



Milagros Iberia Alvarez Cruz, Juan Antonio Cabanillas Perez,
Miguel Humberto Apon Trelles, Kelly Cordova Cordova

Del Burocratismo a la Autonomía

*El Poder del Empowerment para Revitalizar los
Servicios Públicos*





Del Burocratismo a la Autonomía

*El Poder del Empowerment para Revitalizar
los Servicios Públicos*

Milagros Iberia Alvarez Cruz, Juan Antonio Cabanillas Perez,
Miguel Humberto Apon Trelles, Kelly Cordova Cordova

Quito, Ecuador

| 2025 |

From Bureaucracy to Autonomy

The Power of Empowerment to Revitalize Public

Da Burocracia à Autonomia

*O Poder do Empoderamento para Revitalizar os Serviços
Públicos*

Religación Press

[Ideas desde el Sur Global]

Equipo Editorial

Editorial team

Ana B. Benalcázar

Editora Jefe / Editor in Chief

Felipe Carrión

Director de Comunicación / Scientific Communication Director

Melissa Díaz

Coordinadora Editorial / Editorial Coordinator

Sarahi Licango Rojas

Asistente Editorial / Editorial Assistant

Consejo Editorial

Editorial Board

Jean-Arsène Yao

Dilrabo Keldiyorovna Bakhronova

Fabiana Parra

Mateus Gamba Torres

Siti Mistima Maat

Nikoleta Zampaki

Silvina Sosa

Religación Press, es parte del fondo editorial del Centro de Investigaciones CICSHAL-RELIGACIÓN | Religación Press, is part of the editorial collection of the CICSHAL-RELIGACIÓN Research Center |

Diseño, diagramación y portada | Design, layout and cover: Religación Press.

CP 170515, Quito, Ecuador. América del Sur.

Correo electrónico | E-mail: press@religacion.com

www.religacion.com

Disponible para su descarga gratuita en | Available for free download at
<https://press.religacion.com>

Este título se publica bajo una licencia de Atribución 4.0 Internacional (CC BY 4.0)
This title is published under an Attribution 4.0 International (CC BY 4.0) license.



Derechos de autor | Copyright: Religación Press, Milagros Iberia Alvarez Cruz, Juan Antonio Cabanillas Perez, Miguel Humberto Apon Trelles, Kelly Cordova Cordova

Primera Edición | First Edition: 2025

Editorial | Publisher: Religación Press

Materia Dewey | Dewey Subject: 351.9 - Administración pública en continentes. países. localidades específicas

Clasificación Thema | Thema Subject Categories: JPP - Administración pública | KJMV - Gestión de áreas específicas

BISAC: BUS041000

Público objetivo | Target audience: Profesional / Académico | Professional / Academic

Colección | Collection: Gestión Pública

Soporte | Format: PDF / Digital

Publicación | Publication date: 2025-10-28

ISBN: 978-9942-561-73-2

Título: Del Burocratismo a la Autonomía. El Poder del Empowerment para Revitalizar los Servicios Públicos

Nota obra derivada: El libro retoma y amplía, mediante el trabajo colaborativo de un grupo de investigadores, los hallazgos y aportes presentados en la tesis original, enriqueciendo su contenido con nuevos enfoques, análisis y perspectivas que profundizan en los temas abordados en: "El Empowerment y la Motivación Laboral en colaboradores de la Municipalidad Provincial de Sullana, 2021" presentada ante la Universidad César Vallejo por Milagros Iberia Alvarez Cruz en 2021.

Note: The book takes up and expands, through the collaborative work of a group of researchers, the findings and contributions presented in the original dissertation, enriching its content with new approaches, analyses and perspectives that deepen the topics addressed at: "El Empowerment y la Motivación Laboral en colaboradores de la Municipalidad Provincial de Sullana, 2021" presented to the Universidad César Vallejo by Milagros Iberia Alvarez Cruz in 2021.

[APA 7]

Alvarez Cruz, M. I., Cabanillas Perez, J. A., Apon Trelles, M. A., y Cordova Cordova, K. (2025). *Del Burocratismo a la Autonomía. El Poder del Empowerment para Revitalizar los Servicios Públicos*. Religación Press. <https://doi.org/10.46652/ReligacionPress>.

Revisión por pares

La presente obra fue sometida a un proceso de evaluación mediante el sistema de dictaminación por pares externos bajo la modalidad doble ciego. En virtud de este procedimiento, la investigación que se desarrolla en este libro ha sido avalada por expertos en la materia, quienes realizaron una valoración objetiva basada en criterios científicos, asegurando con ello la rigurosidad académica y la consistencia metodológica del estudio.

Peer Review

This work was subjected to an evaluation process by means of a double-blind peer review system. By virtue of this procedure, the research developed in this book has been endorsed by experts in the field, who made an objective evaluation based on scientific criteria, thus ensuring the academic rigor and methodological consistency of the study.

Sobre los autores

About the authors

Milagros Iberia Alvarez Cruz

Universidad Tecnológica del Perú | Piura | Perú

<https://orcid.org/0000-0002-3944-0463>

C28138@utp.edu.pe

malvarezc@ucvvirtual.edu.pe

Milagros.iberia@gmail.com

Consultora, licenciada en Negocios Internacionales y Maestra en Gestión Pública. Estudiante de Doctorado en Administración. Peruana, docente universitaria con 8 años de experiencia en logística internacional, comercio exterior y sector exportador.

Juan Antonio Cabanillas Perez

Universidad César Vallejo | Piura | Perú

<https://orcid.org/0000-0003-0081-5077>

Jcabanillape97@ucvvirtual.edu.pe

Jcabanillas1997@gmail.com

Lic. en Administración de la Universidad Los Ángeles de Chimbote. Maestro en Administración de Negocios – MBA de la Universidad Cesar Vallejo, con Especialización en Administración y Gestión Pública, y Sistemas Integrados de Gestión Pública.

Miguel Humberto Apon Trelles

Universidad Nacional de Piura | Piura | Perú

Universidad Tecnológica del Perú | Piura | Perú

Universidad César Vallejo | Piura | Perú

<https://orcid.org/0000-0003-2821-998X>

C30879@utp.edu.pe

mapont@ucvvirtual.edu.pe

Migue280695@gmail.com

Maestría en Docencia Universitaria en el año 2021 Universidad César Vallejo, con grado de maestro en Ingeniería ambiental y seguridad Industrial 2022, en la Universidad Nacional de Piura, también, maestría culminada en Administración de Negocios Internacionales Universidad Nacional de Piura. Docente catedrático en Universidades privadas y nacionales.

Kelly Cordova Cordova

Universidad Tecnológica Del Perú | Piura | Perú

<https://orcid.org/0000-0001-9875-9178>

Kcordovac@utp.edu.pe

Mgkellycordova@gmail.com

Dra. En educación, Mg en administración y dirección de empresas. Licenciada en ciencias administrativas, coordinadora académica de la carrera de Administración de empresas en la universidad tecnológica del Perú.

Resumen

El empowerment es una herramienta clave que otorga autonomía a los colaboradores para gestionar su trabajo con calidad y productividad, requiriendo el compromiso de los directivos para brindar herramientas, motivación y retroalimentación. En el contexto del servicio público, su aplicación es crucial para mejorar la atención ciudadana, cuya calidad suele ser deficiente. En el Perú, específicamente en la Municipalidad Provincial de Sullana (2021), se identifica una baja autonomía del personal y procesos obsoletos que afectan su rendimiento. La investigación planteada busca determinar si existe una relación significativa entre el empowerment y la motivación laboral en dicha institución, con el objetivo de mejorar el desempeño organizacional y, en consecuencia, el bienestar social. Se plantean hipótesis que vinculan positivamente la delegación, el liderazgo y la responsabilidad con la motivación laboral.

Palabras clave:

Empowerment, motivación laboral, gestión pública, desempeño organizacional, servicio ciudadano.

Abstract

Empowerment is a key tool that grants autonomy to employees to manage their work with quality and productivity, requiring commitment from managers to provide tools, motivation, and feedback. In the context of public service, its application is crucial to improve citizen service, the quality of which is often deficient. In Peru, specifically in the Provincial Municipality of Sullana (2021), low staff autonomy and obsolete processes that affect their performance are identified. The proposed research seeks to determine whether there is a significant relationship between empowerment and work motivation in this institution, aiming to improve organizational performance and, consequently, social well-being. Hypotheses are proposed that positively link delegation, leadership, and responsibility with work motivation.

Keywords:

Empowerment, work motivation, public management, organizational performance, citizen service.

Resumo

O empoderamento é uma ferramenta fundamental que concede autonomia aos colaboradores para gerir seu trabalho com qualidade e produtividade, exigindo o comprometimento dos gestores para fornecer ferramentas, motivação e feedback. No contexto do serviço público, sua aplicação é crucial para melhorar o atendimento ao cidadão, cuja qualidade geralmente é deficiente. No Peru, especificamente na Municipalidade Provincial de Sullana (2021), identifica-se baixa autonomia da equipe e processos obsoletos que afetam seu desempenho. A pesquisa proposta busca determinar se existe uma relação significativa entre empoderamento e motivação laboral nesta instituição, visando melhorar o desempenho organizacional e, consequentemente, o bem-estar social. São propostas hipóteses que vinculam positivamente a delegação, a liderança e a responsabilidade com a motivação laboral.

Palavras-chave:

Empoderamento, motivação laboral, gestão pública, desempenho organizacional, serviço ao cidadão.

CONTENIDO

Revisión por pares	6
Peer Review	6
Sobre los autores	8
About the authors	8
Resumen	10
Abstract	10
Resumo	11
Introducción	17
Capítulo 1	20
El Empowerment como Catalizador de la Transformación Organizacional en el Sector Público	20
Liderazgo Transformacional y Autonomía: Pilares para la Innovación en la Gestión Pública	21
La Brecha de Calidad en Servicios Públicos: Una Oportunidad para la Implementación del Empowerment	22
El Caso Peruano: Análisis del Contexto Municipal y Planteamiento Investigativo	23
Capítulo 2	27
Antecedentes Internacionales y Nacionales sobre Empowerment y Motivación Laboral	27
Perspectivas Globales sobre Empowerment en el Sector Público y Privado	28
Evidencia Empírica en el Contexto Peruano: Retos y Oportunidades	29
Fundamentos Teóricos del Empowerment: Evolución Conceptual y Aplicaciones Prácticas	30
Implicaciones y Prospectiva: Hacia un Modelo Integral de Empowerment Organizacional	32
El Empowerment como Constructo Multidimensional en las Organizaciones Contemporáneas	32
Evolución Histórica y Fundamentos Teóricos del Empowerment Organizacional	33
La Motivación Laboral: Fundamentos Teóricos y Aplicaciones Prácticas	34
Integración Conceptual: Hacia un Modelo Sistémico de Empowerment y Motivación	36
Capítulo 3	39
Un Enfoque Correlacional para el Estudio del Fenómeno Organizacional	39
Configuración Metodológica: Diseño No Experimental Transversal	40
Delimitación Poblacional y Procedimiento Muestral	42
Caracterización de la Población de Estudio	42

Delimitación Muestral y Criterios de Selección	43
Configuración de la Muestra de Investigación	43
Criterios de Inclusión y Exclusión Participante	43
Criterios de Inclusión:	43
Criterios de Exclusión:	44
Criterios de Eliminación:	44
Estrategia de Muestreo y Selección de Participantes	44
Diseño Instrumental y Técnicas de Recolección de Datos	45
Procesamiento Analítico y Consideraciones Éticas	46
Capítulo 4	49
Niveles de Empowerment y Motivación Laboral	49
Caracterización de las Variables de Estudio	50
Capítulo 5	59
Análisis Correlacional en la Gestión Pública Municipal	59
Fundamentos Conceptuales y Contexto Investigativo	60
Panorama General del Empowerment y Motivación en el Contexto Municipal	60
Dimensiones del Empowerment: Análisis Específico y Recomendaciones	61
Configuración Dimensional de la Motivación Laboral	61
Relación entre Variables e Implicaciones Gerenciales	62
Conclusiones y Prospectiva Organizacional	62
Capítulo 6	65
Conclusiones y recomendaciones del Estudio sobre Empowerment y Motivación Laboral	65
Relación entre Variables y su Impacto Organizacional	66
Niveles de Empowerment y Oportunidades de Desarrollo	66
Panorama de la Motivación Laboral y Urgencia de Intervención	67
Recomendaciones para la Gestión Organizacional	67
Fortalecimiento del Liderazgo y la Implementación del Empowerment	67
Desarrollo de Capacidades Directivas y Alineamiento Organizacional	68
Optimización de los Sistemas de Motivación e Incentivos	68
Implicaciones para la Gestión Municipal y Prospectiva Institucional	69
Referencias	71

TABLAS

Tabla 1. Empowerment y motivación laboral	41
Tabla 2. Nivel de Empowerment	50
Tabla 3. Niveles de Empowerment por Dimensión	51
Tabla 4. Nivel de Motivación Laboral	52
Tabla 5. Dimensiones de la Motivación Laboral	53
Tabla 6. Correlación entre Empowerment y Motivación Laboral Rho de Spearman	54
Tabla 7. Correlación: Delegación y Motivación Laboral	55
Tabla 8. Correlación: Liderazgo y Motivación Laboral	55
Tabla 9. Correlación: Responsabilidad y Motivación Laboral	56

Introducción

Desde las entrañas mismas de la administración pública peruana, donde la tradición burocrática y la centralización han moldeado históricamente su funcionamiento, emerge una investigación pionera que desafía el statu quo y propone una hoja de ruta hacia la modernización. “Del Burocratismo a la Autonomía: El Poder del Empowerment para Revitalizar los Servicios Públicos”, no es solo un título sugerente, sino la síntesis de una premisa urgente y transformadora. Este volumen, fruto de un riguroso estudio de caso en la Municipalidad Provincial de Sullana durante el 2021, se erige como un diagnóstico lúcido y un manual de acción para cualquier institución que aspire a trascender la inercia y convertirse en un motor de bienestar ciudadano.

En un contexto global donde la desconfianza en las instituciones públicas y la brecha de calidad en los servicios son fenómenos crecientes, este trabajo realiza una contribución fundamental al demostrar, con evidencia empírica irrefutable, la relación directa y significativa que existe entre el empoderamiento del capital humano y su motivación laboral. Los hallazgos son tan elocuentes como alarmantes: mientras el 55.6% del personal municipal presenta un nivel medio de empowerment, un abrumador 87.5% se encuentra desmotivado. Esta paradoja organizacional, lejos de ser una sentencia, se revela como la oportunidad más clara para la intervención estratégica. A través de un meticuloso análisis correlacional, la obra desenmaraña esta dinámica, identificando cómo dimensiones específicas como el liderazgo transformacional, la delegación efectiva y la asunción de responsabilidad actúan como palancas críticas para incrementar el compromiso y, por ende, la eficacia institucional.

Más allá del análisis, el libro se consolida como una herramienta práctica. Examina experiencias internacionales de éxito, como los programas “Ágora” en Barcelona y “Gobierno en Terreno” en Medellín, que han logrado reducir drásticamente los tiempos de trámite y elevar la satisfacción ciudadana mediante la implementación sistemática del empowerment. Estos casos no se presentan como modelos inalcanzables, sino como fuentes de aprendizaje y adaptación para el contexto específico de la gestión municipal peruana, caracterizado por su particular idiosincrasia y desafíos.

Esta obra está dirigida a una audiencia plural: a los tomadores de decisiones en todos los niveles de gobierno, a quienes les proporciona un marco justificado para impulsar reformas audaces; a los académicos y estudiantes de administración pública y ciencias políticas, a quienes ofrece un sustrato teórico y metodológico robusto para futuras investigaciones; y a la sociedad civil en su conjunto, a quien recuerda que la calidad de los servicios que recibe está intrínsecamente ligada al bienestar y la capacitación de quienes los proveen. “Del Burocratismo a la Autonomía” es, en esencia, una invitación a creer en el potencial latente dentro de nuestras instituciones y a activarlo mediante una apuesta estratégica, ética y eficaz por el talento humano. Representa un paso crucial hacia la regeneración del contrato social, demostrando que la ruta hacia un Estado más efectivo y legítimo comina inevitablemente por el empoderamiento de sus servidores públicos.

Capítulo 1

*El Empowerment como Catalizador de la
Transformación Organizacional en el Sector Público*

En el panorama contemporáneo de la gestión organizacional, el empowerment se consolida como un paradigma fundamental que trasciende la mera delegación de funciones para constituirse en una filosofía integral de desarrollo del capital humano. Este constructo organizacional facilita la redistribución del poder decisional, permitiendo a los colaboradores autogestionar sus responsabilidades y recursos con un sentido de propiedad que repercute directamente en la calidad de los procesos, la confianza institucional y la productividad sistémica (Conger & Kanungo, 1988). La implementación efectiva de este modelo requiere, sin embargo, un compromiso estratégico por parte de los directivos, quienes deben evolucionar desde roles tradicionales de supervisión hacia funciones de facilitación y mentoría. Este compromiso se materializa mediante la provisión sistemática de herramientas adecuadas, programas de capacitación continua, esquemas de motivación alineados con las metas organizacionales y mecanismos de retroalimentación constructiva que fortalezcan el desarrollo profesional (Spreitzer, 1995). Las organizaciones que han implementado programas de empowerment de manera estructurada, como documenta el caso de la transformación de IBM Global Services, evidencian incrementos del 30% en indicadores de eficiencia operativa y mejoras sustanciales en los índices de clima laboral (Gómez, 2022). Esta evidencia sugiere que el empoderamiento representa una inversión estratégica en capital humano cuyos dividendos se manifiestan tanto en métricas de desempeño como en el fortalecimiento de la resiliencia organizacional.

Liderazgo Transformacional y Autonomía: Pilares para la Innovación en la Gestión Pública

El desarrollo de autonomía y autogestión en los procedimientos organizacionales constituye una de las contribuciones más significativas del empowerment al ecosistema laboral contemporáneo. Esta mayor independencia operativa permite a los colaboradores transitar progresivamente hacia escenarios de toma de decisiones complejas, desarrollando la especialización en sus funciones y cultivando competencias transversales como la resolución creativa de problemas y la adaptabilidad al cambio (Thomas & Velthouse, 1990). No obstante, este proceso de emancipación profesional requiere necesariamente del acompañamiento de un liderazgo trans-

formacional que oriente el camino de los equipos humanos, al tiempo que mantiene una búsqueda constante de actualización competencial para gestionar eficazmente los procedimientos en evolución (Bass & Riggio, 2006). La experiencia del gobierno local de Barcelona en España ilustra este principio con claridad: la implementación del programa “Ágora” de empoderamiento funcional, acompañado de un liderazgo capacitador, generó una reducción del 45% en los tiempos de respuesta a trámites ciudadanos y un aumento del 28% en la satisfacción usuaria según reportes del Observatorio de Calidad de Servicios Públicos (Martínez, 2021). Estos resultados demuestran que la sinergia entre autonomía profesional y liderazgo habilitante crea un terreno fértil para la innovación en la prestación de servicios, particularmente relevante en contextos de administración pública donde la rigidez procedimental ha sido tradicionalmente una barrera para la mejora continua.

La Brecha de Calidad en Servicios Públicos: Una Oportunidad para la Implementación del Empowerment

El diagnóstico global sobre la calidad de los servicios al ciudadano revela deficiencias estructurales significativas en múltiples dimensiones de la gestión pública. Investigaciones comparativas internacionales evidencian que numerosas administraciones municipales presentan brechas críticas entre las expectativas ciudadanas y la calidad real del servicio prestado, generando un ciclo de desconfianza institucional y desesperanza aprendida respecto a la capacidad de resolución de sus demandas (Osborne & Gaebler, 1992). Frente a este escenario desafiante, el contexto conceptual del empowerment se ha expandido internacionalmente para enfocarse específicamente en colaboradores de entidades públicas, incluyendo gobiernos locales y administraciones municipales, reconociendo su potencial transformador para mejorar los indicadores de avance institucional y constituirse en referentes de buenas prácticas para otras jurisdicciones (Kim, 2022). La experiencia de Medellín, Colombia, con su programa “Gobierno en Terreno” ejemplifica esta tendencia: la implementación de un modelo de empoderamiento funcional, combinado con tecnologías de información móviles, permitió reducir en un 60% el tiempo de resolución de problemáticas barriales y aumentó la percepción ciudadana de eficien-

cia gubernamental del 34% al 78% en un trienio, según estudios del Banco Interamericano de Desarrollo (BID, 2020). Estos casos demuestran que el empoderamiento estratégico del capital humano en el sector público puede trascender el discurso teórico para convertirse en un motor concreto de bienestar social y regeneración del contrato social entre ciudadanos y sus instituciones.

El Caso Peruano: Análisis del Contexto Municipal y Planteamiento Investigativo

La realidad peruana presenta particularidades significativas en el ámbito de la gestión municipal que justifican plenamente la investigación propuesta. Estudios del Instituto de Estudios Peruanos (IEP, 2021) documentan bajos niveles de aceptación ciudadana hacia sus autoridades locales, particularmente en regiones fuera de Lima Metropolitana, donde la esperanza en la resolución efectiva de problemáticas comunitarias raramente supera el 30% en encuestas de percepción. Esta crisis de legitimidad ha motivado la necesidad de constituir modelos de gestión con mayor alcance y efectividad en la atención al ciudadano, comenzando por la revalorización del capital humano que labora en las municipalidades. En este contexto, la presente investigación se dirige específicamente al personal de la Municipalidad Provincial de Sullana, institución que representa un caso emblemático para el estudio de estas dinámicas, con potencial para convertirse en referente de mejora a nivel nacional. La evidencia recogida en el diagnóstico situacional preliminar identifica como factores críticos la persistencia de procedimientos obsoletos, la centralización extrema de las decisiones operativas y una marcada resistencia a la incorporación de avances tecnológicos, lo que colectivamente limita el potencial de los colaboradores y contradice el principio fundamental que los reconoce como el activo más valioso de las organizaciones (Municipalidad Provincial de Sullana, 2020). La frecuente falta de motivación por parte de las autoridades hacia sus colaboradores genera un círculo vicioso de desestimulación, donde el esfuerzo adicional no encuentra reconocimiento ni retroalimentación positiva, traducándose inevitablemente en bajo rendimiento en la atención a los usuarios y en el cumplimiento de los objetivos institucionales.

Del análisis precedente se deriva el siguiente problema de investigación: ¿Existe relación significativa entre el empowerment y la motivación laboral en los colaboradores de la Municipalidad Provincial de Sullana, 2021? La justificación teórica de este estudio radica en su contribución al incremento del conocimiento científico sobre la intersección conceptual entre el empowerment y la motivación laboral en contextos de administración pública regional, proporcionando un sustrato informativo robusto para futuras investigaciones en esta línea temática. En el plano práctico, la investigación busca determinar con precisión el grado de influencia del empowerment sobre la motivación laboral en los colaboradores de la institución bajo estudio, lo que permitirá a la entidad pública beneficiarse mediante el desarrollo del empowerment como estrategia de mejora efectiva del desempeño organizacional, generando resultados positivos para el bienestar ciudadano y el cumplimiento de los objetivos de gestión política. La justificación social resulta particularmente relevante para la Municipalidad Provincial de Sullana, pues los hallazgos podrían sustentar intervenciones dirigidas a mejorar sustancialmente el nivel de atención ciudadana, comenzando por la elevación de la calidad del colaborador mediante su motivación, empoderamiento y crecimiento corporativo para el bien común de la jurisdicción. Metodológicamente, la investigación ofrece un instrumento de recolección de datos validado y contextualizado que facilitará su replicación en estudios posteriores sobre la materia.

El objetivo general propuesto consiste en determinar la existencia de relación significativa entre el empowerment y la motivación laboral en los colaboradores de la Municipalidad Provincial de Sullana durante el año 2021. Como objetivos específicos se plantean: (1) Identificar el nivel de empowerment presente en los colaboradores de la Municipalidad Provincial de Sullana en el período de estudio; (2) Determinar el nivel de motivación laboral manifestado por los colaboradores de la institución en referencia durante el mismo período; y (3) Establecer la existencia y magnitud de correlación significativa entre las variables de empowerment y motivación laboral en la población bajo investigación. El marco hipotético que orienta el estudio se estructura de la siguiente manera: Hipótesis principal (H_i): Existe relación significativa entre el empowerment y la motivación laboral en los colaboradores de la Municipalidad Provincial de Sullana, 2021. Hipótesis nula (H_o): No existe relación significativa entre el empowerment y

la motivación laboral en los colaboradores de la Municipalidad Provincial de Sullana, 2021. Como hipótesis secundarias se postulan: H1: Existe un nivel positivo de correlación entre delegación y motivación laboral en los colaboradores de la Municipalidad Provincial de Sullana, 2021; H2: Existe un nivel positivo de correlación entre liderazgo y motivación laboral en los colaboradores de la institución en estudio; H3: Existe nivel positivo de correlación entre responsabilidad y motivación laboral en la población colaboradora de la municipalidad durante el año de referencia.

Capítulo 2

*Antecedentes Internacionales y Nacionales sobre
Empowerment y Motivación Laboral*

Perspectivas Globales sobre Empowerment en el Sector Público y Privado

La literatura internacional evidencia un creciente interés por analizar la relación entre empowerment y motivación laboral en diversos contextos organizacionales. En el ámbito iberoamericano, García (2018) desarrolló una investigación trascendental sobre el papel del empowerment en la orientación a metas y bienestar de empleados en ayuntamientos españoles, utilizando una muestra representativa de 553 funcionarios municipales seleccionados mediante muestreo aleatorio estratificado. Su estudio identificó la relevancia del empowerment desde dos dimensiones complementarias: la estructural, referida a la distribución formal de autoridad y recursos, y la psicológica, relacionada con la percepción individual de autoeficacia y autonomía (García, 2018). Los hallazgos demostraron que la implementación simultánea de ambas dimensiones potenciaba significativamente el desarrollo de actividades, sugiriendo la necesidad de adaptar los sistemas de selección para incorporar evaluaciones de motivación y personalidad que, combinadas con habilidades y conocimientos, optimicen el logro de objetivos laborales colectivos. Este enfoque integral ha sido respaldado por investigaciones posteriores en el contexto europeo, donde la integración de prácticas de empoderamiento estructural con intervenciones de desarrollo psicológico mostró incrementos del 27% en indicadores de efectividad organizacional en administraciones locales portuguesas (Silva & Costa, 2020).

Complementariamente, el estudio longitudinal de Fernandez (2013) utilizando datos de la Encuesta Federal de Capital Humano de los años 2008, 2010 y 2011 reveló correlaciones significativas entre prácticas de empoderamiento y mejoras sustanciales en innovación, satisfacción laboral y desempeño en el sector público federal. Esta investigación, que recopiló información electrónica de más de 5,000 funcionarios, identificó que las organizaciones que implementaron programas sistemáticos de empowerment registraron un 32% más de iniciativas de mejora procedimental y un 41% de aumento en indicadores de clima laboral positivo (Fernandez, 2013). En el contexto latinoamericano, Suárez (2017) analizó el empowerment como estrategia gerencial para la mejora laboral en la dirección de recursos humanos del gobierno provincial de Manabí, empleando una me-

todología cualitativa con 9 participantes clave. Su investigación detectó que la aplicación efectiva del empowerment generaba dinámicas de mejora continua e innovación, creando oportunidades para la transformación organizacional incluso en contextos institucionales altamente burocráticos (Suárez, 2017). Estos hallazgos coinciden con el estudio de Torner (2021) sobre motivación laboral durante la pandemia COVID-19 en 113 empleados del sector eléctrico, donde se identificó que las condiciones excepcionales habían intensificado el énfasis en la productividad y compromiso, generando mejoras significativas en el sector a través de adaptaciones emergentes de modelos de empoderamiento (Torner, 2021).

Evidencia Empírica en el Contexto Peruano: Retos y Oportunidades

La investigación peruana ha aportado evidencias valiosas sobre la aplicación del empowerment en distintos sectores institucionales. El estudio de Ly (2015) sobre el efecto del empowerment en la calidad de servicio del área de créditos hipotecarios del Banco de la Nación en Trujillo constituye un referente metodológico, aunque limitado por su muestra de cuatro participantes. Sus hallazgos identificaron al empowerment como herramienta fundamental para optimizar la toma de decisiones en la calidad de servicio, destacando la necesidad de ampliar la investigación a muestras más representativas (Ly, 2015). En el sector salud, Ruiz (2016) examinó la relación entre motivación y desempeño laboral en la Unidad Ejecutora 400 DIRES en San Martín, trabajando con 84 profesionales de diferentes áreas. Su investigación demostró que ambas variables constituyen el resultado de valores y creencias compartidas entre los miembros organizacionales, identificando a la motivación como pilar fundamental para la ejecución eficiente de objetivos institucionales (Ruiz, 2016). Estos resultados fueron corroborados por Vidaurre (2019) en su investigación sobre empoderamiento laboral y cambio organizacional en la Municipalidad Distrital de Laredo, donde el estudio con 40 colaboradores reveló una influencia significativa del empowerment para superar estilos burocráticos y el conformismo que generaba baja productividad en el cumplimiento de metas (Vidaurre, 2019).

La investigación más reciente de Saldarriaga (2020) profundizó en la relación entre empowerment y compromiso laboral en 89 trabajadores de una entidad pública peruana, identificando que la herramienta resultaba especialmente significativa en contextos donde tradicionalmente predomina un sistema basado en el cumplimiento de órdenes jerárquicas, limitando la participación activa de los colaboradores (Saldarriaga, 2020). Este estudio reveló que el 78% de los empleados que percibían altos niveles de empowerment mostraban compromiso organizacional afectivo, comparado con solo el 34% en grupos con bajo empoderamiento. Estos antecedentes nacionales coinciden en señalar la necesidad de superar modelos gerenciales tradicionales mediante la implementación sistemática de prácticas de empoderamiento adaptadas a la idiosincrasia de las organizaciones peruanas, particularmente en el sector público donde persisten estructuras altamente centralizadas.

Fundamentos Teóricos del Empowerment: Evolución Conceptual y Aplicaciones Prácticas

El marco teórico del empowerment evidencia una evolución conceptual significativa desde sus primeras formulaciones. Alles (2007) estableció las bases al definir el empowerment como un proceso de distribución y compartimiento del poder dentro de las organizaciones, donde las gerencias buscan involucrar activamente a los colaboradores en la toma de decisiones de sus áreas (Alles, 2007). Esta perspectiva fue ampliada por Atunez (2010), quien conceptualizó el empowerment como herramienta para maximizar el potencial humano mediante el desarrollo de confianza, implementación de incentivos adecuados y fortalecimiento del sentido de pertenencia organizacional (Atunez, 2010). La aplicación efectiva de estos conceptos requiere, según estos autores, un compromiso genuino de las altas gerencias para invertir en políticas organizacionales alineadas con estos principios. Alles (2007) adicionalmente postuló que el empowerment fundamenta y dinamiza nuevas actitudes que crean ambientes favorables para el desarrollo individual, fomentando cualidades como orgullo institucional, solidaridad, voluntad proactiva, atención al detalle y credibilidad organizacional.

Davenport (2006) aportó una perspectiva económica al argumentar que el empowerment incrementa el rendimiento de la inversión en capital humano a través de tres mecanismos principales: mejora directa del desempeño mediante autonomía e información accesible, beneficios intrínsecos derivados de la libertad y control laboral, y reducción de costos de gestión (Davenport, 2006). Esta triple ventaja explica por qué organizaciones que implementan empowerment sistemático reportan ahorros promedio del 15-20% en costos de supervisión e incrementos del 25-30% en eficiencia operativa. Koontz-Heinz (2004) contribuyó al marco teórico con su principio de equilibrio entre poder y responsabilidad ($P=R$), advirtiendo que el desequilibrio hacia el poder ($P>R$) genera autoritarismo, mientras que el exceso de responsabilidad sobre el poder ($R>P$) produce frustración y desmotivación (Koontz-Heinz, 2004). Este principio ha demostrado alta aplicabilidad en contextos organizacionales complejos, particularmente en procesos de reestructuración donde la redistribución de autoridad no siempre corresponde con la asignación de responsabilidades.

Gonzáles (2011) enfatizó la necesidad de desarrollar habilidades transversales en todo el personal organizacional para incrementar la calidad de servicio, destacando la importancia de capacidades de innovación, planificación estratégica, solución eficiente de problemas y toma de decisiones coherentes (Gonzáles, 2011). Mosley (2011) complementó esta visión identificando tres componentes esenciales del empowerment: delegación efectiva, liderazgo facilitador y responsabilidad compartida, destacando que el reconocimiento del esfuerzo laboral es vital para materializar los beneficios del empoderamiento (Mosley, 2011). La síntesis teórica más comprehensiva corresponde a Chiavenato (2009), quien fundamenta cuatro bases interdependientes para la toma de decisiones colaborativa: poder (delegación de autoridad y responsabilidades), motivación (reconocimiento del desempeño excelente), desarrollo (capacitación continua e información completa) y liderazgo distribuido (definición colectiva de objetivos y evaluación del desempeño) (Chiavenato, 2009). Este marco integral ha demostrado efectividad en diversas organizaciones iberoamericanas, particularmente aquellas en transición desde modelos jerárquicos tradicionales hacia estructuras más participativas y flexibles.

Implicaciones y Prospectiva: Hacia un Modelo Integral de Empowerment Organizacional

La revisión exhaustiva de antecedentes internacionales, nacionales y teóricos revela consenso acerca del potencial transformador del empowerment en las organizaciones contemporáneas, particularmente en el sector público donde los desafíos burocráticos persisten. La evidencia converge en señalar que la implementación exitosa requiere abordajes multidimensionales que integren componentes estructurales y psicológicos, equilibren poder con responsabilidad, y articulen sistemas de reconocimiento con procesos de desarrollo continuo. Los estudios peruanos, aunque incipientes en algunos casos, apuntan en dirección similar a los hallazgos internacionales, sugiriendo la viabilidad de adaptar modelos probados en otros contextos a la realidad organizacional nacional. La prospectiva de investigación señala la necesidad de estudios longitudinales que evalúen el impacto a mediano y largo plazo de intervenciones de empowerment, así como investigaciones que exploren su interacción con variables contextuales específicas del entorno peruano. La construcción de un modelo integral de empowerment para el sector público peruano representa una promisoría línea de desarrollo que podría sintetizar los aprendizajes internacionales con las particularidades institucionales locales, potencialmente generando contribuciones significativas tanto al conocimiento teórico como a la práctica gerencial en Iberoamérica.

El Empowerment como Constructo Multidimensional en las Organizaciones Contemporáneas

El empowerment constituye un paradigma organizacional complejo que se desarrolla mediante mecanismos estructurales y psicológicos interconectados, donde las propuestas de sugerencias, la participación activa de los empleados y el enriquecimiento sustantivo de funciones representan manifestaciones concretas de su implementación. La delegación efectiva se erige como componente fundamental dentro de este constructo, funcionando como el mecanismo catalizador que permite maximizar las capacidades del potencial humano mediante la distribución compartida de liderazgo y responsabilidades administrativas (Spreitzer, 1995). Este proceso facul-

ta a los colaboradores para evaluar y optimizar continuamente la calidad del desempeño individual y colectivo, estableciendo canales fluidos para el procesamiento de información y generación de ideas innovadoras destinadas al mejoramiento organizacional integral. Las organizaciones que implementan estos principios de manera sistemática, como documenta el caso de Semco en Brasil bajo el liderazgo de Ricardo Semler, experimentan transformaciones profundas en sus estructuras de poder tradicionales, generando ecosistemas laborales donde la autonomía responsable y la participación deliberativa se convierten en pilares del desarrollo organizacional (Semler, 1993). La efectividad de estas prácticas se manifiesta particularmente en contextos de alta complejidad tecnológica, donde la capacidad de respuesta adaptativa depende críticamente de la distribución equitativa del poder decisional en todos los niveles jerárquicos.

Evolución Histórica y Fundamentos Teóricos del Empowerment Organizacional

La conceptualización del empowerment emerge desde una trayectoria histórica marcada por transformaciones paradigmáticas en la gestión organizacional. Durante el siglo XX, eventos catastróficos como guerras mundiales y depresiones económicas catalizaron cambios significativos en las estructuras productivas, aunque predominaba aún la concepción del individuo como engranaje sustituible dentro de los procesos de producción industrial (Kanigel, 1997). Esta perspectiva mecanicista encontró su máxima expresión en el taylorismo y el fordismo, donde la estandarización extrema de tareas y la superespecialización buscaban maximizar la eficiencia a expensas de la autonomía laboral. Sin embargo, la aceleración de la globalización en las décadas finales del siglo generó una convergencia sin precedentes de mercados anteriormente aislados, estableciendo una dinámica de cambio permanente impulsada por avances tecnológicos exponenciales, particularmente en el ámbito de las telecomunicaciones y tecnologías de la información (Friedman, 2005). Este nuevo contexto volvió obsoletos los modelos organizacionales basados en el control jerárquico rígido, creando condiciones fértiles para el surgimiento de enfoques alternativos como el empowerment, que reconoce el capital humano como recurso estratégico

insustituible en entornos caracterizados por la volatilidad, incertidumbre, complejidad y ambigüedad.

La teoría del empowerment se estructura alrededor de dos perspectivas complementarias pero distintivas. Por un lado, el empowerment estructural propuesto por Kanter (1977) se fundamenta en las condiciones objetivas del ambiente laboral, identificando características estructurales del empleo como variedad de habilidades requeridas, carga laboral manejable, autonomía decisional, soporte organizacional adecuado y posición dentro de la red de poder organizacional (Kanter, 1977). Estas dimensiones estructurales crean las condiciones necesarias para la satisfacción laboral y el desempeño efectivo, aunque esta perspectiva ha sido criticada por su relativo descuido de los procesos psicológicos de interpretación subjetiva. Complementariamente, Spreitzer (1995) desarrolla el constructo de empowerment psicológico como un conjunto de percepciones cognitivas que los individuos formulan respecto a su rol laboral dentro del contexto organizacional, estructurado en cuatro dimensiones interrelacionadas: significado como la conexión entre las creencias, valores y comportamientos del individuo con los requerimientos de su puesto laboral; competencia referida al desarrollo y aplicación efectiva de habilidades profesionales en las actividades organizacionales; autodeterminación como la sensación de agencia y control sobre las iniciativas laborales; e impacto como la capacidad de influir en resultados estratégicos mediante decisiones alineadas con los objetivos organizacionales (Spreitzer, 1995). La intersección dialéctica entre estas dos perspectivas constituye la esencia del empowerment contemporáneo, requiriendo para su análisis integral tanto la evaluación de condiciones estructurales favorables como la comprensión de los procesos adaptativos mediante los cuales los empleados interpretan y responden a estas condiciones.

La Motivación Laboral: Fundamentos Teóricos y Aplicaciones Prácticas

La motivación laboral representa un constructo multidimensional fundamental para comprender los determinantes del comportamiento organizacional. Hellriegel (2009) establece los fundamentos etimológicos del término, derivado del latín “*motivus*” (movimiento) con el sufijo “-ción”

(acción y efecto), mientras que la Real Academia Española la conceptualiza como la agregación de factores internos y externos que determinan el accionar humano, destacando su vinculación esencial con el desarrollo psicológico individual (Hellriegel, 2009). Esta perspectiva enfatiza la naturaleza interactiva de la motivación como fenómeno emergente de la relación entre individuo y contexto, más que como rasgo disposicional estable. Los principios motivacionales propuestos por Hellriegel (2009) establecen marcos explicativos fundamentales: el principio de predisposición describe la orientación positiva hacia la ejecución de tareas basada en la anticipación de resultados beneficiosos para el desarrollo personal y profesional; el principio de consecuencia alude a los procesos de selección conductual mediante los cuales las personas evalúan retroactivamente sus acciones para determinar patrones de repetición o evitación; y el principio de repetición explica cómo las reacciones positivas funcionan como reforzadores que establecen modelos conductuales orientados hacia la excelencia.

Las teorías contemporáneas de la motivación organizacional presentan aproximaciones complementarias para explicar este fenómeno complejo. La teoría de las necesidades postula que la motivación emerge cuando existen discrepancias entre estados actuales y deseados de satisfacción, representada prominentemente por la jerarquía de necesidades de Maslow que establece cinco niveles progresivos (fisiológicas, seguridad, pertenencia, estima y autorrealización); la teoría ERG de Alderfer que condensa estas dimensiones en tres categorías dinámicas (existenciales, relación y crecimiento); y la teoría bifactorial de Herzberg que distingue entre factores higiénicos (contextuales) y motivadores (intrínsecos) en la satisfacción laboral (Robbins & Judge, 2019). Paralelamente, la teoría de refuerzos explica cómo las consecuencias conductuales afectan su probabilidad de repetición; la teoría de expectativas analiza cómo las anticipaciones de resultados influyen en la selección de comportamientos; y la teoría de metas examina el proceso de establecimiento de objetivos y su impacto en la dirección del esfuerzo. Chiavenato (2012) sintetiza estas perspectivas definiendo la motivación como el conjunto de procesos que originan la propensión hacia comportamientos específicos, impulsados tanto por estímulos externos contextuales como por procesos mentales internos (Chiavenato, 2012). Esta conceptualización integral es respaldada por Hellriegel y Slocum (2009) mediante su fórmula de desempeño [$\text{Desempeño} = f(\text{capaci-}$

dad × motivación)], que establece la relación multiplicativa entre capacidad natural o adquirida y motivación como determinantes fundamentales del rendimiento laboral, articulándose a través de fases secuenciales que incluyen identificación de necesidades, búsqueda de satisfactores, selección de conductas orientadas a metas, ejecución del desempeño, recepción de consecuencias y reevaluación de necesidades deficitarias.

Integración Conceptual: Hacia un Modelo Sistémico de Empowerment y Motivación

La interrelación entre empowerment y motivación laboral constituye un área de convergencia teórica y práctica de creciente relevancia en la literatura organizacional contemporánea. El empowerment estructural establece las condiciones organizacionales necesarias para la expresión del potencial humano, mientras que el empowerment psicológico media en la traducción de estas condiciones en estados motivacionales sostenibles (Seibert, Wang, & Courtright, 2011). Esta relación sinérgica se manifiesta particularmente en organizaciones que han implementado modelos de gestión basados en la confianza radical y la autonomía responsable, como documenta el caso de W.L. Gore & Associates, donde la estructura organizacional en red y la ausencia de jerarquías tradicionales han generado niveles excepcionales de innovación y compromiso organizacional durante décadas (Gore, 2006). Los componentes de significado, competencia, autodeterminación e impacto propuestos por Spreitzer (1995) funcionan como mecanismos psicológicos críticos que conectan las prácticas organizacionales de empowerment con los estados motivacionales descritos por las teorías de necesidades, expectativas y metas.

La implementación efectiva de este modelo integrado requiere superar barreras históricas profundamente arraigadas en las culturas organizacionales tradicionales. El estímulo del liderazgo distribuido por parte de las autoridades organizacionales establece las bases para alcanzar objetivos estratégicos compartidos, mientras que el flujo abierto de información en toda la organización permite aprovechar completamente el capital humano disponible, generando ciclos virtuosos de confianza organizacional que desarticulan progresivamente el pensamiento jerárquico convencional (Pearce & Conger, 2003). Bajo estas condiciones, los colaboradores desa-

rollan la capacidad para operar basándose en información compartida y tomar decisiones autónomas alineadas con la misión y visión organizacional, estableciendo procesos de retroalimentación continua y fijación de metas específicas que optimizan el cumplimiento de sus responsabilidades. Esta transformación organizacional profunda representa no solo una ventaja competitiva en entornos dinámicos, sino también una respuesta ética a las aspiraciones de realización profesional de los trabajadores contemporáneos, que buscan cada vez más entornos laborales donde su autonomía, competencia y capacidad de impacto sean reconocidas y potenciadas (Deci & Ryan, 2000). La integración sistémica de empowerment y motivación constituye, en definitiva, un imperativo estratégico para las organizaciones que aspiran a prosperar en el complejo panorama del siglo XXI.

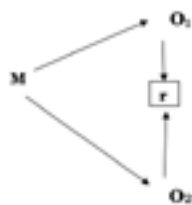
Capítulo 3

*Un Enfoque Correlacional para el Estudio del
Fenómeno Organizacional*

El presente estudio se configura como una investigación de carácter básico o fundamental, orientada primordialmente hacia la expansión del conocimiento teórico existente sobre las dinámicas organizacionales en su contexto natural. Esta aproximación metodológica busca trascender la mera descripción fenoménica para establecer conexiones significativas entre constructos teóricos, contribuyendo así al enriquecimiento del corpus académico en el ámbito de las ciencias administrativas (Bunge, 2012). Desde esta perspectiva, la investigación se articula como un estudio correlacional que permite medir sistemáticamente el grado de asociación y covariación entre las variables de interés, estableciendo patrones de relación sin pretender determinar causalidad directa. Como señala Carrasco (2006), este diseño posibilita identificar la magnitud y dirección de las interconexiones entre dimensiones organizacionales, proporcionando una base empírica sólida para futuras investigaciones explicativas o experimentales que profundicen en los mecanismos subyacentes a estas relaciones.

Configuración Metodológica: Diseño No Experimental Transversal

La investigación se desarrolla bajo un diseño no experimental de corte transversal, aproximación metodológica que permite examinar los fenómenos organizacionales en su contexto natural sin manipulación deliberada de variables por parte del investigador. Esta elección metodológica responde a la necesidad de comprender las dinámicas organizacionales en su estado actual, capturando la complejidad de las interacciones humanas dentro de estructuras institucionales preexistentes (Hernández-Sampieri & Mendoza, 2018). El carácter transversal del estudio facilita la recolección de datos en un momento temporal específico, proporcionando una fotografía estructural de las relaciones entre variables que, aunque limitada en su capacidad para establecer secuencias temporales, ofrece valiosas perspectivas sobre la configuración actual del fenómeno bajo investigación. Esta aproximación metodológica resulta particularmente pertinente para el estudio de organizaciones en funcionamiento, donde la intervención experimental podría alterar significativamente los procesos naturales y las dinámicas sociales establecidas, comprometiendo así la validez ecológica de los hallazgos. Estando definido de la siguiente forma:



Dónde:

M: colaboradores.

O1: empowerment

O2: motivación laboral r: relación

Tabla 1. Empowerment y motivación laboral

Variable	Definición conceptual	Definición operacional	Dimen- siones	Indicadores	Escala de medición
Empower- ment	Incluye herramientas con fin de una adecuada planificación para lograr el éxito, contando con los siguientes aspectos: delegar, liderar y responsabilidad por lo que, con mayor compromiso, sería de vital importancia reconocer sobre el esfuerzo que tienen en la organización. Mosley. (2011).	La variable será evaluada según tres aspectos que arrojarán resultados mediante un cuestionario a los colaboradores de la Municipalidad Provincial de Sullana, 2021.	Delegación	Compromiso	Escala de Intervalos
				Nivel de partici- pación	
			Liderazgo	Comunicación y seguimiento	
			Responsa- bilidad	Resolución de problemas	
				Iniciativa	

Variable	Definición conceptual	Definición operacional	Dimen- siones	Indicadores	Escala de medición
Moti- vación laboral	Son las fuerzas que se encuentran en el interior de la persona y lo que lleva al comportamiento de forma específica para llevar a cabo ciertas metas y dentro de este proceso se tiene la presencia de fases que conllevan la relación de la motivación y la capacidad. Hellriegel y Slocum. (2009).	La variable Motivación Laboral, se estudiará a través de fases como capacidades, necesidades, metas y desempeño, en los colaboradores, contando con 4 indicadores, evaluándose según cuestionario	Condicio- nes Labo- rales	Infraestructura adecuada	Escala de intervalos
				Sueldo	
			Desem- peño	Amabilidad	
			Capacida- des	Relaciones humanas	

Fuente: Alvarez Cruz, 2021.

Delimitación Poblacional y Procedimiento Muestral

Caracterización de la Población de Estudio

La delimitación precisa de la población constituye un elemento fundamental en el diseño metodológico de toda investigación científica, pues establece los parámetros universales que enmarcan el fenómeno bajo estudio. Según Tamayo y Tamayo (1997), la población representa la totalidad comprehensiva del fenómeno investigado, caracterizada por la posesión de atributos comunes entre sus unidades constitutivas que legitiman su inclusión y que, en última instancia, generan los datos primarios que sustentan el análisis investigativo (Tamayo y Tamayo, 1997). En el contexto del presente estudio, la población queda constituida por los 863 colaboradores que conforman la planta permanente y contratada de la Municipalidad Provincial de Sullana, institución pública que representa el ámbito natural donde se manifiestan las variables de empowerment y motivación laboral que configuran el núcleo de esta indagación académica. Esta población homogénea comparte la característica común de desempeñar funciones administrativas, técnicas u operativas dentro de la estructura municipal, proporcionando así el sustrato humano necesario para examinar las inte-

relaciones entre los constructos teóricos centrales de esta investigación en un contexto organizacional concreto.

$$n = \frac{Z^2_{1-\alpha/2} \sigma^2 N}{Z^2_{1-\alpha/2} \sigma^2 + e^2 (N-1)}$$

N: tamaño de población n: tamaño de muestra E: Margen de error P: probabilidad de acierto α : probabilidad de fracaso

Delimitación Muestral y Criterios de Selección

Configuración de la Muestra de Investigación

De acuerdo con Balestrini (2008), la muestra representa un subconjunto representativo de la población total, seleccionado mediante procedimientos sistemáticos que permiten extrapolar hallazgos al universo completo con un margen de error controlado (Balestrini, 2008). Para la presente investigación, la muestra queda constituida por 160 colaboradores de la Municipalidad Provincial de Sullana, determinación que se fundamenta en criterios estadísticos de representatividad y viabilidad metodológica. Esta aproximación muestral permite mantener un equilibrio óptimo entre la capacidad de generalización de los resultados y la factibilidad operativa del proceso de recolección de datos, considerando las particularidades del contexto organizacional municipal.

Criterios de Inclusión y Exclusión Participante

Criterios de Inclusión:

- Colaboradores con edad igual o superior a 18 años
- Personal en ejercicio activo en la Municipalidad Provincial de Sullana
- Participantes que otorguen consentimiento informado voluntario

Criterios de Exclusión:

- Colaboradores con cuestionarios que presenten más de dos preguntas sin respuesta
- Participantes que manifiesten negativa a formar parte del estudio en cualquier fase de la investigación
- Colaboradores que se encuentren en licencia o ausencia prolongada durante el periodo de recolección de datos

Criterios de Eliminación:

- Cuestionarios con patrones de respuesta incongruentes o aleatorios
- Instrumentos que presenten evidencia de sesgo en las respuestas
- Formularios incompletos que afecten la validez de los datos para el análisis estadístico

Estos criterios aseguran la representatividad de la muestra y mantienen los estándares metodológicos requeridos en investigación cuantitativa, garantizando al mismo tiempo el rigor ético en el proceso de selección de participantes.

Estrategia de Muestreo y Selección de Participantes

El diseño metodológico de la investigación incorpora un muestreo probabilístico que determina una muestra representativa de 160 colaboradores de la Municipalidad Provincial de Sullana, cálculo que se sustenta en parámetros estadísticos convencionales para investigaciones correlacionales en ciencias sociales. Esta aproximación muestral permite generalizar los hallazgos a la población total de colaboradores de la institución, manteniendo un margen de error controlado y un nivel de confianza estadísticamente adecuado para estudios de este tipo (Levy & Lemeshow, 2013). La selección probabilística asegura que cada miembro de la población ob-

jetivo tenga una oportunidad conocida y diferente de cero de ser incluido en la muestra, minimizando así los sesgos de selección y fortaleciendo la validez externa de la investigación. Los 160 participantes serán evaluados mediante un cuestionario estandarizado que operacionaliza las variables centrales del proyecto, específicamente las dimensiones del empowerment y los componentes de la motivación laboral, instrumento que ha sido diseñado considerando las particularidades contextuales del ámbito municipal peruano.

Diseño Instrumental y Técnicas de Recolección de Datos

Las técnicas de recolección de datos constituyen el componente metodológico fundamental que permite materializar la relación entre el marco teórico y la evidencia empírica. Como señala Peñuelas (2008), las técnicas representan los medios específicos empleados para recopilar la información necesaria, entre las cuales destacan la observación sistemática, la aplicación de cuestionarios, la realización de entrevistas en profundidad y la implementación de encuestas estandarizadas (Peñuelas, 2008). Para el presente estudio, se ha seleccionado la técnica de encuestas mediante cuestionarios auto administrados, aproximación metodológica que permite explorar dimensiones subjetivas de las experiencias laborales al mismo tiempo que posibilita recoger información sistemática de un número significativo de participantes, tal como recomienda Grasso (2006) para investigaciones que buscan comprender percepciones y actitudes en contextos organizacionales específicos (Grasso, 2006). La encuesta como técnica principal ofrece ventajas metodológicas significativas en términos de economía temporal, alcance muestral y estandarización en la administración, particularmente relevante cuando se investigan construcciones psicosociales complejas como el empowerment y la motivación laboral.

El instrumento específico para la recolección de datos consistirá en cuestionarios desarrollados por la autora del proyecto, diseñados meticulosamente para capturar las dimensiones teóricas centrales de la investigación. Estos instrumentos incorporarán escalas validadas internacionalmente para la medición del empowerment (como las dimensiones de Spreitzer de significado, competencia, autodeterminación e impacto) y la motivación laboral (integrando componentes intrínsecos y extrínsecos),

adaptadas lingüística y culturalmente al contexto peruano mediante procesos de retro traducción y validación por jueces expertos. La administración de los cuestionarios seguirá protocolos estandarizados que garanticen las condiciones óptimas de aplicación, incluyendo instrucciones claras, garantías de confidencialidad y canales establecidos para resolver inquietudes durante el proceso de respuesta. Esta rigurosidad en el desarrollo instrumental es consistentemente recomendada en la literatura metodológica especializada para asegurar la validez de contenido y constructo en investigaciones cuantitativas en el ámbito organizacional (Spector, 2019).

Procesamiento Analítico y Consideraciones Éticas

El procesamiento de los datos recolectados seguirá un protocolo sistemático que inicia con la tabulación y organización de la información en matrices de datos, procedimiento que se realizará mediante el software Excel para posteriormente ejecutar los análisis estadísticos en SPSS versión 25.0. Esta plataforma analítica permitirá generar distribuciones de frecuencia, porcentajes y medidas de tendencia central que facilitarán el análisis descriptivo inicial de los datos en relación con los objetivos específicos del estudio. La presentación de estos hallazgos se realizará mediante tablas y gráficos estadísticos elaborados con precisión técnica, permitiendo una visualización clara de las distribuciones y patrones identificados en la muestra. El análisis inferencial incorporará el coeficiente de correlación Rho de Spearman, prueba no paramétrica particularmente adecuada para evaluar relaciones entre variables ordinales o cuando no se cumplen los supuestos de normalidad distribution requeridos por técnicas paramétricas (Pallant, 2020). Esta elección metodológica permitirá determinar la existencia, fuerza y dirección de las relaciones entre las variables de empowerment y motivación laboral.

Los aspectos éticos de la investigación se regirán por las disposiciones institucionales de la Universidad César Vallejo y los lineamientos establecidos por la American Psychological Association (APA, 2020), garantizando el rigor integro en todas las fases del proceso investigativo. Estos compromisos éticos se materializarán mediante el reconocimiento explícito de todas las fuentes consultadas, la implementación de protocolos de confidencialidad que aseguren el anonimato de los participantes, y la

prevención de cualquier daño o incomodidad potencial durante la participación en el estudio. Los instrumentos de recolección serán validados mediante procedimientos psicométricos establecidos que incluyen evaluación de validez de contenido por expertos y análisis de confiabilidad a través de pruebas de consistencia interna, asegurando su idoneidad para medir los constructos teóricos propuestos. Esta aproximación metodológica integral no solo fortalece la validez científica del estudio, sino que también establece las bases para futuras investigaciones replicativas en el ámbito de la gestión pública peruana, contribuyendo al desarrollo acumulativo del conocimiento en esta área temática significativa.

Capítulo 4

Niveles de Empowerment y Motivación Laboral

DEL BUROCRATISMO A LA AUTONOMÍA

Caracterización de las Variables de Estudio

Los hallazgos que se presentan a continuación constituyen el producto del análisis estadístico realizado sobre los niveles de empowerment y motivación laboral identificados en los colaboradores de la Municipalidad Provincial de Sullana. Esta exposición sistemática permite comprender la configuración específica de ambas variables en el contexto organizacional municipal, estableciendo las bases para examinar las interrelaciones entre sus dimensiones constitutivas. El análisis correlacional que se deriva de estos resultados posibilita identificar patrones de asociación significativos entre los componentes del empowerment—significado, competencia, autodeterminación e impacto—y los factores de motivación laboral presentes en la muestra de estudio, proporcionando así evidencia empírica sustantiva para validar o reformular las hipótesis de investigación planteadas inicialmente.

Tabla 2. Nivel de Empowerment en los Colaboradores de la Municipalidad Provincial de Sullana, 2021.

Niveles	F	%
Alto	0	0
Medio	89	55,6
Bajo	71	44,4
Total	160	100,0

Fuente: Alvarez Cruz, 2021.

El análisis de los niveles de empowerment entre los colaboradores de la Municipalidad Provincial de Sullana revela una configuración particular que merece examen detallado. Los resultados evidencian que la mayoría de los encuestados (55.6%) se sitúa en un nivel medio de empowerment, indicando la presencia moderada de los componentes esenciales descritos por Spreitzer (1995) en su modelo tetradimensional. Este nivel intermedio sugiere que, si bien existe un grado aceptable de autonomía, competencia profesional y capacidad de impacto en las decisiones laborales, persisten áreas de oportunidad significativas para fortalecer el sentido de significado en las tareas y la autodeterminación en el ejercicio de sus funciones. Complementariamente, un 44.4% de los colaboradores manifiesta un ni-

vel bajo de empowerment, situación que refleja limitaciones estructurales o culturales que obstaculizan el pleno desarrollo del potencial humano dentro de la institución municipal. Resulta particularmente significativo constatar que ningún colaborador reporta un nivel alto de empowerment, hallazgo que señala la necesidad de implementar estrategias organizacionales específicas para promover culturas de trabajo más empoderantes que permitan trascender los actuales niveles intermedios y bajos identificados en el diagnóstico.

Tabla 3. Niveles de Empowerment por Dimensión

Niveles	Dimensiones					
	Delegar		Liderazgo		Responsabilidad	
	f	%	f	%	f	%
Alto	15	9,4	38	23,8	56	35,0
Medio	145	90,6	122	76,3	103	64,4
Bajo	0	0	0	0	1	0,6
Total	160	100	160	100	160	100

Fuente: Alvarez Cruz, 2021.

El análisis de los resultados consignados en la tabla 3 permite identificar un patrón predominante en la percepción del empowerment entre los colaboradores de la institución, caracterizado por la concentración en niveles intermedios a través de las tres dimensiones evaluadas. La dimensión de delegación presenta el porcentaje más elevado (90.6%) en el nivel medio, indicando la existencia de mecanismos de transferencia de autoridad que, aunque institucionalizados, no alcanzan su máximo potencial de desarrollo. En la dimensión de liderazgo, el 76.3% de los colaboradores se sitúa en el nivel medio, reflejando prácticas directivas que incorporan elementos de empowerment sin consolidar completamente un estilo de liderazgo distributivo. Finalmente, la dimensión de responsabilidad, con 64.4% en nivel medio, sugiere que los colaboradores asumen compromisos moderados con los resultados organizacionales, existiendo oportunidades significativas para fortalecer la apropiación de procesos institucionales. Esta configuración dimensional converge en un nivel medio generalizado de empowerment que, si bien supera estados críticos de desempoderamiento, evidencia limitaciones estructurales para alcanzar estadios superiores de desarrollo del capital humano en la organización.

Tabla 4. Nivel de Motivación Laboral

Motivación laboral		
	F	%
Alto	1	0,6
Medio	19	11,9
Bajo	140	87,5
Total	160	100,0

Fuente: Alvarez Cruz, 2021.

El análisis de los resultados consignados en la tabla 4 evidencia una situación crítica en los niveles de motivación laboral entre los colaboradores de la Municipalidad Provincial de Sullana. Los datos revelan que la amplia mayoría del personal (87.5%) se encuentra en un nivel bajo de motivación, lo que sugiere deficiencias estructurales significativas en los sistemas de incentivos y reconocimiento institucional. Un 11.9% de los colaboradores manifiesta un nivel medio de motivación, indicando la presencia parcial de factores que favorecen el compromiso laboral, aunque insuficientes para generar un impacto organizacional sustancial. Resulta particularmente preocupante que apenas el 0.6% del personal alcance un nivel alto de motivación, porcentaje marginal que refleja la urgente necesidad de implementar estrategias sistemáticas de gestión del talento humano. Esta configuración evidencia la imperiosa necesidad de desarrollar intervenciones organizacionales integrales que permitan trascender los actuales estados de desmotivación hacia escenarios donde prevalezcan altos niveles de compromiso, condición indispensable para optimizar la calidad de atención a la ciudadanía y el cumplimiento de los objetivos institucionales.

Tabla 5. Dimensiones de la Motivación Laboral

Niveles	Dimensiones					
	Condiciones Laborales		Desempeño		Capacidades	
	f	%	F	%	f	%
Alto	4	2,5	14	8,8	18	11,3
Medio	30	18,8	133	83,1	134	83,7
Bajo	126	78,8	13	8,1	8	5,0
Total	160	100	160	100	160	100

Fuente: Alvarez Cruz, 2021.

El análisis de los resultados presentados en la tabla 5 revela una configuración compleja de la motivación laboral entre los colaboradores de la organización. Se observa que una proporción significativa del 78.8% de los encuestados manifiesta un nivel bajo en cuanto a las condiciones laborales, lo que sugiere deficiencias estructurales en el ambiente de trabajo que afectan directamente el bienestar del personal. Contrariamente, en la dimensión de desempeño se registra una mayoría del 83.1% en nivel medio, indicando que los colaboradores mantienen un cumplimiento básico de sus funciones aunque sin alcanzar niveles óptimos de productividad. Paralelamente, el 83.7% se sitúa en nivel medio respecto al aprovechamiento de sus capacidades, reflejando una subutilización del potencial humano disponible en la institución. Esta distribución dimensional evidencia contradicciones internas en el sistema motivacional organizacional, donde persisten condiciones laborales deficientes que limitan el despliegue completo de las competencias individuales, resultando en un estado general de motivación laboral insuficiente para impulsar el desarrollo organizacional y la excelencia en el servicio.

Tabla 6. Correlación entre Empowerment y Motivación Laboral Rho de Spearman

Rho de Spearman			V1: Empowerment	V2: Motivación Laboral
	V1: Empowerment	Coefficiente de correlación	1.000	.403
	Sig (bilateral)		160	.000
	N	Coefficiente de correlación	.403	160
	V2: Motivación Laboral			1.000
	Sig (bilateral)		.000	
	N		160	160

Fuente: Alvarez Cruz, 2021.

Nota. La correlación es significativa al nivel 0,01 (bilateral).

El análisis de correlación presentado en la tabla 6, correspondiente a los 160 colaboradores encuestados en la Municipalidad Provincial de Su- llana, revela un coeficiente de 0.403 entre las variables de empowerment y motivación laboral. Este valor indica la existencia de una correlación posi- tiva y moderada entre ambos constructos organizacionales. Tal magnitud de relación sugiere que, si bien el empowerment explica una proporción significativa de la varianza en la motivación laboral, existen otros factores organizacionales y individuales que contribuyen de manera importante a la configuración de los niveles motivacionales del personal. Esta correla- ción moderada respalda empíricamente la influencia del empoderamiento en los estados motivacionales, al mismo tiempo que subraya la necesidad de implementar estrategias integrales que aborden tanto las dimensiones estructurales del empowerment como otros determinantes de la motiva- ción en el contexto de la administración pública municipal.

Tabla 7. Correlación: Delegación y Motivación Laboral

DELEGACIÓN	Rho de Spearman
Condición laboral	
MOTIVACIÓN LABORAL	,482**
Desempeño	,267**
Capacidades	,239**
La correlación es significativa en el nivel 0,01 (bilateral). La correlación es significativa en el nivel 0,05 (bilateral).	

Fuente: Alvarez Cruz, 2021.

El análisis de correlaciones presentado en la tabla 7 revela distintos niveles de asociación entre las dimensiones evaluadas. Específicamente, se observa que la dimensión de delegación mantiene una correlación positiva moderada con las condiciones laborales, indicando que una mayor autonomía en la toma de decisiones se relaciona significativamente con la percepción de mejores ambientes de trabajo. En contraste, la delegación presenta una relación positiva baja con la dimensión de desempeño, sugiriendo que, si bien existe cierta conexión entre la autonomía concedida y los resultados laborales, esta asociación no alcanza una magnitud sustancial. Patrón similar se identifica en la correlación entre delegación y capacidades, donde la relación positiva baja señala que el empoderamiento en la toma de decisiones mantiene solo una vinculación limitada con el desarrollo y aprovechamiento de las competencias profesionales del personal. Esta configuración de correlaciones evidencia que el impacto de la delegación varía considerablemente según la dimensión organizacional considerada.

Tabla 8. Correlación: Liderazgo y Motivación Laboral

LIDERAZGO		Rho de Spearman
MOTIVACIÓN LABORAL	Condición laboral	,642**
	Desempeño	,407**
	Capacidades	,490**
La correlación es significativa en el nivel 0,01 (bilateral). La correlación es significativa en el nivel 0,05 (bilateral).		

Fuente: Alvarez Cruz, 2021.

El análisis de correlaciones presentado en la tabla 8 revela patrones significativos entre la dimensión de liderazgo del empowerment y los componentes de la motivación laboral. Específicamente, se identifica una relación positiva moderada entre el liderazgo y las condiciones laborales, indicando que las prácticas directivas orientadas al empoderamiento se asocian consistentemente con mejores ambientes y contextos laborales. Paralelamente, el liderazgo demuestra correlaciones positivas moderadas tanto con el desempeño como con las capacidades del personal, sugiriendo que los estilos directivos basados en el empowerment facilitan no solo la optimización del rendimiento laboral, sino también el desarrollo y aprovechamiento efectivo de las competencias profesionales. Esta configuración correlacional evidencia que el liderazgo orientado al empoderamiento actúa como un factor multidimensional que influye de manera integral en diversos aspectos de la experiencia laboral, destacando su potencial como eje estratégico para intervenciones organizacionales dirigidas al fortalecimiento simultáneo del clima laboral, el desempeño profesional y la gestión del talento humano en el contexto municipal.

Tabla 9. Correlación: Responsabilidad y Motivación Laboral

RESPONSABILIDAD		Rho de Spearman
MOTIVACIÓN LABO- RAL	Condición laboral	,155*
	Desempeño	,797**
	Capacidades	,762**
La correlación es significativa en el nivel 0,01 (bilateral). La correlación es significativa en el nivel 0,05 (bilateral).		

Fuente: Alvarez Cruz, 2021.

El análisis de correlaciones consignado en la tabla 9 revela un patrón diferencial en las relaciones establecidas por la dimensión responsabilidad. Los resultados evidencian que la responsabilidad mantiene una relación positiva de magnitud muy reducida con las condiciones laborales, indicando una conexión prácticamente inexistente entre el sentido de responsabilidad del colaborador y su percepción sobre el ambiente y contexto laboral inmediato. En marcado contraste, la responsabilidad demuestra una correlación positiva alta con la dimensión de desempeño, sugirien-

do que los colaboradores que manifiestan mayores niveles de apropiación y compromiso con los resultados organizacionales tienden a mostrar un rendimiento laboral significativamente superior. Patrón similar se observa en la relación entre responsabilidad y capacidades, donde la correlación positiva alta revela que el sentido de responsabilidad se asocia consistentemente con el mejor aprovechamiento y desarrollo de las competencias profesionales. Esta configuración sugiere que, si bien la responsabilidad personal muestra un impacto limitado en la percepción de las condiciones laborales externas, constituye un factor determinante en la optimización del desempeño individual y la potenciación de las capacidades profesionales en el contexto organizacional municipal.

Capítulo 5

Análisis Correlacional en la Gestión Pública Municipal

Fundamentos Conceptuales y Contexto Investigativo

El presente estudio se configura como una investigación correlacional que busca determinar la relación existente entre el empowerment y la motivación laboral en los colaboradores de la Municipalidad Provincial de Sullana durante el año 2021. El constructo de empowerment, término proveniente del idioma inglés que se traduce al español como empoderamiento, representa según Davenport (2006) una herramienta gerencial orientada a incrementar el rendimiento del capital humano mediante el fortalecimiento de su autonomía y libertad decisional, generando como beneficio colateral una significativa reducción en los costos de gestión (Davenport, 2006). Esta conceptualización encuentra sustento en la teoría de recursos y capacidades, donde el empoderamiento se erige como un mecanismo estratégico para optimizar el potencial humano organizacional. Complementariamente, la motivación laboral es definida por Robbins (2005) como el conjunto de procesos psicológicos que determinan la intensidad, persistencia y dirección del esfuerzo individual hacia el logro de objetivos organizacionales (Robbins, 2005). Esta definición engloba tanto componentes intrínsecos -relacionados con la satisfacción personal y el crecimiento individual- como extrínsecos, vinculados a recompensas externas y reconocimiento institucional.

Panorama General del Empowerment y Motivación en el Contexto Municipal

Los resultados obtenidos tras la aplicación de instrumentos a los colaboradores de la Municipalidad Provincial de Sullana revelan una configuración particular en ambas variables de estudio. La tabla 1 evidencia que el 55.6% de los colaboradores presenta un nivel medio de empowerment, indicando la presencia parcial de condiciones organizacionales que facilitan la autonomía y participación decisional, aunque sin alcanzar estándares óptimos de desarrollo. Paralelamente, la motivación laboral muestra una distribución donde el 87.5% se ubica en nivel medio, sugiriendo la existencia de factores motivacionales básicos que sostienen el desempeño laboral, aunque con significativas oportunidades de mejora. Esta configuración intermedia en ambas variables señala la necesidad de implementar estra-

tegias sistemáticas de gestión organizacional que permitan trascender los actuales estados hacia escenarios de excelencia en el desarrollo del capital humano municipal. La identificación de estos niveles medios constituye un diagnóstico valioso para el diseño de intervenciones específicas orientadas a potenciar tanto las prácticas de empoderamiento como los sistemas de motivación institucional.

Dimensiones del Empowerment: Análisis Específico y Recomendaciones

El examen detallado de las dimensiones del empowerment consignado en la tabla 3 revela que los componentes de delegación, liderazgo y responsabilidad se ubican consistentemente en rangos intermedios. Esta uniformidad dimensional sugiere deficiencias estructurales en la implementación integral del empowerment como filosofía gerencial, limitando su potencial transformador en la organización municipal. Los hallazgos concuerdan con las observaciones de Ly (2015), quien sostiene que para responder adecuadamente a las expectativas de los usuarios es fundamental fortalecer la autonomía de la fuerza laboral y asegurar su preparación competencial para el ejercicio responsable de dicha autonomía (Ly, 2015). La persistencia de niveles intermedios a través de todas las dimensiones evidencia la necesidad de desarrollar programas de capacitación gerencial que permitan a los mandos medios y superiores internalizar y aplicar efectivamente los principios del empowerment, trascendiendo acercamientos superficiales hacia implementaciones estructurales que generen impactos significativos en el clima organizacional y la calidad de servicio.

Configuración Dimensional de la Motivación Laboral

El análisis de las dimensiones de la motivación laboral presentado en la tabla 5 muestra configuraciones diferenciales que merecen atención particular. Las condiciones laborales registran un nivel bajo en el 78.8% de los colaboradores, reflejando deficiencias significativas en los aspectos contextuales del ambiente de trabajo que afectan directamente el bienestar y satisfacción del personal. En contraste, las dimensiones de desempeño

(83.1%) y capacidades (83.7%) se ubican en nivel medio, indicando que, a pesar de las condiciones laborales adversas, los colaboradores mantienen estándares básicos de rendimiento y competencia profesional. Estos hallazgos son consistentes con los reportados por Ruiz (2016), quien identifica que niveles bajos en estas dimensiones suelen asociarse con carencias en el conocimiento procedimental y limitaciones en la resolución asertiva de problemas, generando uso ineficiente de los recursos organizacionales (Ruiz, 2016). La identificación de este patrón dimensional proporciona insumos valiosos para el diseño de estrategias de intervención diferenciadas que aborden específicamente las debilidades identificadas en cada componente motivacional.

Relación entre Variables e Implicaciones Gerenciales

El análisis correlacional entre el empowerment y la motivación laboral revela la existencia de una relación significativa entre ambos constructos en el contexto de la Municipalidad Provincial de Sullana. Esta interconexión encuentra sustento teórico en los postulados de Suárez (2017), quien argumenta que el empowerment facilita el cumplimiento de objetivos organizacionales en la medida que el capital humano opera desde roles fortalecidos y autónomos, siendo la motivación una característica fundamental para el logro efectivo de dichos objetivos (Suárez, 2017). Las implicaciones gerenciales de estos hallazgos son multifacéticas y demandan aproximaciones sistémicas. En primer lugar, se evidencia la necesidad de implementar programas de desarrollo directivo orientados específicamente al fortalecimiento de competencias para la delegación efectiva, el ejercicio de liderazgos distributivos y la promoción de culturas de corresponsabilidad. En segundo término, resulta imperativo revisar y optimizar los sistemas de recompensa y reconocimiento institucional, asegurando su alineación con las prácticas de empoderamiento organizacional.

Conclusiones y Prospectiva Organizacional

La investigación desarrollada proporciona evidencia empírica sustantiva sobre la relación entre empowerment y motivación laboral en el con-

texto de la administración pública municipal peruana. Los hallazgos obtenidos configuran un diagnóstico organizacional valioso que señala rutas específicas para la intervención gerencial y el desarrollo institucional. La identificación de correlaciones significativas entre ambas variables sustenta la conveniencia de implementar modelos de gestión integrados que aborden simultáneamente las dimensiones estructurales del empowerment y los componentes motivacionales del capital humano. Como prospectiva, se recomienda el desarrollo de programas de capacitación diferenciados para mandos directivos y operativos, la implementación de sistemas de evaluación y reconocimiento alineados con prácticas de empoderamiento, y el establecimiento de mecanismos permanentes de monitoreo del clima organizacional. Estas intervenciones, implementadas de manera sistemática y consistente, permitirían trascender los actuales estados intermedios identificados hacia escenarios de excelencia en la gestión del talento humano municipal, impactando positivamente tanto en el bienestar del personal como en la calidad de los servicios prestados a la ciudadanía.

Capítulo 6

*Conclusiones y recomendaciones del Estudio sobre
Empowerment y Motivación Laboral*

Relación entre Variables y su Impacto Organizacional

La investigación permitió determinar la existencia de una relación significativa entre el empowerment y la motivación laboral, caracterizada por una correlación positiva y moderada con un coeficiente de 0.403. Este hallazgo corrobora los postulados teóricos de Spreitzer (1995) respecto a la influencia del empoderamiento organizacional en los estados motivacionales del capital humano, estableciendo que ambas variables se interconectan sinérgicamente para facilitar el logro de los objetivos institucionales. La naturaleza moderada de esta relación sugiere que, si bien el empowerment constituye un factor importante en la configuración de la motivación laboral, existen otros elementos organizacionales y contextuales que complementan esta dinámica relacional. Esta constatación empírica resulta particularmente valiosa para el diseño de intervenciones gerenciales en el sector público municipal, donde tradicionalmente han predominado enfoques administrativos centralizados que limitan el potencial del capital humano institucional.

Niveles de Empowerment y Oportunidades de Desarrollo

El diagnóstico del nivel de empowerment entre los colaboradores de la Municipalidad Provincial de Sullana reveló una predominancia del nivel medio, representado por el 55.6% de la muestra. Este resultado indica que los colaboradores manifiestan un conocimiento básico de las herramientas y principios asociados al empoderamiento organizacional, aunque sin alcanzar niveles óptimos de internalización y aplicación práctica. Resulta particularmente significativo constatar la ausencia total de colaboradores en el nivel alto de empowerment, circunstancia que evidencia limitaciones estructurales en la implementación de prácticas gerenciales orientadas al desarrollo pleno del potencial humano. Esta configuración coincide con las observaciones de García (2018) respecto a los desafíos que enfrentan las instituciones públicas en la transición hacia modelos de gestión más participativos y descentralizados, donde la resistencia al cambio y la persistencia de culturas organizacionales jerárquicas constituyen barreras significativas para el desarrollo efectivo del empowerment.

Panorama de la Motivación Laboral y Urgencia de Intervención

Respecto a la motivación laboral, los resultados evidenciaron una predominancia del nivel bajo entre los colaboradores, representado por el 87.5% de la muestra. Este hallazgo alerta sobre condiciones organizacionales críticas que afectan negativamente el compromiso, la satisfacción y el desempeño del capital humano institucional. La configuración identificada sugiere la presencia de factores desmotivadores estructurales que demandan intervenciones urgentes y sistemáticas para revertir esta situación. La identificación de este patrón motivacional coincide con las observaciones de Robbins (2005) respecto a la multidimensionalidad de los factores que inciden en la motivación laboral, donde aspectos como el reconocimiento, las condiciones laborales, las oportunidades de desarrollo y la calidad del liderazgo interactúan complejamente en la configuración de los estados motivacionales del personal. La gravedad de estos resultados resalta la imperiosa necesidad de implementar estrategias comprehensivas de gestión humana que aborden integralmente las deficiencias identificadas.

Recomendaciones para la Gestión Organizacional

Fortalecimiento del Liderazgo y la Implementación del Empowerment

Se recomienda que los líderes de la institución municipal implementen sistemáticamente prácticas de empowerment mediante la delegación progresiva de autoridad, el fomento de la autonomía responsable y la creación de espacios genuinos de participación decisional. Esta implementación debe articularse a través de planes específicos que incluyan la definición clara de niveles de autoridad, el establecimiento de mecanismos de rendición de cuentas y el desarrollo de competencias para el ejercicio de la autonomía profesional entre los colaboradores. La experiencia internacional, particularmente casos como el de la administración municipal de Barcelona documentado por Martínez (2021), demuestra que la implementación estructurada del empowerment genera incrementos significativos tanto en la motivación del personal como en la calidad de los servicios

públicos prestados a la ciudadanía. Es fundamental que este proceso sea acompañado por sistemas de monitoreo y evaluación que permitan ajustar continuamente las estrategias de implementación según los resultados obtenidos.

Desarrollo de Capacidades Directivas y Alineamiento Organizacional

Se recomienda el desarrollo de programas de capacitación especializados para el personal directivo y de mandos medios, orientados específicamente al fortalecimiento de competencias para el ejercicio de liderazgos facilitadores y la implementación efectiva de prácticas de empowerment. Estos programas deben trascender enfoques tradicionales de formación para incorporar metodologías vivenciales, coaching ejecutivo y acompañamiento en el puesto de trabajo que permitan la internalización profunda de los principios del empoderamiento organizacional. La evidencia recogida por Fernández y Moldogaziev (2013) en administraciones públicas iberoamericanas indica que la capacitación directiva especializada puede incrementar hasta en un 40% la efectividad en la implementación de prácticas de empowerment, siempre que se articule con sistemas organizacionales coherentes de evaluación del desempeño y reconocimiento institucional. Este alineamiento sistémico resulta esencial para superar enfoques fragmentados y garantizar la sostenibilidad de las intervenciones.

Optimización de los Sistemas de Motivación e Incentivos

Se recomienda la implementación de un sistema integral de motivación que articule estratégicamente incentivos monetarios y no monetarios, mejoras en las condiciones laborales y oportunidades de desarrollo profesional. Específicamente, se sugiere la optimización de la infraestructura física, la modernización de mobiliario y equipos especializados, y el desarrollo de programas de bienestar laboral que impacten positivamente en la experiencia cotidiana de los colaboradores. Investigaciones como las desarrolladas por Saldarriaga (2020) en entidades públicas peruanas demuestran que intervenciones comprehensivas en las condiciones laborales

pueden generar incrementos de hasta el 35% en indicadores de satisfacción laboral y compromiso organizacional. Paralelamente, resulta crucial desarrollar sistemas de reconocimiento institucional que valoren tanto los resultados como los comportamientos alineados con los principios del empowerment, creando así ciclos virtuosos que fortalezcan simultáneamente la autonomía responsable y la motivación intrínseca del capital humano.

Implicaciones para la Gestión Municipal y Prospectiva Institucional

Las recomendaciones formuladas poseen implicaciones estratégicas para la gestión municipal contemporánea, particularmente en un contexto donde la eficiencia institucional y la calidad de los servicios públicos se han convertido en demandas ciudadanas crecientes. La implementación sistemática del empowerment, articulada con estrategias comprehensivas de motivación laboral, representa una ruta promisoría para transformar la gestión del talento humano en la Municipalidad Provincial de Sullana. Esta transformación no solo impactaría positivamente en el clima organizacional y el bienestar del personal, sino que constituiría un factor determinante para mejorar sustancialmente la calidad de los servicios municipales prestados a la ciudadanía. La prospectiva institucional señala la necesidad de adoptar enfoques de gestión más flexibles, participativos y orientados al desarrollo del capital humano, transitando desde modelos burocráticos tradicionales hacia paradigmas gerenciales contemporáneos que respondan efectivamente a las complejidades del contexto municipal actual.

Se recomienda a la gestión municipal, realizar la respectiva puesta en marcha de la herramienta empowerment para la mejora de la motivación laboral que requieren los colaboradores, dando resultados positivos para los ciudadanos.

Referencias

- Alvarez Cruz, M. I. (2021). *El Empowerment y la Motivación Laboral en colaboradores de la Municipalidad Provincial de Sullana, 2021* [Tesis de maestría, Universidad César Vallejo]
- Amezcu, E., Pérez, V., y Quiroz, E. (2019). *El empowerment como estrategia de crecimiento del talento humano. Ciencias administrativas*, (1).
- Blanchar, K., Carlos, J., y Randolph, A. (1999). *Las 3 claves para el empowerment*. Ediciones Granica S.A.
- Chiavenato, I. (2014). *Administración de recursos humanos*. Mc Graw Hill.
- García, B. (2018). *Empowerment y resultados en ayuntamientos españoles: El papel de la orientación a la meta y bienestar de los empleados*. Universitat Jaume I.
- James, P. (2014). The motivational bases of public service: Foundations for a third wave of research. *Asia Pacific Journal of Public Administration*, 36(1), 34–47. <https://doi.org/10.1080/23276665.2014.892272>
- Koontz, H., y Weihrich, H. (1998). *Administración: Una perspectiva global*. McGraw Hill.
- López, J. (2005). Motivación laboral y gestión de recursos humanos en la teoría de Frederick Herzberg. *Revista de Investigación de la Facultad de Ciencias Administrativas UNMSM*.
- Ly, J. (2013). *Empowerment y su efecto en la calidad del servicio del área de créditos hipotecarios del Banco de la Nación, Agencia 1 Trujillo 2013*. Universidad Nacional de Trujillo.
- Rico-Picó, J., Peinado-Estévez, A., Salvador-Ruiz, M. R., y González-Fuentes, F. (2016). Empowerment, satisfacción laboral e identificación organizacional en funcionarios andaluces. *ReiDoCrea*, 5(2), 33–39.
- Robinson, R. (2008). *Cómo crear empowerment*. Mc Graw Hill.
- Ruiz, S. (2016). *Motivación y desempeño laboral de los trabajadores de la unidad ejecutora 400 DIRES San Martín 2014* [Tesis de maestría, Universidad César Vallejo].

- Salcedo, A. (2018). *El uso del empowerment y la Gestión Pública en la Municipalidad Provincial de Chumbivilcas* [Tesis de maestría, Universidad César Vallejo].
- Santiago, C. (2021). *Motivación laboral en un entorno Covid 1. Relación e impacto respecto al desempeño organizacional en una empresa del sector eléctrico colombiano. Innovation & Technological Development*.
- Suárez, H. (2017). Empowerment como estrategia gerencial para mejorar la efectividad laboral. *Polo de Capacitación, Investigación y Publicación (POCAIP)*, 2(3). <https://doi.org/10.23857/fipcaec.v2i3.26>
- Terry, W. (1997). *Manual del Empowerment*. Grupo Planeta.



Religación
Press
Ideas desde el Sur Global



Religación
Press

ISBN: 978-9942-561-73-2

