
|                      | Coeficiente de correlación |             | ,000                 |
|                      | Sig. (bilateral)           |             |                      |
|                      | N                          | 43          | 43                   |

Fuente: Software SPSS versión 23

### Toma de acciones.

La probabilidad estadística muestra una significancia de 0.000 menor que 0.05, por lo tanto, aceptamos la hipótesis de investigación (Hi) y rechazamos la Hipótesis Nula (Ho).

**Interpretación:** El coeficiente de correlación revela un resultado probabilístico equivalente a un nivel de significancia de 0.945, ya que se encuentra dentro de una valoración muy alta, por lo tanto, podríamos decir que el Liderazgo si se relaciona con el clima organizacional en los centros educativos técnicos productivos de la provincia de Huánuco 2018.

### 5.3. Discusión de resultados

□ Cabello Calixto Lindorfo (2005) demuestran la viabilidad de la implantación del empowerment en la gestión gerencial de la empresa Electrocentro S.A.-Huánuco, constituyéndose en la estrategia adecuada para la toma de decisiones y el mejoramiento de la gestión. El nivel del empowerment en el comportamiento gerencial es regular según la escala de ponderaciones Lickert, luego del proceso de piloto de carácter cuasi experimental, lo cual es determinante como motivación positiva para la implantación definitiva del sistema en el desempeño de la empresa Electrocentro S.A. Huánuco y como se observa en el tabla estadístico N° 21, podemos considerar que se aprueba la hipótesis general denominado, el empowerment se relaciona significativamente con el clima organizacional de los centros educativos técnicos productivos de la provincia de Huánuco 2018.

□ Y a través de la tabla N° 22 se aprueba la hipótesis específica que viene a ser la responsabilidad compartida tiene una alta relación con el clima organizacional de los centros educativos técnicos productivos de la provincia de Huánuco 2018.

Alberto Ortiz Munive (2003) concluye en la presente investigación con la importancia de tener en consideración el estado de cómo se encuentran los colaboradores en esta institución, como sabemos el recurso humano es el factor importante en la organización y esto se refleja en el buen desempeño que tienen los trabajadores para realizar su trabajo y cumplir con los objetivos del departamento. En la actualidad la competencia entre universidades es cada vez más fuerte, es por ello que cada vez son más exigentes con la calidad de los servicios que brindan a toda la comunidad universitaria, razón por la cual surge la necesidad de contar con personal bien capacitado, remunerado, motivado y comprometido para satisfacer tanto el personal objetivos y metas institucionales, por lo tanto a través del tabla N° 23 se aprueba la hipótesis de investigación específica que tiene que ver con el trabajo en equipo tiene una alta relación con el clima organizacional de los centros educativos técnicos productivos de la provincia de Huánuco 2018.

□ Manuel García Pantigoso (1999), según la información obtenida de los trabajadores no docentes, en la que tienen claro el ideal a donde quiere llegar la

UNMSM, aunque desconocen las políticas que se aplican, pero sí se han identificado a sus clientes internos (compañeros de trabajo) y clientes externos (estudiantes y docentes) y, además, cultiven el trabajo en equipo, si es posible implementar métodos modernos para mejorar la calidad de los servicios académico-administrativos.

□ . Y a través de la tabla N° 24 se aprueba la hipótesis específica que viene a ser la autodeterminación y que tiene una alta relación con el clima organizacional de los centros educativos técnicos productivos de la provincia de Huánuco 2018.

□ Kenneth Cloke (2002) Liderazgo, según el nuevo enfoque, el líder posee ciertas cualidades inherentes para poder dirigir, motivar, etc. a los subordinados que formen parte de la organización.

Destrezas del personaje: El líder se caracteriza por un rasgo particular de personalidad que logran influir positivamente en el comportamiento de los subordinados.

Habilidades para relacionarse: El líder como persona social, logra crear un fuerte lazo con su grupo de trabajo, su propia formación, personalidad logra forjar la personalidad en sí mismos, creando espíritu de cuerpo, involucrando a toda la organización. El líder posee muchas técnicas de persuasión para lograr fortalecer el clima organizacional fomentando la retroalimentación organizacional como agente de cambio orientado al futuro.

Habilidades cognitivas. El líder es capaz de adelantarse a los problemas, haciendo uso de aquellas habilidades aprendidas que va más allá de un razonamiento psicológico muy desarrollado capaz de afrontar realidades adversas a su situación actual, resolviendo así problemas objetivamente y creando ventaja competitiva. Y como se muestra en el tabla N° 25, podemos señalar que se aprueba la hipótesis específica de investigación, que viene a ser el Liderazgo y que tiene una alta relación con el clima organizacional de los centros educativos técnicos productivos de la provincia de Huánuco 2018.

#### **5.4. Aporte científico de la investigación**

Toda investigación genera beneficio y el aporte a la ciencia porque se estudia a un grupo social para determinar su comportamiento en un tiempo determinado, cuyo objetivo es crear conocimiento y la relevancia de los temas que se hacen mención ya que son de importancia para el desarrollo de la institución. Además, el presente estudio servirá de aporte a los futuros proyectos de investigación desarrollado por nuevos tesisistas.

## CONCLUSIONES

- ✓ Teniendo un valor de significancia = 0.00 que es menor a 0.05, confirmamos que el empowerment influye en el clima organizacional de los centros educativos técnicos productivos de la provincia de Huánuco; y según el coeficiente de correlación de Spearman (0,868) se demuestra que existe una muy buena correlación entre las dos variables. Véase el tabla N° 21.
- ✓ Teniendo un valor de significancia = 0.00 que es menor a 0.05, confirmamos que la responsabilidad compartida influye en el clima organizacional de los centros educativos técnicos productivos de la provincia de Huánuco; y según el coeficiente de correlación de Spearman (0,926) se demuestra que existe una muy buena correlación entre las dos variables. Véase el tabla N° 22.
- ✓ Teniendo un valor de significancia = 0.00 que es menor a 0.05, confirmamos que el trabajo en equipo influye en el clima organizacional de los centros educativos técnicos productivos de la provincia de Huánuco; y según el coeficiente de correlación de Spearman (0,942) se demuestra que existe una muy buena correlación entre las dos variables. Véase el tabla N° 23.
- ✓ Teniendo un valor de significancia = 0.00 que es menor a 0.05, confirmamos que la autodeterminación influye en el clima organizacional de los centros educativos técnicos productivos de la provincia de Huánuco; y según el coeficiente de correlación de Spearman (0,953) se demuestra que existe una muy buena correlación entre las dos variables. Véase el tabla N° 24.
- ✓ Teniendo un valor de significancia = 0.00 que es menor a 0.05, confirmamos que el liderazgo influye en el clima organizacional de los centros educativos técnicos productivos de la provincia de Huánuco; y según el coeficiente de correlación de Spearman (0,945) se demuestra que existe una muy buena correlación entre las dos variables. Véase el tabla N° 25.

## SUGERENCIAS

- ✓ Se recomienda a los directivos de los centros educativos técnicos productivos de la ciudad de Huánuco el Intercambio de información oportuna, como bien consideramos que el empowerment puede fortalecer las habilidades y cualidades de los colaboradores, de tal manera que puedan involucrarse de manera íntegra a las disposiciones y políticas de la empresa, para cumplir eficientemente los objetivos trazados, también este método puede facilitar nuevas herramientas para afrontar la realidad y así mejorar el trabajo en equipo y el manejo eficiente de la toma de decisiones y así integrar exitosamente el empoderamiento en el clima organizacional y hacer mención también que todas las estrategias que se empleen deben ser muy transparentes en este aspecto, ya que así no habrá barreras que obstaculicen el camino al desarrollo de los centros de la ciudad de Huánuco.
- ✓ Se recomienda a los directivos de los centros educativos técnicos productivos analizar a las personas involucradas, apostar por el empowerment ya que brindaran nuevas técnicas, como el incremento de la autoestima, eficiente toma de decisiones para la gestión adecuada por lo tanto fortalecer las actitudes y aptitudes de los trabajadores.
- ✓ Se recomienda a los directivos de los centros educativos técnicos productivos explotar los talentos individuales del capital humano, El empoderamiento ofrece muchas herramientas productivas, donde el personal puede aprovechar al máximo todas sus capacidades, generando así confianza en cada uno de los involucrados para poder desempeñar no solo sus funciones, sino poder adaptarse y capacitarse y así ofrecer valor agregado a sus respectivas instituciones.
- ✓ Se recomienda a los directivos de los centros educativos técnicos productivos tomar los retos del cambio como desafíos personales de equipo y a nivel organizacional de hacer que los aportes a nivel productivo sean involucradas con el empowerment y que perduren en el tiempo ya que será un factor determinante para el recurso humano dentro de las instituciones, una manera de crear alternativas es fortalecer los equipos con la idea de pertenencia con la

institución elaborando temas, consignas, etc. Para estimular así la confianza hacia el éxito y que a largo plazo condicione la forma de actuar y ofrecer autonomía a los trabajadores y motivar así su permanencia en la institución.

- ✓ Se recomienda a los directivos de los centros educativos técnicos productivos promover el autoliderazgo democrático y la autodirección para que cada persona, estudiante y docente actúe con iniciativa propia ya que el liderazgo influye recíprocamente a nivel organizacional.

## REFERENCIAS

- BUSTOS, Paulina. Clima Organizacional. [www.gestiopolis.com](http://www.gestiopolis.com). 2002 (18/07/2011).
- BRUNET, Luc. El clima de trabajo en las organizaciones. México: Editorial Trillas. 2002. 121p.
- CONCALVES, Alexis. Dimensiones del Clima Organizacional. [www.calidad.org](http://www.calidad.org). 2002 (18/07/2011).
- CHIAVENATO, Idalberto. Administración de recursos humanos. 5° Edition. Bogotá: Mc. Graw Hill. 2001. 624p.
- CHIAVENATO, Idalberto. Gestión del talento humano. Bogota: Mc Graw Hill. 2003. 475p.
- DIAZ, Manuel. ¿Cómo aplicar los cuestionarios de medición del clima laboral en una empresa?, [www.gestiopolos.com](http://www.gestiopolos.com). 2005. (02/07/2005)
- FLORES, Javier. El comportamiento humano en las organizaciones. Lima: Universidad del pacifico. 2001.536p.
- GORDON, Judith. Comportamiento Organizacional. 5° Edición. México: Prentice Hall Hispanoamérica S.A. 1997.307p.
- KEITH, Davis. Comportamiento Organizacional. México: Mc Graw-Hill. 1991.
- KEN BLANCHARD “Empowerment”, edición 1996
- SCOT, Cynthia “Cómo crear Empowerment” 1° edición pag.128
- MARTINEZ, Luis. Clima Institucional u Organizacional. [www.monografias.com](http://www.monografias.com). 2011 (12/07/2011)
- MIRANDA, Mauricio. Clima Institucional u Organizacional. <http://spin.com.mx>. 2011 (18/07/2011).
- NOVAGESTION. Estudios de clima organizacional. [www.novagestion.cl](http://www.novagestion.cl) 2002 (11/11/2002).
- PALOMINO, Rogger. Clima institucional. [www.sht.com.ar](http://www.sht.com.ar). 2011 (18/07/2011).

# ANEXOS

## ANEXO 01

## MATRIZ DE CONSISTENCIA

**TITULO: EL EMPOWERMENT EN EL CLIMA ORGANIZACIONAL DE LOS CENTROS EDUCATIVOS PRODUCTIVOS DE LA CIUDAD DE HUANUCO - 2018**

| PROBLEMA                                                                                                                                                                      | OBJETIVO                                                                                                                                                                                     | HIPÓTESIS                                                                                                                                                                                                                                                                                                                        | VARIABLES                     | METODOLOGÍA                                                                    | POBLACIÓN Y MUESTRA                                                                                                                                                           |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>PROBLEMA GENERAL</b>                                                                                                                                                       | <b>OBJETIVO GENERAL</b>                                                                                                                                                                      | <b>HIPÓTESIS GENERAL</b>                                                                                                                                                                                                                                                                                                         | <b>VARIABLE INDEPENDIENTE</b> | <b>Tipo de investigación</b>                                                   | <b>- Población</b>                                                                                                                                                            |
| <b>PG:</b> ¿De qué manera influye el empoderamiento en el clima organizacional en los Centros Educativos Técnicos Productivos de la provincia de Huánuco durante el año 2018? | <b>OG:</b> Determinar de qué manera la influencia del empowerment en el clima organizacional de los Centros Educativos Técnicos Productivos de la provincia de Huánuco, durante el año 2018. | <p><b>H<sub>1</sub>:</b> El empowerment influye en el clima organizacional de los Centros Educativos Técnicos Productivos de la provincia de Huánuco 2018.</p> <p><b>H<sub>0</sub>:</b> El empowerment no influye en el clima organizacional de los Centros Educativos Técnicos Productivos de la provincia de Huánuco 2018.</p> | EMPOWERMENT                   | <p><b>-Enfoque</b><br/>Cuantitativo</p> <p><b>-Alcance</b><br/>Descriptivo</p> | <p>Centros Educativos Técnicos Productivos De La Ciudad De Huánuco:</p> <p>-Augusto Salazar Bondy.</p> <p>-Kotosh.</p> <p>-Arsenio Mendoza Flor.</p> <p>-San Luis Gonzaga</p> |

| PROBLEMA<br>ESPECÍFICO                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                             | OBJETIVO<br>ESPECÍFICO                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                               | HIPÓTESIS<br>ESPECÍFICO                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                   | VARIABLE<br>DEPENDIENTE     |                                           |                                               |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------|-------------------------------------------|-----------------------------------------------|
| <p><b>PE1:</b> ¿De qué manera influye la responsabilidad compartida en las relaciones sociales de los Centros Educativos Técnicos Productivos de la provincia de Huánuco 2018?</p> <p><b>PE2:</b> ¿De qué manera influye el trabajo en equipo en la cooperación en los Centros Educativos Técnicos Productivos de la provincia de Huánuco 2018?</p> <p><b>PE3:</b> ¿De qué manera influye la auto determinación en la estructura organizacional en los Centros Educativos Técnicos Productivos</p> | <p><b>OG1:</b> Determinar de qué manera influye la responsabilidad compartida en las relaciones sociales de los Centros Educativos Técnicos Productivos de la provincia de Huánuco 2018.</p> <p><b>PG2:</b> Determinar la influencia del trabajo en equipo en la cooperación en los Centros Educativos Técnicos Productivos de la provincia de Huánuco 2018.</p> <p><b>OG3:</b> Determinar la influencia de la autodeterminación en la estructura organizacional en los Centros Educativos Técnicos Productivos de la provincia de Huánuco 2018.</p> | <p><b>HE1:</b> La responsabilidad compartida influye en las relaciones sociales en los Centros Educativos Técnicos Productivos de la provincia de Huánuco 2018.</p> <p><b>Ho:</b> La responsabilidad compartida NO influye en las relaciones sociales en los Centros Educativos Técnicos Productivos de la provincia de Huánuco 2018.</p> <p><b>HE2:</b> El trabajo en equipo influye en la cooperación en los Centros Educativos Técnicos Productivos la provincia de Huánuco 2018.</p> <p><b>Ho:</b> El trabajo en equipo no influye en la cooperación en los Centros Educativos Técnicos Productivos la provincia de Huánuco 2018.</p> <p><b>HE3:</b> La autodeterminación influye en la estructura organizacional de los Centros Educativos Técnicos Productivos de la provincia de Huánuco 2018.</p> | <p>CLIMA ORGANIZACIONAL</p> | <p><b>-Diseño</b><br/>No experimental</p> | <p><b>. Muestra</b><br/>- 43 trabajadores</p> |

|                                                                                                                                                                                                                            |                                                                                                                                                                                      |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                             |  |  |  |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--|--|--|
| <p>de la provincia de Huánuco 2018?</p> <p><b>PE4:</b> ¿De qué manera influye el liderazgo en el carácter personal de los trabajadores en los Centros Educativos Técnicos Productivos de la provincia de Huánuco 2018?</p> | <p><b>OG4:</b> Determinar la influencia del liderazgo en el carácter personal de los trabajadores en los Centros Educativos Técnicos Productivos de la provincia de Huánuco 2018</p> | <p><b>Ho:</b> La autodeterminación no influye en la estructura organizacional de los Centros Educativos Técnicos Productivos de la provincia de Huánuco 2018.</p> <p><b>HE4:</b> El liderazgo influye en el carácter personal de los trabajadores en los Centros Educativos Técnicos Productivos de la provincia de Huánuco 2018.</p> <p><b>Ho:</b> El liderazgo no influye en el carácter personal de los trabajadores en los Centros Educativos Técnicos Productivos de la provincia de Huánuco 2018.</p> |  |  |  |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--|--|--|

**ANEXO 02**  
**CONSENTIMIENTO INFORMADO**

ID: \_\_\_\_\_

FECHA:

**TITULO: EL EMPOWERMENT EN EL CLIMA ORGANIZACIONAL DE LOS CENTROS EDUCATIVOS PRODUCTIVOS DE LA CIUDAD DE HUANUCO – 2018**

**OBJETIVO:** Determinar de qué manera la influencia del empowerment en el clima organizacional de los Centros Educativos Técnicos Productivos de la provincia de Huánuco, durante el año 2018.

**Investigadora:** Giovana Yesica Livia Reymundez.

Consentimiento / Participación voluntaria

Acepto participar en el estudio: He leído la información proporcionada, o me ha sido leída. He tenido la oportunidad de preguntar dudas sobre ello y se me ha respondido satisfactoriamente. Consiento voluntariamente participar en este estudio y entiendo que tengo derecho de retirarme en cualquier momento de la intervención(tratamiento) sin que se me afecte de ninguna manera.

**Firmas del participante:**

Huella digital si el caso lo amerita

Firma del participante: \_\_\_\_\_

Firma del investigador responsable: \_\_\_\_\_



**ANEXO 03**  
**CUESTIONARIO**

**OBJETIVO:** El presente cuestionario tiene por objeto realizar un estudio sobre el efecto del empowerment sobre el clima organizacional. **POR LO TANTO,** se le agradece responder con seriedad y objetividad las siguientes preguntas.

| ITEMS                                                                                            | Totalmente de acuerdo | De acuerdo | Ni de acuerdo, ni de desacuerdo | En desacuerdo | Totalmente en desacuerdo |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------|------------|---------------------------------|---------------|--------------------------|
| Los directivos promueven la equidad en los trabajadores                                          |                       |            |                                 |               |                          |
| Los directivos promueven el dialogo e interacción con los trabajadores                           |                       |            |                                 |               |                          |
| Los directivos siempre tratan de superar los problemas                                           |                       |            |                                 |               |                          |
| Los directivos y trabajadores se identifican con la entidad                                      |                       |            |                                 |               |                          |
| Los directivos y trabajadores mantienen su lealtad con la entidad                                |                       |            |                                 |               |                          |
| Los directivos y trabajadores mantienen su libertad y responsabilidad                            |                       |            |                                 |               |                          |
| Los directivos y trabajadores respetan su independencia personal                                 |                       |            |                                 |               |                          |
| Las autoridades muestran liderazgo en su gestión                                                 |                       |            |                                 |               |                          |
| Los trabajadores se sientan protegidos                                                           |                       |            |                                 |               |                          |
| Los directivos y trabajadores participan socialmente                                             |                       |            |                                 |               |                          |
| Las entidades poseen un ambiente físico adecuado                                                 |                       |            |                                 |               |                          |
| Los directivos y trabajadores practican el control y coordinación                                |                       |            |                                 |               |                          |
| Los directivos y trabajadores practican una comunicación vertical y horizontal.                  |                       |            |                                 |               |                          |
| Los directivos y trabajadores acatan las normas establecidas en el cumplimiento de sus funciones |                       |            |                                 |               |                          |
| Los directivos y trabajadores procuran evitar conflictos entre los miembros de la organización   |                       |            |                                 |               |                          |
| Los directivos y trabajadores siempre aclaran sus problemas                                      |                       |            |                                 |               |                          |
| Los directivos y trabajadores demuestran colaboración                                            |                       |            |                                 |               |                          |
| Los directivos y trabajadores demuestran actitudes adecuadas                                     |                       |            |                                 |               |                          |
| Los directivos promueven la motivación                                                           |                       |            |                                 |               |                          |

## ANEXO 04

## VALIDACIÓN DEL INSTRUMENTO POR EXPERTOS

## Hoja de instrucciones para la evaluación

| CATEGORÍA                                                                                                     | CALIFICACIÓN                 | INDICADOR                                                                                                                                                                    |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>RELEVANCIA</b><br>El ítem es esencial o importante, es decir, debe ser incluido                            | 1. No cumple con el criterio | El ítem puede ser eliminado sin que se vea afectada la medición de la dimensión                                                                                              |
|                                                                                                               | 2. Bajo nivel                | El ítem tiene una alguna relevancia, pero otro ítem puede estar incluyendo lo que mide este                                                                                  |
|                                                                                                               | 3. Moderado nivel            | El ítem es relativamente importante                                                                                                                                          |
|                                                                                                               | 4. Alto nivel                | El ítem es muy relevante y debe ser incluido                                                                                                                                 |
| <b>COHERENCIA</b><br>El ítem tiene relación lógica con la dimensión o indicador que están midiendo            | 1. No cumple con el criterio | El ítem puede ser eliminado sin que se vea afectada la medición de la dimensión                                                                                              |
|                                                                                                               | 2. Bajo nivel                | El ítem tiene una relación tangencial con la dimensión                                                                                                                       |
|                                                                                                               | 3. Moderado nivel            | El ítem tiene una relación moderada con la dimensión que está midiendo                                                                                                       |
|                                                                                                               | 4. Alto nivel                | El ítem tiene relación lógica con la dimensión                                                                                                                               |
| <b>SUFICIENCIA</b><br>Los ítems que pertenecen a una misma dimensión bastan para obtener la medición de esta. | 1. No cumple con el criterio | Los ítems no son suficientes para medir la dimensión                                                                                                                         |
|                                                                                                               | 2. Bajo nivel                | Los ítems miden algún aspecto de la dimensión, pero no corresponden con la dimensión total                                                                                   |
|                                                                                                               | 3. Moderado nivel            | Se deben incrementar algunos ítems para poder evaluar la dimensión completamente                                                                                             |
|                                                                                                               | 4. Alto nivel                | Los ítems son suficientes                                                                                                                                                    |
| <b>CLARIDAD</b><br>El ítem se comprende fácilmente, es decir, sus sintácticas y semánticas son adecuadas      | 1. No cumple con el criterio | El ítem no es claro                                                                                                                                                          |
|                                                                                                               | 2. Bajo nivel                | El ítem requiere bastantes modificaciones o una modificación muy grande en el uso de las palabras que utilizan de acuerdo a su significado o por la ordenación de los mismos |
|                                                                                                               | 3. Moderado nivel            | Se requiere una modificación muy específica de algunos términos de ítem.                                                                                                     |
|                                                                                                               | 4. Alto nivel                | El ítem es claro, tiene semántica y sintaxis adecuada                                                                                                                        |



**UNIVERSIDAD NACIONAL HERMILIO VALDIZÁN  
HUÁNUCO - PERÚ  
ESCUELA DE POSGRADO**



**VALIDACIÓN DEL INSTRUMENTO**

Nombre del experto: H.G. YONI JESUS AQUINO

Especialidad: ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

**"Calificar con 1, 2, 3 ó 4 cada ítem respecto a los criterios de relevancia, coherencia, suficiencia y claridad"**

| DIMENSIÓN                     | ÍTEM                                                                    | RELEVANCIA | COHERENCIA | SUFICIENCIA | CLARIDAD |
|-------------------------------|-------------------------------------------------------------------------|------------|------------|-------------|----------|
| RESPONSABILIDAD<br>COMPARTIDA | LOS DIRECTIVOS PROMUEVEN LA EQUIDAD EN LOS TRABAJADORES.                | 4          | 4          | 4           | 4        |
|                               | LOS DIRECTIVOS PROMUEVEN EL DIÁLOGO E INTERACCIÓN CON LOS TRABAJADORES. | 4          | 4          | 4           | 4        |
| TRABAJO<br>EN<br>EQUIPO       | LOS DIRECTIVOS Y TRABAJADORES SE IDENTIFICAN CON LA ENTIDAD.            | 4          | 4          | 4           | 4        |
|                               | LOS DIRECTIVOS Y TRABAJADORES MANTIENEN SU LEALTAD CON LA ENTIDAD.      | 4          | 4          | 4           | 4        |
| AUTODETERMINACIÓN             | LOS DIRECTIVOS Y TRABAJADORES MANTIENEN SU LIBERTAD Y RESPONSABILIDAD.  | 4          | 4          | 4           | 4        |
|                               | LOS DIRECTIVOS Y TRABAJADORES RESPETAN SU INDEPENDENCIA PERSONAL.       | 4          | 4          | 4           | 4        |
| LIDERAZGO                     | LAS AUTORIDADES MUESTRAN LIDERAZGO EN SU GESTIÓN.                       | 4          | 4          | 4           | 4        |
|                               |                                                                         |            |            |             |          |

¿Hay alguna dimensión o ítem que no fue evaluada? SI ( ) NO (X) En caso de Sí, ¿Qué dimensión o ítem falta? \_\_\_\_\_

**DECISIÓN DEL EXPERTO:**

El instrumento debe ser aplicado: SI (X) NO ( )

  
 Yoni Jesús Aquino  
 DNI. 42047925

**Firma y sello del experto**



**UNIVERSIDAD NACIONAL HERMILIO VALDIZÁN**  
**HUÁNUCO – PERÚ**  
**ESCUELA DE POSGRADO**



**VALIDACIÓN DEL INSTRUMENTO**

Nombre del experto: M.G. MILUSKA M. GÓMEZ ALVARADO

Especialidad: ECONOMÍA

*"Calificar con 1, 2, 3 ó 4 cada ítem respecto a los criterios de relevancia, coherencia, suficiencia y claridad"*

| DIMENSIÓN                  | ÍTEM                                                                    | RELEVANCIA | COHERENCIA | SUFICIENCIA | CLARIDAD |
|----------------------------|-------------------------------------------------------------------------|------------|------------|-------------|----------|
| RESPONSABILIDAD COMPARTIDA | LOS DIRECTIVOS PROMUEVEN LA EQUIDAD EN LOS TRABAJADORES.                | 4          | 4          | 4           | 4        |
|                            | LOS DIRECTIVOS PROMUEVEN EL DIÁLOGO E INTERACCIÓN CON LOS TRABAJADORES. | 4          | 4          | 4           | 4        |
| TRABAJO EN EQUIPO          | LOS DIRECTIVOS Y TRABAJADORES SE IDENTIFICAN CON LA ENTIDAD.            | 4          | 4          | 4           | 4        |
|                            | LOS DIRECTIVOS Y TRABAJADORES MANTIENEN SU LEALTAD CON LA ENTIDAD.      | 4          | 4          | 4           | 4        |
| AUTODETERMINACIÓN          | LOS DIRECTIVOS Y TRABAJADORES MANTIENEN SU LIBERTAD Y RESPONSABILIDAD.  | 4          | 4          | 4           | 4        |
|                            | LOS DIRECTIVOS Y TRABAJADORES RESPETAN SU INDEPENDENCIA PERSONAL.       | 4          | 4          | 4           | 4        |
| LIDERAZGO                  | LAS AUTORIDADES MUESTRAN LIDERAZGO EN SU GESTIÓN.                       | 4          | 4          | 4           | 4        |
|                            |                                                                         |            |            |             |          |

¿Hay alguna dimensión o ítem que no fue evaluada? SI ( ) NO (X) En caso de Sí, ¿Qué dimensión o ítem falta? —

**DECISIÓN DEL EXPERTO:**

El instrumento debe ser aplicado: SI (X) NO ( )

MG. MILUSKA M. GÓMEZ ALVARADO

**Firma y sello del experto**



**UNIVERSIDAD NACIONAL HERMILO VALDIZÁN  
HUÁNUCO - PERÚ  
ESCUELA DE POSGRADO**



**VALIDACIÓN DEL INSTRUMENTO**

Nombre del experto: MG. CHRISTIAN HERNANDEZ AGUILAR Especialidad: DERECHO

*"Calificar con 1, 2, 3 ó 4 cada ítem respecto a los criterios de relevancia, coherencia, suficiencia y claridad"*

| DIMENSIÓN                     | ÍTEM                                                                    | RELEVANCIA | COHERENCIA | SUFICIENCIA | CLARIDAD |
|-------------------------------|-------------------------------------------------------------------------|------------|------------|-------------|----------|
| RESPONSABILIDAD<br>COMPARTIDA | LOS DIRECTIVOS PROMUEVEN LA EQUIDAD EN LOS TRABAJADORES.                | 4          | 4          | 4           | 4        |
|                               | LOS DIRECTIVOS PROMUEVEN EL DIÁLOGO E INTERACCIÓN CON LOS TRABAJADORES. | 4          | 4          | 4           | 4        |
| TRABAJO<br>EN<br>EQUIPO       | LOS DIRECTIVOS Y TRABAJADORES SE IDENTIFICAN CON LA E.                  | 4          | 4          | 4           | 4        |
|                               | LOS DIRECTIVOS Y TRABAJADORES MANTIENEN SU LEALTAD CON LA ENTIDAD.      | 4          | 4          | 4           | 4        |
| AUTODETERMINA-<br>CIÓN        | LOS DIRECTIVOS Y TRABAJADORES MANTIENEN SU LIBERTAD Y RESPONSABILIDAD.  | 4          | 4          | 4           | 4        |
|                               | LOS DIRECTIVOS Y TRABAJADORES RESPETAN SU INDEPENDENCIA PERSONAL.       | 4          | 4          | 4           | 4        |
| LIDERAZGO                     | LAS AUTORIDADES MUESTRAN LIDERAZGO EN SU GESTIÓN.                       | 4          | 4          | 4           | 4        |
|                               |                                                                         |            |            |             |          |

¿Hay alguna dimensión o ítem que no fue evaluada? SI ( ) NO (X) En caso de Sí, ¿Qué dimensión o ítem falta? —

DECISIÓN DEL EXPERTO:

El instrumento debe ser aplicado: SI (X) NO ( )

MG. CHRISTIAN HERNANDEZ AGUILAR

26731740

Firma y sello del experto

## **NOTA BIOGRÁFICA**

**GIOVANA YESICA LIVIA REYMUNDEZ**, nació en el distrito de Huánuco, provincia de Huánuco y departamento de Huánuco, el 22 de mayo de 1988; culminó la secundaria en el C.N. Nuestra Señora de la Mercedes el año 2004. Cursó los estudios superiores en la Universidad de Huánuco donde obtuvo su Título Profesional como Licenciada en Administración de Empresas, el año 2012.



# UNIVERSIDAD NACIONAL HERMILO VALDIZÁN

*Huánuco – Perú*

## ESCUELA DE POSGRADO

Campus Universitario, Pabellón V "A" 2do. Piso – Cayhuayna  
Teléfono 514760 -Pág. Web. [www.posgrado.unheval.edu.pe](http://www.posgrado.unheval.edu.pe)



### ACTA DE DEFENSA DE TESIS DE MAESTRO

En el Auditorio de la Escuela de Posgrado, siendo las **13:00h**, del día jueves **05 DE DICIEMBRE DE 2019** ante los Jurados de Tesis constituido por los siguientes docentes:

Dr. Jorge Ruben HILARIO CARDENAS  
Dra. Janeth Leynig TELLO CORNEJO  
Dra. Inés Eusebia JESUS TOLENTINO

Presidente  
Secretaria  
Vocal

**Asesor de tesis:** Mg. Victor FLORES AYALA (Resolución N° 01812-2018-UNHEVAL/EPG-D).

**La aspirante al Grado de Maestro en Gerencia Pública, Doña, Giovana Yesica LIVIA REYMUÑEZ.**

#### Procedió al acto de Defensa:

Con la exposición de la Tesis titulado: **“EL EMPOWERMENT EN EL CLIMA ORGANIZACIONAL DE LOS CENTROS EDUCATIVOS TÉCNICOS PRODUCTIVOS DE LA PROVINCIA DE HUÁNUCO 2018”**.

Respondiendo las preguntas formuladas por los miembros del Jurado y público asistente.

Concluido el acto de defensa, cada miembro del Jurado procedió a la evaluación de la aspirante al Grado de Maestro, teniendo presente los criterios siguientes:

- Presentación personal.
- Exposición: el problema a resolver, hipótesis, objetivos, resultados, conclusiones, los aportes, contribución a la ciencia y/o solución a un problema social y recomendaciones.
- Grado de convicción y sustento bibliográfico utilizados para las respuestas a las interrogantes del Jurado y público asistente.
- Dicción y dominio de escenario.

Así mismo, el Jurado plantea a la tesis **las observaciones** siguientes:

Obteniendo en consecuencia la Maestría la Nota de..... *DIECISEIS* ..... ( *16* )  
Equivalente a ..... *BUENO* ....., por lo que se declara ..... *APROBADO* .....  
(Aprobado o desaprobado)

Los miembros del Jurado firman el presente **ACTA** en señal de conformidad, en Huánuco, siendo las... *14:20*... horas de 05 de diciembre de 2019.

*[Firma]*  
PRESIDENTE  
DNI N° *07230767*

*[Firma]*  
SECRETARIA  
DNI N° *22476836*

*[Firma]*  
VOCAL  
DNI N° *40196404*

Leyenda:  
19 a 20: Excelente  
17 a 18: Muy Bueno  
14 a 16: Bueno

(Resolución N° 01243-2019-UNHEVAL/EPG)



UNIVERSIDAD NACIONAL HERMILIO VALDIZÁN



ESCUELA DE POSGRADO

## CONSTANCIA DE ORIGINALIDAD

*El que suscribe:*

*Dr. Amancio Ricardo Rojas Cotrina*

### **HACE CONSTAR:**

Que, la tesis titulada: **EL EMPOWERMENT EN EL CLIMA ORGANIZACIONAL DE LOS CENTROS EDUCATIVOS TÉCNICOS PRODUCTIVOS DE LA PROVINCIA DE HUÁNUCO 2018**, realizado por la Maestría en Gerencia Pública **Giovana Yesica LIVIA REYMUDEZ**, cuenta con un **índice de similitud de 15%** verificable en el Reporte de Originalidad del software **Turnitin**. Luego del análisis se concluye que cada una de las coincidencias detectadas no constituyen plagio; por lo expuesto, la Tesis cumple con las normas para el uso de citas y referencias, además de no superar el 20,0% establecido en el Art. 233° del Reglamento General de la Escuela de Posgrado Modificado de la UNHEVAL (Resolución Consejo Universitario N° 0720-2021-UNHEVAL, del 29.NOV.2021).

*Cayhuayna, 03 de mayo de 2023.*



**Dr. Amancio Ricardo Rojas Cotrina**  
**DIRECTOR DE LA ESCUELA DE POSGRADO**

NOMBRE DEL TRABAJO  
**EL EMPOWERMENT EN EL CLIMA ORGANIZACIONAL DE LOS CENTROS EDUCATIVOS TÉCNICOS PRODUCTIVOS DE LA PROVINCIA DE HUÁNUCO 2018**

AUTOR  
**GIOVANA YESICA LIVIA REYMUDEZ**

RECuento DE PALABRAS

**9874 Words**

RECuento DE CARACTERES

**54365 Characters**

RECuento DE PÁGINAS

**72 Pages**

TAMAÑO DEL ARCHIVO

**1.1MB**

FECHA DE ENTREGA

**May 3, 2023 5:00 PM GMT-5**

FECHA DEL INFORME

**May 3, 2023 5:01 PM GMT-5**

### ● 15% de similitud general

El total combinado de todas las coincidencias, incluidas las fuentes superpuestas, para cada base c

- 13% Base de datos de Internet
- Base de datos de Crossref
- 12% Base de datos de trabajos entregados
- 7% Base de datos de publicaciones
- Base de datos de contenido publicado de Crossr

### ● Excluir del Reporte de Similitud

- Material bibliográfico
- Material citado
- Coincidencia baja (menos de 8 palabras)



## AUTORIZACIÓN DE PUBLICACIÓN DIGITAL Y DECLARACIÓN JURADA DEL TRABAJO DE INVESTIGACIÓN PARA OPTAR UN GRADO ACADÉMICO O TÍTULO PROFESIONAL

### 1. Autorización de Publicación: (Marque con una "X")

|                 |  |                             |  |                  |          |          |           |  |
|-----------------|--|-----------------------------|--|------------------|----------|----------|-----------|--|
| <b>Pregrado</b> |  | <b>Segunda Especialidad</b> |  | <b>Posgrado:</b> | Maestría | <b>X</b> | Doctorado |  |
|-----------------|--|-----------------------------|--|------------------|----------|----------|-----------|--|

Pregrado (tal y como está registrado en **SUNEDU**)

|                            |  |
|----------------------------|--|
| <b>Facultad</b>            |  |
| <b>Escuela Profesional</b> |  |
| <b>Carrera Profesional</b> |  |
| <b>Grado que otorga</b>    |  |
| <b>Título que otorga</b>   |  |

Segunda especialidad (tal y como está registrado en **SUNEDU**)

|                            |  |
|----------------------------|--|
| <b>Facultad</b>            |  |
| <b>Nombre del programa</b> |  |
| <b>Título que Otorga</b>   |  |

Posgrado (tal y como está registrado en **SUNEDU**)

|                                       |                             |
|---------------------------------------|-----------------------------|
| <b>Nombre del Programa de estudio</b> | GERENCIA PÚBLICA            |
| <b>Grado que otorga</b>               | MAESTRO EN GERENCIA PÚBLICA |

### 2. Datos del Autor(es): (Ingrese todos los **datos** requeridos **completos**)

|                             |                               |                                     |           |                          |                            |                          |                         |           |
|-----------------------------|-------------------------------|-------------------------------------|-----------|--------------------------|----------------------------|--------------------------|-------------------------|-----------|
| <b>Apellidos y Nombres:</b> | LIVIA REYMUÑEZ GIOVANA YESICA |                                     |           |                          |                            |                          |                         |           |
| <b>Tipo de Documento:</b>   | DNI                           | <input checked="" type="checkbox"/> | Pasaporte | <input type="checkbox"/> | C.E.                       | <input type="checkbox"/> | <b>Nro. de Celular:</b> | 999017411 |
| <b>Nro. de Documento:</b>   | 45059361                      |                                     |           |                          | <b>Correo Electrónico:</b> | AYS_88@HOTMAIL.COM       |                         |           |

|                             |     |                          |           |                          |                            |                          |                         |  |
|-----------------------------|-----|--------------------------|-----------|--------------------------|----------------------------|--------------------------|-------------------------|--|
| <b>Apellidos y Nombres:</b> |     |                          |           |                          |                            |                          |                         |  |
| <b>Tipo de Documento:</b>   | DNI | <input type="checkbox"/> | Pasaporte | <input type="checkbox"/> | C.E.                       | <input type="checkbox"/> | <b>Nro. de Celular:</b> |  |
| <b>Nro. de Documento:</b>   |     |                          |           |                          | <b>Correo Electrónico:</b> |                          |                         |  |

|                             |     |                          |           |                          |                            |                          |                         |  |
|-----------------------------|-----|--------------------------|-----------|--------------------------|----------------------------|--------------------------|-------------------------|--|
| <b>Apellidos y Nombres:</b> |     |                          |           |                          |                            |                          |                         |  |
| <b>Tipo de Documento:</b>   | DNI | <input type="checkbox"/> | Pasaporte | <input type="checkbox"/> | C.E.                       | <input type="checkbox"/> | <b>Nro. de Celular:</b> |  |
| <b>Nro. de Documento:</b>   |     |                          |           |                          | <b>Correo Electrónico:</b> |                          |                         |  |

### 3. Datos del Asesor: (Ingrese todos los **datos** requeridos **completos según DNI**, no es necesario indicar el Grado Académico del Asesor)

|                                                                                                                               |                           |                                     |                           |                                      |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------|-------------------------------------|---------------------------|--------------------------------------|
| <b>¿El Trabajo de Investigación cuenta con un Asesor?:</b> (marque con una "X" en el recuadro del costado, según corresponda) | <b>SI</b>                 | <input checked="" type="checkbox"/> | <b>NO</b>                 |                                      |
| <b>Apellidos y Nombres:</b>                                                                                                   | FLORES AYALA VICTOR GUIDO |                                     |                           | <b>ORCID ID:</b> 0000-0002-3250-7434 |
| <b>Tipo de Documento:</b>                                                                                                     | DNI                       | <input checked="" type="checkbox"/> | Pasaporte                 | <input type="checkbox"/>             |
|                                                                                                                               | C.E.                      | <input type="checkbox"/>            | <b>Nro. de documento:</b> | 22461263                             |

### 4. Datos del Jurado calificador: (Ingrese solamente los **Apellidos y Nombres completos según DNI**, no es necesario indicar el Grado Académico del Jurado)

|                    |                              |
|--------------------|------------------------------|
| <b>Presidente:</b> | HILARIO CARDENAS JORGE RUBEN |
| <b>Secretario:</b> | TELLO CORNEJO JANETH LEYNIG  |
| <b>Vocal:</b>      | JESUS TOLENTINO INES EUSEBIA |
| <b>Vocal:</b>      |                              |
| <b>Vocal:</b>      |                              |
| <b>Accesitario</b> |                              |


**5. Declaración Jurada:** (Ingrese todos los **datos** requeridos **completos**)

|                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                    |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>a) Soy Autor (a) (es) del Trabajo de Investigación Titulado:</b> (Ingrese el título tal y como está registrado en el <b>Acta de Sustentación</b> )                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                              |
| EL EMPOWERMENT EN EL CLIMA ORGANIZACIONAL DE LOS CENTROS EDUCATIVOS TÉCNICOS PRODUCTIVOS DE LA PROVINCIA DE HUANUCO 2018                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                           |
| <b>b) El Trabajo de Investigación fue sustentado para optar el Grado Académico ó Título Profesional de:</b> (tal y como está registrado en <b>SUNEDU</b> )                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                         |
| MAESTRO EN GERENCIA PÚBLICA                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                        |
| c) El Trabajo de investigación no contiene plagio (ninguna frase completa o párrafo del documento corresponde a otro autor sin haber sido citado previamente), ni total ni parcial, para lo cual se han respetado las normas internacionales de citas y referencias.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                               |
| d) El trabajo de investigación presentado no atenta contra derechos de terceros.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                   |
| e) El trabajo de investigación no ha sido publicado, ni presentado anteriormente para obtener algún Grado Académico o Título profesional.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                          |
| f) Los datos presentados en los resultados (tablas, gráficos, textos) no han sido falsificados, ni presentados sin citar la fuente.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                |
| g) Los archivos digitales que entrego contienen la versión final del documento sustentado y aprobado por el jurado.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                |
| h) Por lo expuesto, mediante la presente asumo frente a la Universidad Nacional Hermilio Valdizán (en adelante LA UNIVERSIDAD), cualquier responsabilidad que pudiera derivarse por la autoría, originalidad y veracidad del contenido del Trabajo de Investigación, así como por los derechos de la obra y/o invención presentada. En consecuencia, me hago responsable frente a LA UNIVERSIDAD y frente a terceros de cualquier daño que pudiera ocasionar a LA UNIVERSIDAD o a terceros, por el incumplimiento de lo declarado o que pudiera encontrar causas en la tesis presentada, asumiendo todas las cargas pecuniarias que pudieran derivarse de ello. Asimismo, por la presente me comprometo a asumir además todas las cargas pecuniarias que pudieran derivarse para LA UNIVERSIDAD en favor de terceros con motivo de acciones, reclamaciones o conflictos derivados del incumplimiento de lo declarado o las que encontraren causa en el contenido del trabajo de investigación. De identificarse fraude, piratería, plagio, falsificación o que el trabajo haya sido publicado anteriormente; asumo las consecuencias y sanciones que de mi acción se deriven, sometiéndome a la normatividad vigente de la Universidad Nacional Hermilio Valdizán. |

**6. Datos del Documento Digital a Publicar:** (Ingrese todos los **datos** requeridos **completos**)

|                                                                                                                                        |                          |                                     |                                    |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------|-------------------------------------|------------------------------------|
| Ingrese solo el año en el que sustentó su Trabajo de Investigación: (Verifique la Información en el <b>Acta de Sustentación</b> )      |                          |                                     | 2019                               |
| Modalidad de obtención del Grado Académico o Título Profesional: (Marque con X según Ley Universitaria con la que inició sus estudios) | Tesis                    | <input checked="" type="checkbox"/> | Tesis Formato Artículo             |
|                                                                                                                                        | Trabajo de Investigación | <input type="checkbox"/>            | Trabajo de Suficiencia Profesional |
|                                                                                                                                        | Trabajo Académico        | <input type="checkbox"/>            | Otros (especifique modalidad)      |
| <b>Palabras Clave:</b><br>(solo se requieren 3 palabras)                                                                               | EMPOWERMENT              | CLIMA ORGANIZACIONAL                | PRODUCTIVOS                        |

|                                                         |                            |                                     |                          |                          |
|---------------------------------------------------------|----------------------------|-------------------------------------|--------------------------|--------------------------|
| <b>Tipo de Acceso:</b> (Marque con X según corresponda) | Acceso Abierto             | <input checked="" type="checkbox"/> | Condición Cerrada (*)    | <input type="checkbox"/> |
|                                                         | Con Periodo de Embargo (*) | <input type="checkbox"/>            | Fecha de Fin de Embargo: |                          |

|                                                                                                                                                                                                                                                        |     |                          |    |                                     |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----|--------------------------|----|-------------------------------------|
| <b>¿El Trabajo de Investigación, fue realizado en el marco de una Agencia Patrocinadora?</b> (ya sea por financiamientos de proyectos, esquema financiero, beca, subvención u otras; marcar con una "X" en el recuadro del costado según corresponda): | SI  | <input type="checkbox"/> | NO | <input checked="" type="checkbox"/> |
| <b>Información de la Agencia Patrocinadora:</b>                                                                                                                                                                                                        | --- |                          |    |                                     |

El trabajo de investigación en digital y físico tienen los mismos registros del presente documento como son: Denominación del programa Académico, Denominación del Grado Académico o Título profesional, Nombres y Apellidos del autor, Asesor y Jurado calificador tal y como figura en el Documento de Identidad, Título completo del Trabajo de Investigación y Modalidad de Obtención del Grado Académico o Título Profesional según la Ley Universitaria con la que se inició los estudios.



### 7. Autorización de Publicación Digital:

A través de la presente. Autorizo de manera gratuita a la Universidad Nacional Hermilio Valdizán a publicar la versión electrónica de este Trabajo de Investigación en su Biblioteca Virtual, Portal Web, Repositorio Institucional y Base de Datos académica, por plazo indefinido, consintiendo que con dicha autorización cualquier tercero podrá acceder a dichas páginas de manera gratuita pudiendo revisarla, imprimirla o grabarla siempre y cuando se respete la autoría y sea citada correctamente. Se autoriza cambiar el contenido de forma, más no de fondo, para propósitos de estandarización de formatos, como también establecer los metadatos correspondientes.

|                      |                               |                                                                                   |                                                                                     |
|----------------------|-------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------|
| Firma:               |                               |  |  |
| Apellidos y Nombres: | LIVIA REYMUDEZ GIOVANA YESICA |                                                                                   | Huella Digital                                                                      |
| DNI:                 | 45059361                      |                                                                                   |                                                                                     |
| Firma:               |                               |                                                                                   |                                                                                     |
| Apellidos y Nombres: |                               |                                                                                   | Huella Digital                                                                      |
| DNI:                 |                               |                                                                                   |                                                                                     |
| Firma:               |                               |                                                                                   |                                                                                     |
| Apellidos y Nombres: |                               |                                                                                   | Huella Digital                                                                      |
| DNI:                 |                               |                                                                                   |                                                                                     |
| Fecha: 01/06/2023    |                               |                                                                                   |                                                                                     |

### Nota:

- ✓ No modificar los textos preestablecidos, conservar la estructura del documento.
- ✓ Marque con una X en el recuadro que corresponde.
- ✓ Llenar este formato de forma digital, con tipo de letra **calibri**, **tamaño de fuente 09**, manteniendo la alineación del texto que observa en el modelo, sin errores gramaticales (*recuerde las mayúsculas también se tildan si corresponde*).
- ✓ La información que escriba en este formato debe coincidir con la información registrada en los demás archivos y/o formatos que presente, tales como: DNI, Acta de Sustentación, Trabajo de Investigación (PDF) y Declaración Jurada.
- ✓ Cada uno de los datos requeridos en este formato, es de carácter obligatorio según corresponda.