

Escuela de Posgrado

MAESTRÍA EN RECURSOS HUMANOS Y GESTIÓN  
ORGANIZACIONAL

Tesis

**El *empowerment* y la productividad laboral de  
los colaboradores de la zona 1 de la CMAC  
Huancayo S. A. - 2020**

Kateryn Liliana Leyva Galvan  
Kelly Yesenia Vilcas Palacios

Para optar el Grado Académico de  
Maestro en Recursos Humanos y Gestión Organizacional

Huancayo, 2021

Repositorio Institucional Continental  
Tesis digital



Esta obra está bajo una Licencia "Creative Commons Atribución 4.0 Internacional" .

**Asesor**

Dr. Pedro Ricardo Gurmendi Párraga

### **Agradecimiento**

A la Universidad Continental y docentes por el conocimiento que nos han otorgado. A nuestro asesor Dr. Pedro Ricardo Gurmendi Párraga, quien ha sido nuestro guía y apoyo para la culminación de nuestra tesis.

### **Dedicatoria**

A Dios por mantenernos con salud y bienestar para seguir luchando por nuestros sueños.

## Índice

Asesor.....	ii
Agradecimiento .....	iii
Dedicatoria.....	iv
Índice de tablas .....	viii
Índice de figuras.....	ix
Resumen .....	xi
Abstract.....	xii
Introducción .....	xiii
Capítulo I Planteamiento del Estudio .....	15
1.1. Planteamiento y formulación del problema .....	15
1.1.1. Planteamiento del problema. ....	15
1.1.2. Formulación del problema.....	20
A. Problema general. ....	20
B. Problemas específicos.....	20
1.2. Determinación de objetivos .....	20
1.2.1. Objetivo general.....	20
1.2.2. Objetivos específicos. ....	20
1.3. Justificación e importancia del estudio .....	21
1.3.1. Justificación. ....	21
1.4. Limitaciones de la presente investigación.....	21
Capítulo II Marco teórico .....	22
2.1. Antecedentes de la investigación .....	22
2.1.1. Investigaciones internacionales. ....	22
2.1.2. Investigaciones nacionales. ....	25
2.2. Bases teóricas.....	31
2.2.1. Empowerment.....	31
2.2.2. Productividad laboral. ....	63
2.2.3. Institución financiera .....	74
2.3. Definición de términos básicos .....	78
Capítulo III Hipótesis y variables .....	82
3.1. Hipótesis .....	82
3.1.1. Hipótesis general. ....	82

3.1.2.	Hipótesis específicas. ....	82
3.2.	Definición de variables .....	82
3.2.1.	Definición conceptual de las variables. ....	82
3.2.2.	Definición operacional de las variables. ....	83
3.2.3.	Matriz de la operacionalización de variables. ....	84
Capítulo IV	Metodología del estudio.....	86
4.1.	Método, tipo o alcance de investigación .....	86
4.1.1.	Método.....	86
4.1.2.	Enfoque. ....	86
4.1.3.	Tipo.....	87
4.1.4.	Alcance.....	87
4.1.5.	Nivel.....	87
4.2.	Diseño de la investigación .....	88
4.3.	Población y muestra .....	89
4.3.1.	Población.....	89
4.3.2.	Unidad de análisis.....	90
4.3.3.	Muestra.....	91
4.4.	Técnicas e instrumentos de recolección de datos .....	91
4.4.1.	Técnica. ....	91
4.4.2.	Instrumento.....	91
4.5.	Técnicas de análisis de datos.....	95
Capítulo V	Resultados .....	96
5.1.	Resultados y análisis.....	96
5.1.1.	Prueba de normalidad.....	96
5.1.2.	Conclusión.....	98
5.2.	Prueba de hipótesis.....	98
5.2.1.	Datos generales.....	98
5.2.2.	Hipótesis general. ....	103
5.2.3.	Hipótesis específicas .....	105
5.3.	Discusión de resultados .....	112
Conclusiones	.....	115
Recomendaciones	.....	117
Referencias Bibliográficas	.....	119

Anexo.....	124
Anexo 1: Matriz de Consistencia.....	124
Anexo 2: Matriz de operacionalizacion.....	126
Anexo 3: Instrumento de Investigación .....	131
Anexo 4: Validación del instrumento por expertos .....	134

## Índice de Tablas

<b>Tabla 1</b> <i>Agencias que conforman la zona 1 de CMAC - Huancayo S.A.</i> .....	18
<b>Tabla 2</b> <i>Zonas geográficas de agencias en la CMAC-Huancayo S.A.</i> .....	77
<b>Tabla 3</b> <i>Matriz de la operacionalización de variables.</i> .....	84
<b>Tabla 4</b> <i>Cantidad de población de zona I CMAC - Huancayo</i> .....	90
<b>Tabla 5</b> <i>Resumen de preguntas por cada dimensión</i> .....	92
<b>Tabla 6</b> <i>Validación de expertos</i> .....	93
<b>Tabla 7</b> <i>Escala de interpretación de la confiabilidad</i> .....	94
<b>Tabla 8</b> <i>Datos recopilados en la prueba piloto para validar el instrumento</i> .....	94
<b>Tabla 9</b> <i>Resultados del cálculo del coeficiente de confiabilidad de los instrumentos</i> .....	95
<b>Tabla 10</b> <i>Prueba de normalidad de la variable empowerment</i> .....	97
<b>Tabla 11</b> <i>Género de los colaboradores de la zona 1, CMAC Huancayo S.A.</i> .....	99
<b>Tabla 12</b> <i>Puesto o cargo de los colaboradores de la zona 1, CMAC Huancayo S.A.</i> .....	99
<b>Tabla 13</b> <i>Grado de Instrucción de los colaboradores de la zona 1, CMAC Huancayo</i> <i>S.A.</i> .....	100
<b>Tabla 14</b> <i>Tiempo de servicio de los colaboradores de la zona 1, CMAC Huancayo</i> <i>S.A.</i> .....	101
<b>Tabla 15</b> <i>Procedencia de los colaboradores de la zona 1, CMAC Huancayo S.A.</i> .....	102
<b>Tabla 16</b> <i>Correlación entre empowerment y productividad laboral.</i> .....	104
<b>Tabla 17</b> <i>Relación entre poder y productividad laboral</i> .....	106
<b>Tabla 18</b> <i>Correlación entre motivación y productividad laboral.</i> .....	107
<b>Tabla 19</b> <i>Correlación entre desarrollo y productividad laboral</i> .....	109
<b>Tabla 20</b> <i>Correlación entre liderazgo y productividad laboral</i> .....	110
<b>Tabla 21</b> <i>Resumen de correlación entre la productividad y las dimensiones del</i> <i>empowerment</i> .....	111

## Índice de Figuras

<b>Figura 1.</b> Sugerencias para facultar parte 1.....	37
<b>Figura 2.</b> Sugerencias para facultar parte 2.....	38
<b>Figura 3.</b> Bases para el facultamiento. ....	40
<b>Figura 4</b> Clasificación del poder en las relaciones interpersonales.....	41
<b>Figura 5.</b> Tácticas del poder. ....	42
<b>Figura 6.</b> Bases del poder organizacional e individual . ....	43
<b>Figura 7.</b> Modelo del proceso de motivación. ....	44
<b>Figura 8.</b> El liderazgo basado en habilidades personales. ....	52
<b>Figura 9.</b> Etapas del Desarrollo Organizacional.....	54
<b>Figura 10</b> Características del desarrollo. ....	55
<b>Figura 11.</b> Beneficios y limitaciones del desarrollo organizacional. Fuente: Newstrom (2011) Comportamiento Humano en el Trabajo.....	56
<b>Figura 12.</b> Historia del papel de un gerente.....	57
<b>Figura 13.</b> Diferencias entre la organización tradicional y la organización con Empowerment. ....	59
<b>Figura 14.</b> Empresa con y sin empowerment.....	61
<b>Figura 15.</b> Niveles de empowerment. ....	62
<b>Figura 16.</b> Proceso de transformación de entradas y salidas. ....	64
<b>Figura 17.</b> Tipo de recursos que se pueden consumir en cualquier compañía ...	65
<b>Figura 18.</b> Sugerencias de Deming para mejorar la productividad.....	70
<b>Figura 19.</b> Eficacia del equipo. ....	72
<b>Figura 20.</b> Diferencia entre eficiencia y eficacia.....	73
<b>Figura 21.</b> Estructura organizacional de la CMAC Huancayo S.A.....	76
<b>Figura 22.</b> Género de los colaboradores de la zona 1, CMAC Huancayo S.A. ...	99
<b>Figura 23.</b> Puesto o cargo de los colaboradores de la zona 1, CMAC Huancayo S.A. ....	100
<b>Figura 24.</b> Grado de instrucción de los colaboradores de la zona 1, CMAC Huancayo S.A. ....	101
<b>Figura 25.</b> Tiempo de servicio de los colaboradores de la zona 1, CMAC Huancayo S.A. ....	102

**Figura 26.** Procedencia de los colaboradores de la zona 1, CMAC Huancayo S.A.  
..... 103

## Resumen

La presente tesis tiene como título “El empowerment y la productividad laboral de los colaboradores de la zona 1 de la CMAC Huancayo S. A – 2020”, cuyo objetivo general fue determinar la relación del empowerment con la productividad laboral de los colaboradores de la zona 1, CMAC - Huancayo S.A. 2020. La metodología del estudio es el método científico, con enfoque cuantitativo, de nivel descriptivo – correlacional, con un diseño no experimental de corte transversal, la muestra estuvo conformada por 88 colaboradores, la técnica utilizada fue la encuesta y como instrumento el cuestionario con una escala de Likert, con 40 preguntas, validado por 3 expertos, el criterio de confiabilidad de los instrumentos para la presente investigación se determinó por el coeficiente Alfa de Cronbach. Los resultados se obtuvieron con una estadística no paramétrica con un nivel de significancia de  $p = 0,000$  y se llegó a la conclusión que existe una relación directa y significativamente con la productividad laboral, con una correlación Rho de Spearman ( $Rho = 0,742$ ), lo cual demuestra una correlación positiva y buena, es decir, cuando aumenta el empowerment mejora la productividad en la zona 1 de la CMAC Huancayo S.A.

**Palabras claves:** empowerment, productividad laboral, Cajas Municipales.

## **Abstract**

The title of this thesis is "Empowerment and labor productivity of the collaborators of zone 1 of CMAC Huancayo S. A - 2020", whose general objective was to determine the relationship between empowerment and labor productivity of the collaborators of zone 1, CMAC - Huancayo S.A. 2020. The methodology of the study is the scientific method, with quantitative approach, descriptive-correlational level, with a non-experimental cross-sectional design, the sample consisted of 88 employees, the technique used was the survey and as an instrument the questionnaire with a Likert scale, with 40 questions, validated by 3 experts, the reliability criterion of the instruments for this research was determined by Cronbach's Alpha coefficient. The results were obtained with non-parametric statistics with a significance level of  $p = 0,000$  and it was concluded that there is a direct and significant relationship with labor productivity, with a Spearman's Rho correlation ( $Rho = 0.742$ ), which shows a positive and good correlation, that is, when empowerment increases, productivity improves in zone 1 of CMAC Huancayo SA.

**Key words:** empowerment, labor productivity, municipal cash registers.

## Introducción

La presente investigación menciona que vivimos en un mundo laboral que evoluciona continuamente tras la aparición de nuevas tendencias y estrategias para una mayor competitividad en las empresas, donde cada organización asume nuevos retos para no verse afectados con los cambios, es así que el empowerment se viene aplicando en diversas empresas al ser una herramienta basada en otorgar poder, autonomía y responsabilidad a los trabajadores para que sean ellos los que tomen decisiones sin tener la necesidad de consultar a sus jefes y que sientan que la empresa confían en ellos; de esta manera se estaría mejorando la productividad y competitividad en las empresas. El empowerment tiene cuatro dimensiones que es: el poder para otorgarle libertad y confianza, motivación para reconocer su buen trabajo y desempeño, desarrollo haciendo referencia a las capacitaciones constantes y por último el liderazgo para tener la capacidad de solución de problemas generando un incremento en la productividad laboral a fin de conseguir los objetivos de la organización. Cada organización debe tener en claro el nivel de empowerment que desea alcanzar ya que eso demanda nuevos cambios en su cultura, sistema de comunicación y estilo de gestión que manejan, es decir los jefes deben modificar sus operaciones de trabajo y aprender a delegar y desarrollar las capacidades de su personal a cargo para que cumplan adecuadamente sus nuevas funciones delegadas. En la CMAC-Huancayo S.A. se ha identificado una participación pasiva de los colaboradores, debido a que sus jefes en muchas ocasiones interfieren en la toma de decisiones, lo que ocasiona una desconfianza que acaba desilusionando y desmotivando a los colaboradores, otra causa es la retención de información lo cual es necesario para realizar un trabajo de calidad, la falta de representación de los líderes hacen que los colaboradores tengan poca participación e identificación con su equipo de trabajo. De esta manera la presente investigación tiene como objetivo general la relación del empowerment y la productividad laboral y como posible solución la hipótesis general menciona que existe relación significativa entre el empowerment con la productividad laboral de los colaboradores de la zona 1, CMAC-Huancayo S.A. 2020. La presente

investigación está dividida en cinco capítulos: En el capítulo I se da a conocer el problema de la investigación, donde tratamos el planteamiento del problema y así mismos se explica la razón por la cual se optó como estudio las dos variables, detallando la formulación del problema, objetivos de la investigación, justificación y por ultimo las limitaciones de la investigación, en el capítulo II, marco teórico, se presenta los antecedentes internacionales y nacionales de la investigación, el desarrollo de las bases teóricas y definición de los términos básicos utilizados en la investigación, en el capítulo III, hipótesis y variables, se presenta la formulación de la hipótesis general y específica de la investigación, operacionalización de las variables también se desarrolla la matriz de operacionalización, en el capítulo IV, metodología del estudio, se realiza la propuesta del método, tipo, nivel y diseño de la investigación, población y muestra donde fue aplicado los instrumentos de la investigación, técnica e instrumento de recolección de datos y finalmente la técnica de análisis de datos, en el capítulo V, discusión y resultados, se detalla el tratamiento de la información, finalizando el trabajo de investigación con las respectivas conclusiones ,recomendaciones , referencias bibliográficas pertinentes para la investigación presentada.

Las autoras.

## **Capítulo I**

### **Planteamiento del Estudio**

#### **1.1. Planteamiento y formulación del problema**

##### **1.1.1. Planteamiento del problema.**

En la actualidad los directivos de las organizaciones enfrentan un nivel alto de preocupación, ya que los clientes fueron asumiendo posturas de mayor exigencia debido a los cambios vertiginosos de la tecnología, comunicación global y el comportamiento de los clientes, ocasionando una mayor participación en los directivos, para alcanzar los objetivos en relación a las acciones estratégicas que desarrollan las organizaciones respecto a sus expectativas. En los últimos meses estos factores, tuvo mayor evidencia por la pandemia del COVID-19 que agudizó la transformación total en el uso de las tecnologías, teniendo mayor impacto en las actividades relacionadas al sector financiera.

Según el World Retail Banking Report, “El 48% de las organizaciones financieras en el ámbito mundial, han tenido que adoptar sus procesos a factores tecnológicos virtuales o innovar radicalmente todo su sistema de trabajo; y siendo la causa fundamental la pandemia del coronavirus” (Inversor Latam, 2020). Estas afirmaciones por parte de los especialistas de la web mencionada, posibilitaron establecer que la banca con sus actividades cotidianas tradicionales, tienen la misión urgente de adaptar sus procesos a sistemas o canales virtuales orientados a alcanzar satisfacción en los usuarios por el tipo de atención; también servirá para la toma de decisiones o planificar en relación al constante cambio que se genera no solo en la mentalidad del consumidor sino mayormente en su comportamiento.

Los factores de la pandemia mencionada y las nuevas tecnologías, han inducido sin lugar a duda a un cambio en los procesos de gestión administrativa y cultura en los bancos, generando un reto constante al orientarse a un crecimiento sostenido y mantenerse competitivos en un mercado con niveles de mucha exigencia, obligando a ser más eficientes y mejorar los objetivos sustentados en mejores resultados de rentabilidad.

Los directivos de las organizaciones en un entorno global, están orientando a generar mayor valor al ser humano como factor fundamental de los procesos de las organizaciones; sin embargo la aplicación de un liderazgo tradicional en muchas organizaciones no permite alcanzar una relación adecuada con los trabajadores y menos alcanzar motivación orientados a mejores niveles de productividad; frente a ello el “empoderamiento” o su denominación en el idioma inglés “empowerment” se ha convertido en una herramienta de gestión del talento humano, desde la perspectiva del liderazgo y coaching hasta los enfoques de crecimiento y desarrollo profesional.

De acuerdo con Jones (2008) “el otorgamiento de facultades, o empowerment, es el proceso de dar a los empleados de todos los niveles jerárquicos de una organización la autoridad para tomar decisiones importantes y responsabilizarse de sus resultados.”

Empoderamiento empresarial, desde muchos años tanto en el ámbito europeo, asiático y norteamericano es tendencia, puesto que en los trabajadores o colaboradores conlleva a generar un nivel de motivación y dependiendo del nivel alcanzado en los trabajadores del mismo, podría llevar, o bien, al triunfo o a la ruina de la organización.

Tomando en cuenta los aspectos conceptuales más importantes respecto al empoderamiento y el objetivo que los ejecutivos de las

organizaciones confían para mejorar los niveles de producción laboral a beneficio en sus márgenes de utilidad.

Tras el contexto establecido, en nuestro país, se evidencia una notable escasez del manejo del empowerment en distintas organizaciones; ya sea por celos laborales de parte de los directivos o jefes inmediatos de los trabajadores o simplemente porque los mismos colaboradores no tienen las agallas o valor para asumir nuevas responsabilidades, por el contrario mayormente subsiste un nivel de liderazgo tradicional basados en la aplicación de normas punitivas de no alcanzarse las metas establecidas por un periodo de tiempo; otro factor que implica que no se aplique el empowerment en las organizaciones en nuestro país, es que no se da el valor respectivo a los colaboradores, pues muchas veces se confunde como una simple “delegación de poder”; cuando teóricamente es permitir a los colaboradores se auto gestionen y disciplinarse en el logro de resultados, siendo una herramienta de recursos humanos para que pueda mejorar la productividad en la organización.

Considerando a la pandemia, como un aspecto que generó efectos negativos en la economía nacional, desde el nivel empresarial-institucional, se afirma que también, alcanzo a las organizaciones financieras, que desarrollan actividades diversas; desde operaciones de préstamos, operaciones de crédito, intermediación venta de seguros, puesto que limita a los clientes a cumplir con sus obligaciones y se perdió los niveles de comunicación que se desarrollaba con los mismos, esto generó problemas en los planes establecidos para los semestres del periodo 2020.

La situación mencionada no es ajena a la CMAc- Huancayo S.A. pues generó un nivel de alta incertidumbre en los directivos y colaboradores respecto a la toma de decisiones acorde a las condiciones del mercado, limitando su participación e integración a éstas.

La CMAC - Huancayo S.A. durante el primer semestre del 2020 cuenta con 174 agencias, encontrándose distribuidos en 25 regiones de nuestro país, 69 provincias y 128 distritos, con un total de 4335 colaboradores. De acuerdo al boletín de información estadística de empresas financieras publicado por la Superintendencia de Banca, Seguros y AFP (2020). La zona 1 de la CMAC Huancayo está conformada por un total de 18 agencias, que se presenta a continuación:

**Tabla 1**

*Agencias que conforman la zona 1 de CMAC - Huancayo S.A.*

Agencias	
Ag. Av. Huancavelica - El Tambo	Ag. Bruno terreros - Chupaca
Ag. Ciudad Universitaria	Ag. 13 de noviembre
Ag. Ciudad Universitaria II	Ag. Mercado
Ag. Pilcomayo	Ag. Parque los héroes
Ag. Chupaca	Ag. Chilca
Ag. Open San Carlos	Ag. Huancas
Ag. El Tambo	Ag. Huayucachi
Ag. Real	Ag. Real – Huánuco
Ag. Real Cajamarca	Ag. Ocopilla

Fuente: Elaboración propia

En las mencionadas agencias se tiene un total de 527 colaboradores entre los niveles estratégico, táctico y operativo, que está conformado por administradores, asistente de operaciones, auxiliares de operaciones, auxiliares de soporte de créditos, asesores de negocio y auxiliares vehiculares.

Siendo de interés para la investigación todos los colaboradores de nivel táctico y operativo, el cual está conformado por: 18 asistentes de operaciones, 18 asistentes back up y 52 asesores de categoría senior, haciendo un total de 88 colaboradores.

En las diversas agencias que conforman la zona 1, se evidencia una falta de desarrollo técnico de una gestión basado en el liderazgo; por

parte de los profesionales que pertenecen al nivel estratégico de la entidad financiera, se percibe aun un tipo de manejo tradicional sustentado al exigir el cumplimiento de metas de producción respaldados por la normativa laboral vigente, sin embargo no se busca desarrollar teorías administrativas que fomenten una participación de los colaboradores en el aspecto laboral y desarrollo productivo en los equipos de trabajo, sino que con el tipo de gestión mencionada, solo se alcanza un nivel de competencia entre colaboradores en relación a los resultados o metas establecidas y motivados solo por reconocimientos económicos.

En la administración actual se propone una participación activa de los diversos niveles de las organizaciones, con el desarrollo de una comunicación efectiva y siendo fundamental la opinión de los diferentes trabajadores de los niveles diversos y que contribuyan a mejorar los aspectos negativos identificados en el proceso laboral cotidiano.

Sin embargo la realidad que se observó en las agencia que conforman la zona 1, es preocupante ya que verificando las técnicas de observación en las agencias, se identifican aspectos como: falta de liderazgo, toma de decisiones de poco impacto, falta de planificación, falta de estrategias de adaptabilidad a los cambios que se pueda generar a través de la gerencia por parte de los jefes inmediatos del nivel estratégico y táctico, trabajos en equipo sin enfoque, ausencia de confianza interna, falta de innovación en relación a actividades rutinarias que conducen incluso a problemas de estrés, pero fundamentalmente una participación pasiva de los colaboradores con una actitud de solo recibir órdenes y no sentirse en capacidad de propuesta o alternativa a los problemas que se presentan, por lo mismo una nula o poca acción respecto al empowerment que conlleva asumir posturas de cumplir con las exigencias laborales, limitando sus capacidades reales de productividad.

### **1.1.2. Formulación del problema.**

#### **A. Problema general.**

¿Cuál es la relación del empowerment con la productividad laboral de los colaboradores de la zona 1, CMAC - Huancayo S.A. 2020?

#### **B. Problemas específicos.**

- ¿Cuál es la relación del poder con la productividad laboral de los colaboradores de la zona 1, CMAC - Huancayo S.A. 2020?
- ¿Cuál es la relación de la motivación con la productividad laboral de los colaboradores de la zona 1, CMAC - Huancayo S.A. 2020?
- ¿Cuál es la relación del desarrollo con la productividad laboral de los colaboradores de la zona 1, CMAC - Huancayo S.A. 2020?
- ¿Cuál es la relación del liderazgo con la productividad laboral de los colaboradores de la zona 1, CMAC - Huancayo S.A. 2020?

## **1.2. Determinación de objetivos**

### **1.2.1. Objetivo general.**

Determinar la relación del empowerment con la productividad laboral de los colaboradores de la zona 1, CMAC - Huancayo S.A. 2020.

### **1.2.2. Objetivos específicos.**

- Establecer la relación del poder con la productividad laboral de los colaboradores de la zona 1, CMAC - Huancayo S.A. 2020.
- Identificar la relación de la motivación con la productividad laboral de los colaboradores de la zona 1, CMAC - Huancayo S.A. 2020.
- Especificar la relación del desarrollo con la productividad laboral de los colaboradores de la zona 1, CMAC - Huancayo S.A. 2020.

- Establecer la relación del liderazgo con la productividad laboral de los colaboradores de la zona 1, CMAC - Huancayo S.A. 2020.

### **1.3. Justificación e importancia del estudio**

#### **1.3.1. Justificación.**

El empowerment en una organización busca facultar a los colaboradores para mejorar la productividad laboral de la organización, cuando existe una delegación de poder, responsabilidad, autonomía y confianza y un buen desempeño en los procesos, la institución lograra cumplir sus metas establecidas. De esta manera la investigación buscó conocer y abstraer los enfoques teóricos de las variables de estudio empowerment y productividad laboral en la entidad financiera CMAC-Huancayo S.A., para generar un constructo del estudio sostenido desde la teoría y enfoques respectivos que conllevarían a resolver los problemas identificados en la institución y que posteriormente sirvan como aporte científico y una opción para incentivar otros estudios en realidades similares de organizaciones empresariales con las variables mencionadas. Por lo mismo se desarrollaron un análisis minucioso de los enfoques de empowerment y la productividad laboral de las agencias que conforman la zona 1 de la CMAC - Huancayo S.A.

### **1.4. Limitaciones de la presente investigación**

- A consecuencia de la pandemia, no nos permitieron recoger datos directamente de la institución al cual se está realizando la investigación.
- Falta de acceso a las bibliotecas físicas para la recopilación de información teórica a consecuencia de la pandemia.
- La falta de colaboración y dominio del uso de herramientas tecnológicas por parte de los colaboradores para poder responder a la encuesta de ambas variables.

## **Capítulo II**

### **Marco teórico**

#### **2.1. Antecedentes de la investigación**

##### **2.1.1. Investigaciones internacionales.**

Ybarra (2016) sustentó la tesis titulada “Eficiencia y Productividad en la Industria Bancaria de Argentina “ para optar el grado de Magister en Finanzas en la Universidad de San Andrés – Buenos Aires, Argentina – 2016; el estudio se planteó como principal objetivo examinar la eficacia técnica en la industria bancaria de Argentina entre los años 2006 a 2011, la metodología aplicada fue el análisis de datos envolventes, teniendo como población el número de 58 bancos (11 públicos y 47 privados) con una muestra censal, se usó la herramienta de malmquist con el indicador de Luenberger, posterior al procesamiento de datos se concluyó, que las variables analizadas alcanzan a tener un nivel significativo de relación entre las variables de Eficiencia y Productividad y esto conllevó a contribuir directamente en la política de las financieras aportando evidencia empírica en las entidades estudiadas de Argentina, posibilitó también medir los niveles de la productividad, específicamente de la eficiencia técnica relativa y los aportes para gestar los cambios de beneficio para las organizaciones sujetos del estudio.

Peretto (2016) sustentó la tesis titulada “Evaluación de Eficiencia y Productividad del Sistema Bancario: El caso de las Entidades bancarias de la República Argentina en la década del 2001-2010”: tesis doctoral en la Universidad Nacional de Córdoba – Argentina; en la investigación se determinó como objetivo principal, proponer una medida de eficacia integral en los Estados Contables de las Entidades bancarias y posteriormente utilizarla en la medición del desempeño del Sistema bancario argentino, por lo cual se estableció como

metodología, el estudio cuantitativo - exploratorio bibliográfico y no experimental; y posterior al tratamiento de los datos obtenidos se concluyó: “el Sistema Financiero argentino se vio afectado en las últimas décadas por medidas económicas y políticas” (Peretto, 2016, p.135), que no permitió un desarrollo adecuado; basado en los factores de manejo eficiente de sus recursos; por lo mismo para el estudio de caso planteado, se hizo uso del “método DEA en el estudio transversal y del Índice DEA - Malmquist para lo cual se analizó las variaciones en la productividad entre los años 2000 y 2010” (Peretto, 2016, p.5), por lo que se encontró una disminución de la productividad; específicamente en los aspectos de crecimiento y la falta de eficiencia en los procesos bancarios.

Peñalosa y Mejía (2020) presentaron la tesis titulada “Cultura y Clima: Condiciones para la Productividad Laboral”, tesis para optar el grado de maestro en Administración en logísticas y Producción en la universidad del Rosario – Bogotá Colombia. En la referida investigación se estableció el objetivo, Implantar la relación de las variables clima y cultura organizacional con la productividad, a partir del modelo de Méndez; siendo la meta las treinta (30) empresas a nivel internacional y nacional (Colombia). Como aspecto metodológico se estableció un diseño correlacional y no experimental – cuantitativo de corte transversal; realizando los proceso de prueba respectivo se concluye que las organizaciones que optaron por un modelo de Méndez, que específicamente trata de la Caracterización e identificación de las variables cultura y clima organizacional de las empresas; ello contribuyó a entender que el enfoque de la cultura organizacional humanitaria, trae como resultado las condiciones para mejorar el nivel de productividad laboral, de forma más eficiente. Pero particularmente en relación a las empresas colombianas, el modelo de cultura más adecuado es el modelo explícito, pero que generó limitantes en la productividad laboral basado en los recursos de las

organizaciones; en otras palabras, si el clima como la cultura inciden significativamente en los factores de productividad laboral.

Flores (2017) presentó la tesis titulada “La identidad cooperativa y su impacto en el empoderamiento del talento humano de la cooperativa de ahorro y crédito Oscus Ltda. Caso de estudio matriz Ambato” , tesis para optar el grado de magister de Magister en Gestión de Proyectos Socio Productivos en la Universidad Tecnológica Indoamérica , Ambato - Ecuador , se estableció como principal objetivo, “estudiar el impacto que tiene la identidad cooperativa en el empoderamiento del talento humano de la organización” (Flores, 2017, p.5) se determinó un método cuali-cuantitativo de tipo correlacional , trabajó con una población de 102 colaboradores , con un muestreo probabilístico del total de la población, para la recolección de información fue a través del análisis documental y la encuesta, de forma adicional se obtuvo información de fuentes secundarias a través de las normativas emitidas por organismos de control, libros, tesis y documento que ayudaron a fundamentar la investigación , el investigador concluyó que con nivel de significancia de 0,05 es de 0,482 el cual se encuentra en una zona de aceptación, por lo cual incide que la identidad corporativa generó un impacto directo con el empoderamiento del talento humano de la Cooperativa de Ahorro y Crédito OSCUS Ltda.

Morán (2019) presentó la tesis titulada “Diseño para la mejora de la productividad aplicando un Modelo de Gestión Estratégica en el área de créditos de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Lucha Campesina” , tesis para optar el grado de Magister en Administración de Empresas en la Universidad Tecnológica Empresarial de Guayaquil- Ecuador, se estableció como objetivo, “determinar un modelo de gestión estratégica que puedan ser aplicados para el desarrollo del área de créditos de la organización” (Morán, 2019, p.29) se determinó el método del enfoque cualitativo-cuantitativo con tipo de estudio exploratorio- cualitativo y descriptivo – cuantitativo, la organización

está conformada por cinco agencias con un total de 62 colaboradores entre administrativos y operativos, con una población de 20 colaboradores que pertenecen al área de crédito que es el enfoque del estudio, esto incluye jefe de agencia, jefe de cobranza y jefe de talento humano por lo que a muestra es el total de la población, la técnica de recolección de datos fue por medio de la encuesta y entrevista que fue previamente validada en la institución de estudio, el estudio concluyo que la institución no tiene un modelo de gestión que permita el control interno que ayude a promover la productividad por lo que no cuenta con programa de seguimiento para el otorgamiento y recuperación de crédito por lo tanto es una dificultad identificar el problema y responsable del incumplimiento o deficiente gestión del crédito y cobranza.

### **2.1.2. Investigaciones nacionales.**

Reyes (2020) presentó la tesis titulada “Empowerment y productividad laboral en la empresa La Positiva Seguros- Chimbote 2020”, tesis para optar el grado de maestro en administración de negocios – MBA, en la Universidad Cesar Vallejo, se establecio como objetivo principal determinar la relación entre el Empowerment y la productividad laboral en la empresa La Positiva Seguros- Chimbote 2020, “la investigación fue de un enfoque cuantitativo, de tipo aplicado con un diseño no experimental, transversal y correlacional; donde la muestra estuvo conformada por 47 colaboradores de la empresa La Positiva Seguros” (Reyes,2020, p.6), se usó la encuesta como técnica de recolección de datos y como instrumento un cuestionario para ambas variables el cual fue validado por expertos con una confiabilidad positiva del Alfa de Cronbach, teniendo como conclusión principal que existe una relación muy significativa ( $p < 0.05$ ) y alta ( $r = 0.755$ ), entre el empowerment y la productividad laboral en la Positiva Seguros; así mismo se concluyó que

El nivel de empowerment, según los colaboradores de la empresa presenta un nivel regular en un 59,6%, un nivel bajo con un 23,4% un

nivel bajo y un nivel alto con 17% en la empresa La Positiva Seguros, del mismo modo el nivel de productividad laboral predominante es regular en 61,7%, así como, el 21,3% le atribuye un nivel bajo y el 17% un nivel alto en la empresa La Positiva Seguros. (Reyes, 2020, p.34)

Ly (2015) presentó la tesis titulada “Empowerment y su efecto en la calidad del servicio de área de crédito hipotecario del Banco de la Nación, agencia 1 Trujillo, 2013, tesis para optar el doctorado en Economía y Desarrollo Industrial en la Universidad Nacional de Trujillo” (Ly, 2015, p.5), se estableció como principal objetivo, precisar cuáles son los efectos del empowerment en relación de la calidad de servicio, en el área de crédito, se determinó el uso de un método analítico, inductivo y deductivo, como factores específicos; con una población que alcanza a 5 agencias del Banco de la Nación, la muestra a la agencia 1 de la Ciudad de Trujillo, el estudio establece las conclusiones respecto al empowerment con un nivel significativo de influencia en la calidad de servicio, esto demuestra entonces que trabajar con técnicas de empoderamiento en los colaboradores posibilitará un nivel de motivación que se verá posteriormente reflejado mejorar la calidad de servicio hacia los clientes de la institución.

Romaní (2017) presentó la tesis titulada “Análisis de la Motivación y Productividad como factores relevantes en la eficiencia de la calidad de Servicio al cliente en entidades financieras de la Ciudad de Puno” tesis de grado con Mención en Administración y Finanzas, en la Universidad Nacional del Altiplano – Puno; en dicho trabajo de tesis, se presentó como objetivo “analizar el grado de relación de la motivación y productividad como factores relevantes en la eficiencia de la calidad de servicio al cliente de las entidades financieras de la ciudad de Puno durante el año 2015” (Romaní, 2017, p.11); se estableció como una investigación no experimental, descriptivo -

correlacional, de corte transversal, con una muestra de 120 colaboradores en planilla del área de negocios de Mibanco, Cmac Cusco y Cmac Arequipa ubicadas en la región Puno; en la presente investigación se utilizó el coeficiente Rho de Spearman en donde se llegó a la conclusión que si existe una relación entre la motivación y la productividad como factores relevantes en la eficiencia en la calidad de servicio al cliente en las tres entidades financieras dando como resultado: CMAC Cusco se obtuvo un coeficiente de 0,727 lo que representa una correlación fuerte; Mi Banco se obtuvo un coeficiente de 0,804 también representa una correlación fuerte y para CMAC Arequipa se obtuvo un coeficiente de 0,515 representando una correlación moderada entre ambas variables. Es decir que, a mayor nivel de motivación, mejores serán los resultados en sus niveles de producción tanto individual como grupal.

Ancajima (2019) presentó en la tesis titulada “Estímulos empresariales y su influencia en la productividad de los asesores en Financiera Confianza, Tumbes – 2018”, tesis para optar el grado de maestro en Ciencias, con mención en: Administración y Gestión Empresarial de la Universidad Nacional de Tumbes; tesis que tuvo como principal objetivo, determinar cómo los estímulos empresariales influyen en la productividad de los asesores de Financiera Confianza; como aspectos metodológicos, presentó “un tipo descriptivo, correlacional, cuantitativa, no experimental, transversal. La población y muestra para la investigación estuvo conformada por 15 asesores de Financiera Confianza Agencia Tumbes” (Ancajima, 2019, p.4), siendo muestra censal; como instrumento de la investigación se utilizó la encuesta en escala de Likert, el investigador concluyó que existe una relación directa y positiva en ambas variables el cual se midió mediante el coeficiente Rho de Spearman obteniendo como resultado un coeficiente de 0,772, considerando que los estímulos pueden ser de carácter tangible o intangibles y que pueden ser factibles de ser

reconocidos tanto por el cliente interno como el externo; siendo un aporte importante para mejorar la productividad.

Loayza (2019) sustentó la tesis titulada “Influencia de la cultura financiera en los niveles de productividad de los asesores de negocio de Mibanco en la Región Tacna durante el 2017” tesis de grado de Maestro en Administración de Negocios de la Universidad Neumann Business School - Tacna; tesis que tuvo como principal objetivo, “determinar la relación entre la cultura financiera y la productividad de los asesores de negocio de Mibanco en la Región de Tacna, durante el 2017” (Loayza, 2019, p.11); como metodología se aplicó el tipo descriptivo correlacional, de enfoque cuantitativo y no experimental; desarrollando la identificación de la población en dos puntos, el primero 375 clientes de Mibanco, respecto al primera variable y la variable productividad con un numero de 90 asesores de la financiera Mibanco, se concluyó que “mediante la prueba estadística Rho de Spearman, con una significancia asintótica de 0,000 se determinó que existe una relación moderada entre ambas variables, tras obtener un coeficiente de correlación de 0,512” (Loayza, 2019, p.71) , lo cual significa que la variación de la cultura financiera es explicada por la productividad.

García, Quiroz y Yaya (2018) sustentaron la tesis titulada “La incidencia de los factores psicosociales en el clima y productividad laboral: El caso de una Entidad Financiera Peruana” tesis de grado de Maestro de Dirección Estratégica del Factor Humano de la Universidad Peruana de Ciencias Aplicadas, Lima; investigación que tuvo como principal objetivo, identificar la incidencia de factores psicosociales que se presentaron en el clima laboral y productividad de la organización; el tipo de metodología que se usó fue con un enfoque mixto, diseño explicativo secuencial, con una población de 155 trabajadores (60 en planilla y 95 por contrato tercerizado), se usó la encuesta para la recolección de datos, el cual presentaron seis

dimensiones para la medición de los niveles de riesgo psicosocial de manera individual; posterior al procesamiento de los datos se concluyó que las condiciones laborales de la entidad no son las más auspiciosas pues generaron estrés en los colaboradores y esto conllevaron a tener factores negativos en el clima laboral y en los niveles de productividad; es decir los aspectos considerados como factores psicosociales puede tener una influencia negativa en la productividad laboral.

García (2019) presentó la tesis titulada “El empowerment en el trabajo de los colaboradores de la Institución Compartamos Financiera, Chimbote- 2019”, tesis para optar el grado de Maestro en Administración de Negocios, de la Universidad Cesar Vallejo – Chimbote , la investigación tuvo como principal objetivo, “determinar el nivel de empowerment de los colaboradores de la institución Compartamos Financiera de la ciudad de Chimbote” (García, 2019, p.34), el tipo de metodología fue una investigación no experimental , de diseño descriptivo de corte transversal, su población estuvo conformada por 69 colaboradores de la cede Chimbote con una muestra censal del total de la población, se realizó una encuesta para la recolección de datos en cuatro dimensiones , poder, motivación, liderazgo y desarrollo, la investigación concluyo que un 41% representado por 28 colaboradores están siempre empoderados y un 18% que son 13 colaboradores tuvieron poca motivación de empoderamiento, por lo que no existe una cultura solida de empowerment ocasionó una barrera en el desarrollo y participación de los colaboradores con su equipo de trabajo, respecto a la delegación de poder, un 45% (31 colaboradores) representaron un mayor poder y un 41% (28 colaboradores) no tienen poder, es decir en la entidad financiera no se encontró una evidencia de otorgar responsabilidad a los trabajadores, un 41% (28 colaboradores) mantuvieron un nivel alto de motivación y un mismo porcentaje consideraron no estar motivados, es decir el reconocimiento no era

percibido por todos a los colaboradores, un 45% (31 colaboradores) tuvieron un alto nivel de liderazgo y un 41% (28 colaboradores) tuvieron un nivel bajo de liderazgo, lo que se identificó que en la entidad financiera se viene disminuyendo la autoconfianza y comunicación con su equipo de trabajo.

Alvarado (2019) presentó la tesis titulada “El modelo de gestión - cliente soy y la productividad de la Agencia Mibanco – Lambayeque” para optar el grado de maestro en Administración con mención en Gerencia Empresarial, de la Universidad Nacional Pedro Ruiz Gallo – Lambayeque, tuvo como objetivo principal, “determinar la relación de modelo de gestión “cliente soy” y la productividad de la agencia Mibanco del distrito de Lambayeque”, el tipo de metodología que se uso fue un diseño no experimental, transaccional, cuantitativa de tipo correlacional, la técnica de recolección de datos fue la encuesta en una escala de Likert que previamente fue validado por expertos , la población comprende a todos los trabajadores de la institución del periodo 2017-2018 , siendo su muestra el total de la población , para lo cual se concluyó que los niveles de rentabilidad de mayor influencia son atención, segmentación, habilidades del recurso y control por lo que se infiere que hay una relación entre el modelo de gestión y la productividad con un 94% con la implementación del modelo de gestión.

Najar (2018) presentó la tesis titulada “Estilos de liderazgo y productividad de los equipo generación (y) millenials del Banco Financiero del Perú de la ciudad de Tacna, 2017” para optar el grado de Maestro en Ciencias con Mención de Gestión Empresarial – Tacna , tuvo como objetivo, “determinar en qué medida los estilos de liderazgo se relacionan en la productividad de los equipos generación “Y” millenials del Banco financiero del Perú” (Najar, 2018, p.38), el tipo de metodología fue un diseño de investigación no experimental - relacional , la población estaba comprendida por 6 líderes y 30

colaboradores de la generación (Y) el cual se desarrolló a través de un censo, teniendo en cuenta que las variables son cualitativas, se usó el estadístico Chi cuadrado de Pearson teniendo como resultado “para chi cuadrado un  $p = 0,112$ , lo cual, indica que  $p > 0,05$ ; por lo que se concluyó que los estilos de liderazgo de los distintos equipos de trabajo no influye significativamente en la productividad en el Banco financiero del Perú de la ciudad de Tacna en el 2017.

## **2.2. Bases teóricas**

Es difícil predecir el futuro, no obstante, hoy en día los directivos deben tomar decisiones que los preparen para situaciones impredecibles y generar valores para las organizaciones, donde se tome en cuenta la participación en la organización de los colaboradores como es: la toma de decisiones, delegación de poder, trabajo en equipo. Otro factor para estar preparado en los cambios que pueda presentar una organización es tener un personal empoderado quien confía en sus talentos, comprometidos y conectados con su organización generando un mayor rendimiento y rentabilidad laboral.

### **2.2.1. Empowerment.**

#### **A. Referencia histórica del empowerment.**

El experimento de Hawthorne en los años 30, que perseguía conocer sobre la influencia de los agentes ambientales en el nivel de productividad de los trabajadores; generó opiniones variadas de diversos especialistas e investigadores de la época como “Elton Mayo, Mary Parket Follett y Chester Barnad”, quienes impulsaban que en las organizaciones se brindara el valor adecuado a los trabajadores en la gestión de las organizaciones; esto propició un sistema análogo; por un lado la gestión científica evolucionaba y por otro lado la gestión de las personas se desarrollaba y encontraba los espacios respectivos de valor. Los diversos investigadores en el mundo, sugieren respecto a las primeras ideas sobre el empowerment como corriente filosófica de la administración, en la década de los años

cincuenta, tomando como referencia a los Estados Unidos principalmente, siendo los primeros investigadores: Douglas MacGregor, Maslow y Herzberg, autores de libros que plantean la fuente de transformación que significa el empoderamiento en los colaboradores de las organizaciones. Hurtado (2008)

Para muchos entendidos en la misión que tiene el área de recursos humano en las organizaciones, en el siglo XXI proponen diversos postulados importantes para el desarrollo de las organizaciones en una interacción adecuada con la fuerza humana, teorías como el liderazgo, calidad, innovación, espíritu de equipo, hasta incluso el Empowerment, específicamente no tienen un reconocimiento de haberse generado en los años 80, pero para los especialistas es en esta década que los directivos o ejecutivos especialistas de las organizaciones comienzan a entender la valía y produce un cambio cultural en las organizaciones; que posibilita establecer los cambios en las creencias tradicionales y los valores compartidos.

Según Vázquez, en su investigación sostiene que:

El empowerment nace a finales de la década de los 70, orientado a encontrar una adecuada redistribución de los recursos, y posibilitar una mayor participación de los trabajadores en su ámbito laboral y esto conlleve a un mayor control sobre estos escenarios (Vázquez, 2004, p. 3).

#### B. Definición.

“El empowerment se resume en que se autoriza a los empleados para obtener resultados por sí mismos y estimula el compromiso con la organización de manera tal que se comporten como si fueran los dueños de la empresa” (Arata, 2005, p.91).

“El empowerment organizacional puede ir del control de los trabajadores de toda la organización al hecho que los individuos

tengan voz y voto en la manera en que funcionan en sus respectivos trabajos” (Wilson, 2000, p.16).

“Empowerment, permite que los empleados de servicio que tengan contacto con el cliente puedan ejercer su criterio en las decisiones cotidianas relacionadas con sus actividades laborales” (Robbins & Coulter, 2014, p.59).

Teniendo en cuenta a otro gran autor, referente al talento humano como Chiavenato (2017) detalla una definición sobre el empowerment:

El facultamiento en la toma de decisiones (empowerment) o delegación de autoridad parte de la idea de otorgar a las personas el poder, la libertad y la información que necesitan para tomar decisiones y participar activamente en la organización. En un entorno de negocios que se caracteriza por la intensa competencia global y el rápido surgimiento de nuevas tecnologías, soltar la rienda del control centralizado parece ser una solución viable que promueve la velocidad, la flexibilidad y la capacidad de decisión de la organización. (p. 288).

Según lo mencionado podemos considerar que, para la investigación en la entidad financiera, el empowerment es una herramienta que viabiliza la potestad de delegar autoridad, transmitir poder y responsabilidad a los colaboradores o equipos de trabajo, con el fin de posibilitar la toma de decisiones y con ello propiciar la resolución de problemas y desarrollar acciones sin tener que recurrir constantemente a los jefes inmediatos para consultarles o alcanzar aprobación.

#### C. Tipos de empowerment.

Según los aportes de diversos investigadores de la teoría del empowerment, se analiza desde dos enfoques:

a. Empowerment estructural.

El tener capacidad de acceso a las estructuras de empowerment, expresa la posibilidad de ampliar las maneras que uno trabaja y las acciones interpersonales orientadas a fortalecer la comunicación eficaz. “Si los trabajadores tienen acceso a oportunidades de aprendizaje, crecimiento y posibilidad de surgir dentro de la organización, se podrán conseguir resultados favorables en relación a una mayor satisfacción del empleado y por ende un mayor compromiso de productividad” citado por (Treviño & Segovia, 2016, p. 6)

Empowerment estructural, considera que para el correcto desarrollo de la labor de los empleados y en tal sentido la consecución de las metas propuestas, es fundamental que la organización otorgue a los empleados, en principio, acceso a la información, recursos, apoyo y oportunidades para aprender y desarrollarse citado por (Treviño & Segovia, 2016, p. 6).

Así mismo para Treviño y Segovia (2016) la estructura del empowerment implica recursos, información y apoyo tales como:

- Acceso a los recursos: significa la capacidad que puede tener para adquirir la financiación, materiales, tiempo y apoyo necesarios para hacer el trabajo.
- Acceso a la información: se refiere a tener los conocimientos formales e informales que son necesarios para ser efectivo en el lugar de trabajo.
- Acceso al apoyo: supone recibir feedback y la orientación necesaria desde los subordinados, de los compañeros que de la misma línea jerárquica y de los superiores (p.7).

b. Empowerment psicológico.

Según Robbins y Coulter (2014), nos mencionan que: “el empowerment debe ser considerado como un elemento provocador para estimular a los trabajadores, más que una sencilla delegación de poder, entendiendo que habilitar implica crear las condiciones que permitan aumentar la motivación para la ejecución de las tareas” (p. 637).

Otro aporte importante sobre la teoría del empoderamiento psicológico lo desarrollaron los autores Thomas y Velthouse (1990) lo cual indican

- Motivación intrínseca en el trabajo, la cual definen como condiciones escenarios de una persona, relacionadas con las actividades que generan motivación y satisfacción.
- Conjunto de conocimientos, sobre las actividades que genera esa motivación.
- Procesos interpretativos a través de los cuales los trabajadores llegan a esas cogniciones (p.24).

c. El empowerment como estrategia de gestión.

Chiavenato (2017) La necesidad de contar con una visión organizacional que sea inspiradora, y transmitida a los colaboradores de la empresa, lo cual deberá proporcionar un enfoque que permita a las personas ser autónomas y delegar autoridad mediante el empowerment; por ende, las personas tendrán la capacidad de conocer lo que la empresa espera de ellos, para que puedan tomar decisiones efectivas a través de la gestión de sus talentos (p.321).

Con el empowerment estratégico de gestión podemos analizar el comportamiento de los directivos y personal del nivel estratégico de la institución financiera CMAC–

Huancayo S.A., ya que con las limitaciones que puedan presentar a los colaboradores del nivel táctico y operativo, pueden llegar a generar un conflicto al no tener acceso de participación en las opiniones o aportes para la toma de decisiones lo cual conlleva a un nivel de desmotivación entre los mismo afectando posteriormente en la productividad laboral.

Chiavenato (2011) menciona cuatro aspectos importantes para una adecuada gestión:

- **Autoridad:** Las personas necesitan contar con autonomía en la realización de sus funciones, por lo que el líder reparte y delega autoridad con base en las habilidades y conocimientos con los que cuentan.
- **Información:** Todos los colaboradores de la empresa deben tener acceso a la información, esto permite que se puedan proponer nuevas estrategias a los procedimientos que se realizan en la actualidad, facilitando la toma de decisiones por parte de la alta dirección.
- **Recompensas:** Los incentivos son considerados como refuerzos positivos y reconocimiento de trabajos ejecutados exitosamente, que brindan un nivel de exigencia superior, en pro de los objetivos de la organización.
- **Competencias:** Las habilidades y conocimientos son dos tesoros que se pueden multiplicar con una correcta gestión de las competencias de las personas, esto les permite descubrirse y finalmente usar el empowerment (p.343).

D. Características de cómo desarrollar empowerment.

Dado la importancia del empowerment para las organizaciones y trabajadores de las instituciones se plantean algunas sugerencias para su aplicación.

En la figura 1, los autores (Whetten & Cameron, 2016), evidenciaron cinco grupos donde se evidencia de forma muy práctica los factores que conllevan a desarrollar un adecuado empoderamiento a los colaboradores, desde los aspectos de la visión y metas claras hasta la forma de cómo activar las emociones positivas de los trabajadores.

<i>Sugerencias prácticas para facultar a los demás</i>
Expresar una visión clara y metas. <ul style="list-style-type: none"><li>• Crear la imagen de un futuro deseado.</li><li>• Utilizar palabras ilustradas y lenguaje emocional para describir la visión.</li><li>• Identificar acciones específicas y estrategias que llevaran a la visión.</li><li>• Establecer metas SMART.</li><li>• Asesorar la visión y las metas con valores personales.</li></ul>
Fomentar las experiencias de dominio personal. <ul style="list-style-type: none"><li>• Dividir las actividades grandes y asignar una parte a la vez.</li><li>• Asignar las actividades simples antes que las actividades difíciles.</li><li>• Resaltar y celebrar los pequeños triunfos.</li><li>• Expandir cada vez más las responsabilidades del puesto.</li><li>• Otorgar cada vez más responsabilidades para resolver problemas.</li></ul>
Modelar conductas exitosas <ul style="list-style-type: none"><li>• Demostrar el cumplimiento de una actividad exitosa.</li><li>• Señalar a otras personas que han tenido éxito.</li><li>• Facilitar la interacción con otros modelos a seguir.</li><li>• Encontrar un entrenador.</li><li>• Establecer una relación de mentor.</li></ul>
Proporcionar apoyo. <ul style="list-style-type: none"><li>• Elogiar, alentar, expresar aprobación y reafirmar.</li><li>• Enviar cartas o nota de elogio a los miembros de familia o compañeros de trabajo.</li><li>• Proporcionar retroalimentación regular.</li><li>• Fomentar actividades sociales informales para construir cohesión.</li><li>• Supervisar menos de cerca y proporcionar relación de tiempo,</li><li>• Realizar ceremonias de reconocimiento.</li></ul>
Despertar emociones positivas. <ul style="list-style-type: none"><li>• Fomentar actividades para alentar la formación de amistades.</li><li>• Enviar periódicamente mensajes alegres.</li><li>• Utilizar superlativos al dar retroalimentación.</li><li>• Resaltarla compatibilidad entre los valores personales importantes y las metas organizacionales.</li><li>• Aclarar el impacto en el cliente final,</li></ul>

**Figura 1.** Sugerencias para facultar parte 1.

Fuente. (Whetten & Cameron, 2016) Desarrollo de Habilidades Directivas

<b>Sugerencia prácticas para facultar a los demás( continuación)</b>
<p>Conexión a resultados.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Proporcionar una oportunidad para interactuar directamente con quienes reciben el servicio o producto</li> <li>• Proporcionar autoridad para resolver problemas en el momento.</li> <li>• Proporcionar retroalimentación inmediata, no filtrada y directa sobre los resultados.</li> <li>• Crear una identidad de actividad, o la oportunidad para cumplir con una actividad completa.</li> <li>• Aclarar y medir los efectos así como los resultados directos.</li> </ul>
<p>Crear confianza.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Mostrar responsabilidades y consistencia.</li> <li>• Mostrar justicia o imparcialidad y equidad.</li> <li>• Mostrar cuidado e interés personal.</li> <li>• Mostrar apertura y honestidad.</li> <li>• Mostrar competencia y experiencia.</li> </ul>
<p>Proporcionar Información.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Proporcionar toda la información relevante para la actividad.</li> <li>• Proporcionar continuamente información técnica y datos objetivos.</li> <li>• Transmitir información relevante entre unidades y entre funciones,</li> <li>• Proporcionar acceso a la información o a persona con responsabilidad superior.</li> <li>• Proporcionar acceso a la información desde su fuente.</li> <li>• Aclarar los efectos de acciones en los clientes.</li> </ul>
<p>Proporcionar recursos.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Proporcionar experiencia de capacitación y desarrollo.</li> <li>• Proporcionar apoyo técnico y administrativo.</li> <li>• Proporcionar el tiempo, espacio o equipo requerido.</li> <li>• Asegurar el acceso a las redes de información relevante.</li> <li>• Proporcionar mayor criterio para comprometer recursos.</li> </ul>

**Figura 2.** Sugerencias para facultar parte 2.

Fuente. (Whetten & Cameron, 2016) Desarrollo de Habilidades Directivas

Basados en la figura 2, se puede visualizar el aporte de cuatro sugerencias adicionales para el desarrollo del empoderamiento y su orientación al beneficio de las organizaciones y es lo que se desea aportar respecto a la investigación de la institución financiera CMAC-Huancayo. S.A.

#### E. Criterios del Empowerment.

Entre los tantos aportes teóricos encontramos los cinco criterios para el empowerment, desarrollado por Newstrom (2011) el cual manifiesto que:

- Ayudar a los empleados a dominar su labor, con la capacitación y el entrenamiento adecuado y la orientación

de la experiencia, factores indispensables para los éxitos iniciales.

- Permitirles más control al dar mayor libertad de acción sobre su trabajo para después hacerlos responsables de los resultados.
- Presentar modelos de roles exitosos, observando a sus compañeros que ya tienen un buen desempeño laboral.
- Usar el refuerzo social y la persuasión para darles reconocimiento, estímulos y realimentación verbal con el fin de elevar su confianza personal.
- Dar apoyo emocional, para reducir la tensión y la ansiedad mediante una mejor definición de roles, asistencia en las tareas y un interés sincero por el trabajador (p. 176).

Para Chiavenato (2017) los criterios del empowerment son:

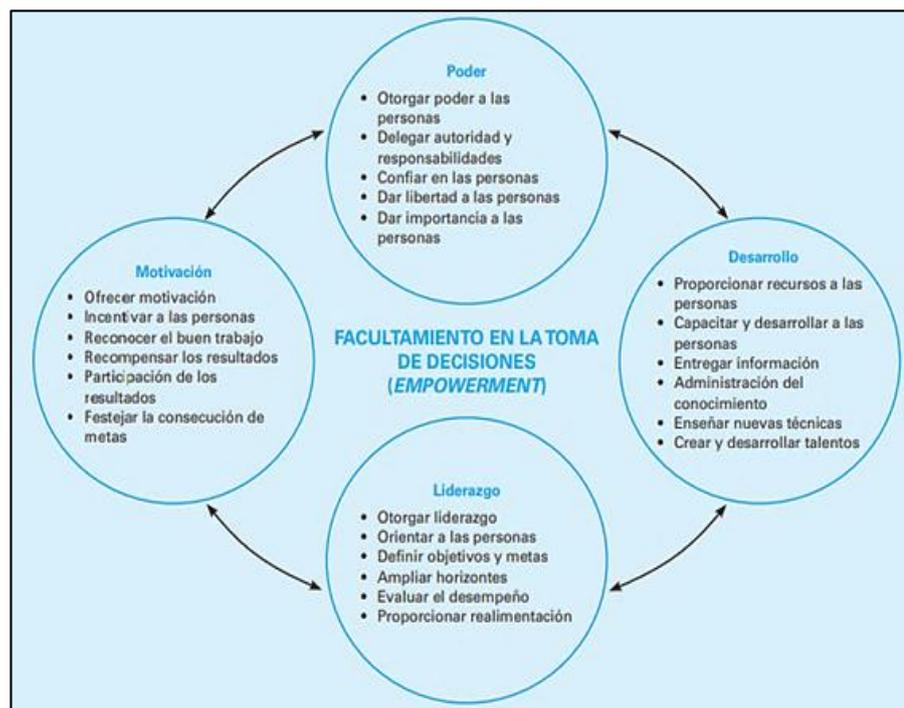
- Las personas deben tener pleno acceso a cualquier tipo de información acerca de la compañía.
- Las personas deben poseer conocimientos y habilidades para poder contribuir a los objetivos de la organización. Ésta debe capacitar a los individuos para que sean competentes.
- Las personas deben poseer capacidad y autoridad para tomar decisiones importantes.
- Las personas deben entender la importancia y la finalidad que tiene su trabajo, deben reconocer que sus empleos son importantes y significativos, a fin de tomar mejores decisiones que favorezcan a lograr los objetivos en la organización.
- Las personas deben ser recompensadas con base en el desempeño de la organización (p.283).

Considerando los aportes de Chiavenato, se entiende que en las organizaciones son los directivos quienes disponen, de varias

opciones para alcanzar la integración de los colaboradores al empowerment, esta acción posibilitará disminuir las brechas enormes de distanciamiento entre los diversos niveles de las organizaciones sean estos: estratégico, táctico y operativo.

F. Dimensiones del Empowerment.

Chiavenato, (2017, p. 385) establece las siguientes dimensiones:



**Figura 3.** Bases para el facultamiento.

Fuente. (Chiavenato, Comportamiento Organizacional, 2017), Comportamiento Organizacional.

a. Poder.

“Poder es el potencial de una persona para influir en otras. En una organización, el poder es la capacidad de controlar las decisiones y las acciones de otras personas, aun cuando éstas se resistan.” (Chiavenato, 2017, p.389)

i. Clasificación.

Para Madrigal (2009) en su libro de Habilidades directivas, el poder lo clasifica de la siguiente manera:

<b>CLASIFICACIÓN DEL PODER</b>
<b>Coerción</b> Es la capacidad de obligar por la fuerza física a otra persona a que haga lo que se manda.
<b>Conexión</b> Cuando el que ordena se apoya en algo que está unido o conectado con una fuente de poder
<b>Recompensa</b> Una persona realiza por una retribución algo que no haría por una simple petición.
<b>Legitimidad</b> Se le motiva a actuar, o no, a una persona en determinada forma porque reconoce en alguien la fuerza de la ley, aun sin elementos coercitivos.
<b>Información</b> Una persona dirige la conducta de otro por la información que posee y de la cual depende el segundo.
<b>Negociación</b> Resulta de un conjunto de cualidades que hacen a una persona ganarse la voluntad de los demás para que cooperen en el logro de sus propósitos.
<b>Experto</b> Capacidad de hacer que otro cumpla lo que se le indica porque reconoce una competencia.
<b>Afecto</b> Una persona sigue los requerimientos de otra porque se siente unida a ella por lazos de cariño que no le permiten contrariarla.

**Figura 4** Clasificación del poder en las relaciones interpersonales.

Fuente. (Madrigal B., 2009) Habilidades Directivas

ii. Tácticas del poder.

Los gerentes en su día a día utilizan varias formas o tácticas de poder acorde con los objetivos que quieren alcanzar. Esto va depender de la cultura organizacional que tiene la empresa, algunas culturas usan el trato cordial, otras la razón y lo que más se percibe son las ordenes y sanciones

Chiavenato (2017) Las tácticas del poder son las distintas maneras que los gerentes influyen en sus colaboradores el cual logra convertir su poder en acciones. En la figura 5 nos da a conocer siete elementos de las tácticas de poder:

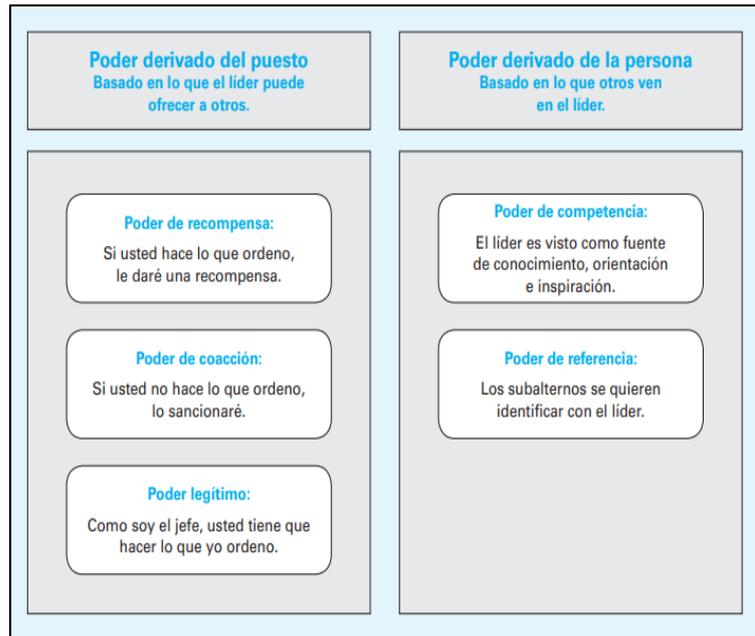


**Figura 5.** Tácticas del poder.

Fuente. (Chiavenato I., 2017) Comportamiento Organizacional

iii. Poder en las organizaciones

Chiavenato (2017) nos menciona que el poder en una organización puede estar dividido en dos aspectos, poder derivado del puesto el cual está basado en lo que el líder puede ofrecer a otros y el poder derivado de la persona, está basado en lo que otros ven en el líder.



**Figura 6.** Bases del poder organizacional e individual .

Fuente. (Chiavenato I., 2017) Comportamiento Organizacional

Según la figura 6 “El poder de coacción, recompensa y legítimo se derivan del puesto que una persona ocupa en la organización, mientras que el poder de competencia y referencia se derivan de la persona misma, independientemente de su puesto.” Chiavenato (2017, p.337)

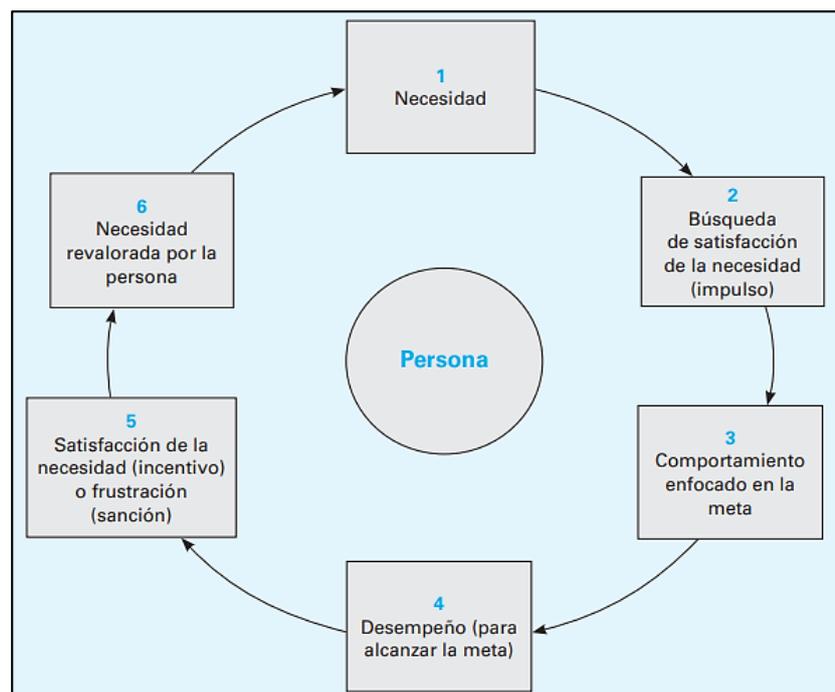
b. Motivación.

Chiavenato (2017, p.236) establece que “La motivación no se puede visualizar, es un constructo hipotético que sirve para ayudarnos a comprender el comportamiento humano.”

Bateman y Snell (2009, p.239) menciona: “La motivación es la fuerza que vigoriza, dirige y mantiene los esfuerzos de una persona”

Para Chiavenato (2017) la motivación se da del siguiente modo:

- Las necesidades y las carencias provocan tensión e incomodidad en la persona, lo que desencadena un proceso que busca reducir o eliminar esa tensión.
- La persona escoge un curso de acción para satisfacer determinada necesidad o carencia y surge el comportamiento enfocado en esa meta (impulso)
- Si la persona satisface la necesidad, el proceso de motivación habrá tenido éxito. La satisfacción elimina o reduce la carencia. No obstante, si por algún obstáculo no logra la satisfacción, surgen la frustración, el conflicto o el estrés.
- Esa evaluación del desempeño determina algún tipo de recompensa (incentivo) o sanción para la persona.
- Se desencadena un nuevo proceso de motivación y se inicia otro ciclo (p.239).



**Figura 7.** Modelo del proceso de motivación.

Fuente. (Chiavenato I., 2017) Comportamiento Organizacional

i. Estrategias de motivación.

Desde la posición de Madrigal (2009), nos menciona las siguientes estrategias:

- Generar estructuras administrativas eficientes, en donde exista transparencia en las reglas de conducta establecidas por la empresa.
- Explicar con claridad las etapas de los proyectos, haciendo prevalecer en todo momento la verdad, pues los empleados prefieren siempre una confrontación honesta con la realidad, conocer lo que las empresas esperan de ellos, y lo que a su vez pueden esperar ellos de la empresa.
- Apelar a la grandeza, el deseo de las personas de contribuir para realizar cosas grandiosas es inherente a su personalidad, y esto implica pasión e intensidad de integración; de hecho, uno de los mayores retos de motivar a otros es crear retos que estimulen su energía e intereses.
- Aplicar sus valores personales y compartirlos con los empleados. En realidad, las personas y las empresas comparten valores sencillos y universales, como la honestidad, la justicia y la generosidad. Se deben replantear los valores empresariales hacia una visión de valores personales, ya que el sentido de pertenencia guarda gran relación con la identificación a nivel emocional del lugar en donde se desarrolla el empleado.
- Trabajar intensamente hacia los objetivos. La motivación de las personas gira con base en un sentido de trascender, por lo que la clarificación

de los objetivos de la empresa y su aportación en los mismos es de vital importancia para los trabajadores.

- Manejar distintos niveles de incentivos y retos de acuerdo con las expectativas creadas en cada grupo de trabajo de la empresa (p.91).

Es importante que las empresas establezcan estrategias acordes a la realidad de la empresa, al igual que los objetivos que permitan alcanzar lo proyectado por la organización, teniendo en cuenta que estos deben ser incentivados por los colaboradores para fomentar la armonía en la organización.

ii. Impulsos para una motivación

Newstrom (2011, p. 109), nos muestra tres impulsos motivacionales

- Motivación de logro, es un impulso que estimula a algunas personas para que persigan y alcancen sus metas
- La motivación de afiliación, es un impulso para relacionarse socialmente con las personas; es decir, trabajar con personas compatibles y experimentar un sentido de comunidad.
- Motivación de poder, es un impulso para influir en la gente, asumir el control y cambiar situaciones. Las personas motivadas por el poder desean causar un gran efecto en sus organizaciones, y están dispuestas a asumir riesgos con ese propósito y estos pueden ser constructivos o destructivos.

El conocimiento de las diferencias de estos tres impulsos motivacionales, hacen que los directivos amplíen su visión y puedan entender las actitudes laborales de cada colaborador, teniendo en cuenta que cada colaborador tiene impulsos diferentes en distintas situaciones y escenarios y de este modo haciendo más efectivo la comunicación con cada uno de los colaboradores para de esta forma llegar a satisfacer la necesidad que se requiera, llegando de este modo a superar las expectativas.

iii. Causas para una desmotivación

Existen factores de desmotivación que los directivos deben evitar para mejorar sus resultados.

Para Newstrom (2011) considera los siguientes factores:

- Tolerar el mal desempeño ajeno.
- Criticar indebidamente a los empleados.
- No establecer expectativas claras.
- Hacer falsas promesas de incentivos disponibles.
- Distribución injusta de recompensas (favoritismo). (p. 108)

c. Liderazgo.

El liderazgo es un tema que con el pasar del tiempo ha tomado mucha importancia y peso en las organizaciones para acompañar los procesos o habilidades de los colaboradores, con la capacidad de influir en los objetivos de la organización consiguiendo así el máximo potencial de cada uno de los integrantes en tal sentido el líder es el encargado de mejorar la motivación de los colaboradores, logrando a mejorar el desarrollo y capacidades de los

colaboradores para fomentar un buen clima organizacional.

Respecto a liderazgo, se consideraron las siguientes aportaciones:

Chiavenato (2017) “El liderazgo es, en cierto sentido, un poder personal que permite a alguien influir en otros por medio de las relaciones existentes. La influencia implica una transacción interpersonal, en la que un individuo actúa para provocar o modificar un comportamiento”. (p. 336).

Bateman y Snell (2009) “Un líder es alguien que influye en otros para alcanzar objetivos. Cuanto mayor sea el número de seguidores, mayor es la influencia. Y mientras más exitosa sea la forma de alcanzar metas valiosas, más evidente se hará el liderazgo” (p.489).

Newstrom (2011) “Es el proceso de influir y apoyar a otros para que trabajen con entusiasmo en el logro de objetivos. Es el factor crucial que ayuda a identificar sus metas, y luego los motiva y auxilia para alcanzarlas” (p.169).

i. Estilos de Liderazgo.

En muchas ocasiones, el estilo de liderazgo ha sido de mucha ayuda para las organizaciones dando resultados positivos y de esta forma permitiendo que el líder se adecue a cada característica de su equipo de trabajo y pueda guiar en base a la necesidad que se requiera, de esta manera se poder establecer estrategias para un mejor desarrollo de trabajo en equipo. aunque muchas veces el definir un estilo de liderazgo que no va acorde a la realidad de la empresa puede ser sinónimo de baja productividad en la organización.

De acuerdo con Madrigal (2009) nos da a conocer los siguientes estilos de liderazgo:

- Liderazgo estructurador: El líder decide primero la mejor manera de efectuar una tarea y luego les comunica a los subordinados lo que se espera de ellos: cómo, cuándo y quién realizará la actividad.
- Liderazgo entrenador: Se enfoca en la integración, ya que la relación líder-subordinado considera dos fines: cumplir la tarea y desarrollar la habilidad y responsabilidad necesaria para la misma, por lo que el líder debe ser paciente, entender a su personal y, además, entrenarlo.
- Liderazgo alentador: Es el que asegura que los colaboradores aumenten su confianza y habilidad para desempeñar una tarea determinada de manera adecuada e independiente. Una forma de efectuar lo anterior es reconocer sus logros y dejarlos tomar decisiones y solucionar problemas asociados con la asignación de la tarea.
- Liderazgo-delegador: El componente preponderante de este enfoque es la asignación de tareas al colaborador apropiado, dejando que proceda por sí mismo. Una verificación ocasional permitirá al líder estar informado y asegurarse de que el colaborador tiene los recursos necesarios.
- Liderazgo carismático: La persona que encarna el poder y la autoridad, basado en la fe y fidelidad incondicionales que los individuos de un país depositan en un hombre, al que se le

atribuyen cualidades excepcionales o particulares ejemplares fuera de lo común. (pp.160 - 163).

ii. Características del líder

Madrigal (2009) hace referencia en su libro Habilidades directivas, características personales que todo líder debe tener para desarrollar equipos altamente efectivos y que deben conocer toda persona que tenga subordinados a su mando.

- Comunicar: El líder debe saber comunicarse y detenerse para cerciorarse de que se entendió el mensaje.
- Organizar: El líder es el que delimita y define como se organiza.
- Integrar: El líder integra los recursos humanos, técnicos y materiales para un mejor desarrollo en el proceso.
- Dirigir: El líder hace uso de actividades programadas para tomar decisiones.
- Controlar: El líder busca un control de las actividades para llegar al objetivo.
- Motivar: El líder buscar que todo el miembro del equipo se sienta cómodos utilizando sus destrezas para seguir en el cumplimiento de metas.
- Delegar: El líder otorga responsabilidad y confianza a su equipo de trabajo.
- Conciliar: El líder debe mediar como conciliador para mejorar situaciones en beneficio del equipo. (p.157)

iii. Características del comportamiento del líder

Para Chiavenato (2017) menciona que hay habilidades básicas que todo líder debe poseer para motivar y guiar a las personas de la organización, teniendo en cuenta que estas habilidades son basándose netamente en el comportamiento, siendo conductas y acciones reconocibles que todo líder debe evidenciar para producir resultados.

- Habilidades de carácter: el líder demuestra integridad, conocimiento de sí mismo, sensibilidad, congruencia entre sus acciones y sus valores, equilibrio, autonomía, apertura y responsabilidad.
- Habilidades para relacionarse: el líder se relaciona con las personas por medio de diálogos de forma oral, escrita o no verbal, la inclusión social, solución de problemas.
- Habilidades para la mediación: el líder transforma conflictos en oportunidades, busca una negociación basada en los intereses y resolución de conflictos.
- Habilidades cognitivas: el líder, fuente de orientación y enseñanzas, no solo siendo creativo, sino también generando clima que fomente en la demás creatividad en innovación.
- Habilidades de decisión: el líder es un mediador que motiva a las personas a actuar, formar alianzas desarrollar talentos, inspira pasión y contribuye facultades de toma de decisiones.
- Habilidades para la acción: el líder compromete a las personas a personas a lograr cambios radicales con dedicación, responsabilidad, manteniendo el orden y la racionalidad para

administrar sus tiempos y tomar mejores decisiones. (pp. 356-346).



**Figura 8.** El liderazgo basado en habilidades personales.

Fuente. (Chiavenato I., 2017) Comportamiento Organizacional

iv. Liderazgo y diferencias de género

Se ha visto en muchas organizaciones que cada vez hay más mujeres ocupando puestos directivos en menor proporción que los hombres y que éstas desarrollan estilos de liderazgo más innovador, negociador y crean cambios que hace que los colaboradores tengan mayor confianza y predisposición a poder aprender y trabajar en equipo, a diferencia de los líderes masculinos que tienen un tipo de liderazgo enfocado en el rendimiento, cumplimientos de normas, supervisión y desempeño del equipo de trabajo.

Para Robbins y Coulter (2010) menciona que los hombres y mujeres emplean un liderazgo diferente,

donde las mujeres tienden hacer más democráticas, participativas, compartir el poder, la información y ampliar la autoestima de su equipo de trabajo mientras que los hombres son más directivos, de mando y control ciñéndose siempre al rendimiento de su equipo de trabajo ya sea para su recompensa o su castigo por el cumplimiento de objetivos del equipo de trabajo. (p.387)

d. Desarrollo.

El desarrollo organizacional permite a las empresas seguir en un proceso de análisis y cambios para mejorar sus resultados y rendimiento por lo tanto el área de recursos humanos debe estar complementado y capacitado con todo el sistema de la organización para llegar a una mejora continua.

A continuación, presentamos algunas definiciones:

Chiavenato (2017) “El desarrollo organizacional, es un término que engloba un conjunto de acciones de cambio planeado con base en valores humanísticos y democráticos, que pretende mejorar la eficacia de la organización y el bienestar de las personas.” (p.435)

Bateman y Snell (2009) “Desarrollo se refiere a la enseñanza a nivel gerencial y de profesionistas de mayores habilidades que pueden resultar necesarias para sus trabajos presentes y futuros”. (p.372)

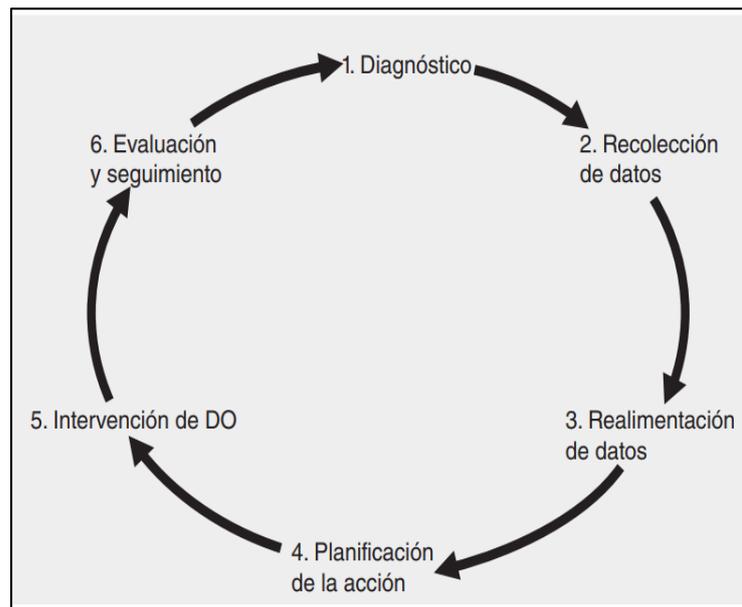
Robbins y Judge (2013) “Es un término que se usa para agrupar un conjunto de intervenciones para el cambio planeado con base en valores humanistas y democráticos que buscan mejorar la eficacia organizacional y el bienestar de los empleados”. (p. 628)

i. Principios del desarrollo

Los directivos de las diversas organizaciones tienen un dilema respecto a los cambios que se dan en el entorno y que conlleva a adecuar o implementar los cambios para ser competitivos, por lo mismo deben de buscar mejorar el desempeño de los colaboradores en beneficio de la organización, esto conlleva a establecer los siguientes principios: “Respetar a las personas, confianza y apoyo, igualdad del poder, confrontación y participación”

ii. Procesos del desarrollo

Para realizar una correcta estrategia de desarrollo es importante pasar por un proceso que consta en seis pasos presentado por Newstrom (2011)



**Figura 9.** Etapas del Desarrollo Organizacional.

Fuente: Newstrom (2011) Comportamiento Humano en el Trabajo

iii. Características del desarrollo

Para realizar un correcto plan de desarrollo organizacional, es vital cumplir con ciertas características que fortalecen las relaciones entre los colaboradores y la organización para mostrar un proceso de cambios organizacional. Newstrom (2011) nos menciona tres características del desarrollo organizacional.

**Valores Humanistas**

- Para ser eficaz y autorrenovable, una organización necesita empleados que deseen ampliar sus habilidades y aumentar sus contribuciones.
- El mejor ambiente para ese crecimiento es uno que destaque la colaboración, la comunicación abierta, la confianza interpersonal, el poder compartido y el enfrentamiento constructivo.

**Uso de un agente de cambio**

- Los programas de desarrollo recurren a uno o más agentes de cambio, cuya función consiste en estimular, facilitar y coordinar el cambio.
- El agente de cambio actúa como catalizador, es decir, activa el cambio dentro del sistema, pero mantiene una relativa independencia de él.

**Solución de problemas**

- Capacita a los participantes para identificar y resolver problemas importantes para ellos, es decir, los problemas reales que los participantes enfrentan en el trabajo en ese momento; por tanto, los problemas son estimulantes, y su solución, desafiante.

**Figura 10** Características del desarrollo.

Fuente: Newstrom (2011) Comportamiento Humano en el Trabajo

iv. Beneficios y limitaciones del desarrollo

El desarrollo organizacional es una herramienta que ayuda a la innovación, crecimiento y potenciar las habilidades y competencias del colaborador para su mejora continua organizacional reduciendo factores negativos. En la figura 11 se detalla los beneficios y limitaciones para un desarrollo organizacional.

Beneficios del DO	Limitaciones del DO
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Cambio en toda la organización</li> <li>• Mayor motivación</li> <li>• Aumento de la productividad</li> <li>• Mayor calidad del trabajo</li> <li>• Mayor satisfacción laboral</li> <li>• Mejor trabajo en equipo</li> <li>• Mejor resolución de conflictos</li> <li>• Compromiso con los objetivos</li> <li>• Mayor disposición al cambio</li> <li>• Disminución de inasistencias</li> <li>• Menor rotación</li> <li>• Formación de individuos y grupos que aprenden</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Mayores requerimientos de tiempo</li> <li>• Gasto considerable</li> <li>• Retraso del periodo de retribución</li> <li>• Posible fracaso</li> <li>• Posible invasión de la privacidad</li> <li>• Posible daño psicológico</li> <li>• Conformidad potencial</li> <li>• Hincapié en los procesos grupales más que en el desempeño</li> <li>• Posible ambigüedad conceptual</li> <li>• Dificultad en la evaluación</li> <li>• Incompatibilidad cultural</li> </ul>

**Figura 11.** Beneficios y limitaciones del desarrollo organizacional. Fuente: Newstrom (2011) Comportamiento Humano en el Trabajo

#### G. Empowerment en las empresas

Las empresas en la actualidad se enfrentan a nuevos cambios y retos, los cuales se ven limitado el incremento de sus ingresos a causa de que los trabajadores realizan sus actividades de manera remota, debido a que las empresas no dan una oportunidad a los trabajadores a involucrarse en los procesos donde se pueda ver cambios al ampliar la visión con nuevas ideas que favorezcan a mejorar la rentabilidad en la empresa.

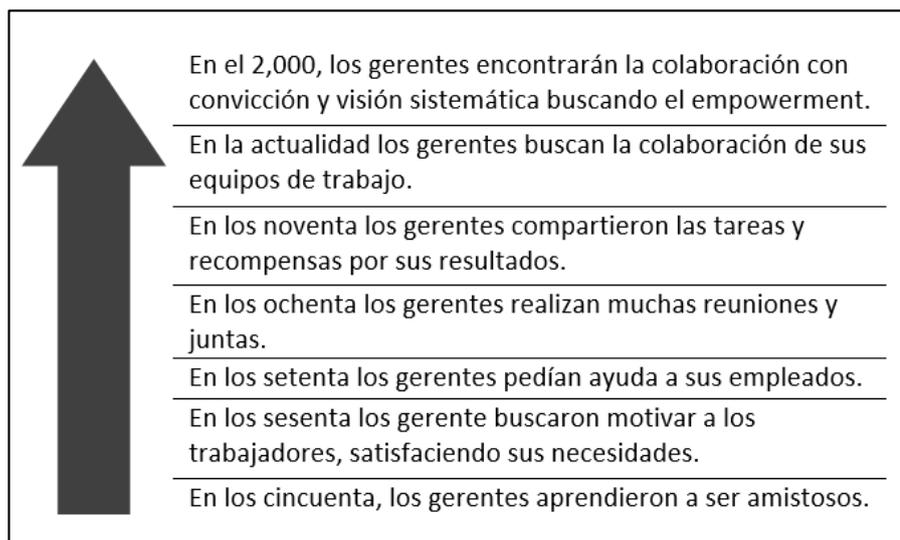
En las empresas donde los trabajadores tienen un alto empowerment y compromiso con su organización, se registra un alto nivel en la productividad, esto a razón que los trabajadores son responsables de sus acciones al tomar decisiones y es ahí donde podemos mencionar que el empowerment es una pieza clave para el éxito en las empresas.

Para Jones (2008), el empowerment es dar a los colaboradores una libertad para que puedan tomar decisiones y con ello motivarlos a que puedan sobresalir usando sus habilidades. En una empresa donde la autoridad es descentralizada y se otorga

poder a los colaboradores, de esta manera la empresa prosperará y traerá más productividad.

Valencia (2000) Las organizaciones tradicionales lo único que necesitan son a sus colaboradores (empleados) haciendo su trabajo, para afrontar con ellos los aspectos endógenos y exógenos de las organizaciones. En cambio, con el empowerment necesitan del conocimiento y que sepan tomar decisiones, para poder encontrar soluciones a los problemas que se presentan, que obtengan iniciativa y que tengan reconocimiento por los resultados afianzados. (p.81)

Tradicionalmente los buenos gerentes eran considerados los que tenían mayor control sobre sus trabajadores, por lo que la conducta de sus trabajadores era manipulado e inspeccionado por los supervisores. Al pasar el tiempo, las organizaciones se vieron afectados a cambios y por ende el papel de los gerentes también cambiaron.



**Figura 12.** Historia del papel de un gerente.

Fuente. Adaptada de (Valencia, 2000) Como lograr el empowerment

Cuando el gerente emplea el empowerment en sus trabajadores, entenderá que el compromiso y responsabilidad en el trabajo es de todos los que pertenecen en la empresa y con ello obtendrá más tiempo para realizar otras actividades de dirección para el logro de objetivos.

a. Importancia del empowerment en las organizaciones

Los ejecutivos o administradores en las organizaciones en función a los cambios que se dan en el ámbito mundial, están considerando los aportes teóricos referentes al valor hacia los trabajadores; sean de forma individual o conformando en equipos y esto relacionado al proceso administrativo tradicional con un tipo de control basado en los castigos o normativas, sin establecer niveles óptimos de comunicación y menos de participación en la toma de decisiones en beneficio de las organizaciones.

Desde la posición de Bateman y Snell (2009) nos dan a conocer lo siguiente:

- Los trabajos de los empleados han cambiado. La naturaleza del trabajo está evolucionando, los empleados que trabajan con computadoras, por ejemplo, tienen mayor variabilidad en sus labores, y gran parte de su trabajo es intelectual; por ende, invisible. Por ello, no hay mejor manera de llevar a cabo una tarea y se vuelve extremadamente difícil programar o estandarizar trabajos.
- La naturaleza de la administración ha cambiado. La función de los administradores también está evolucionando. Éstos solían saber más acerca del trabajo que los empleados. Hoy en día, es típico que los empleados sepan más acerca de su trabajo que nadie más. Este giro se conoce como el cambio de la labor de contacto al trabajo de conocimiento. Cuando

existen auténticas habilidades en los niveles más bajos de las organizaciones, el control jerárquico se vuelve impráctico.

- La relación de empleo ha cambiado. El contrato social en el trabajo está siendo renegociado. Anteriormente, los empleados se preocupaban más por asuntos como el pago, la seguridad laboral y las horas de trabajo. Sin embargo, hoy en día más y más empleados quieren estar plenamente comprometidos con lo que hacen, participar en la toma de decisiones, definir soluciones para problemas únicos y que se les asignen tareas desafiantes y participativas (p.601).

Considerando el aporte teórico de los investigadores, las condiciones laborales actuales difieren muchos de lo que se contaba años atrás, esto conlleva a que se tomen en cuenta aspectos adicionales como el empowerment como aspecto de aporte para conocer mejor el comportamiento de beneficio de los trabajadores.

<i>Organización tradicional</i>	<i>Organización con empowerment</i>
Organizados alrededor de funciones	Organizados por procesos completos
Los empleados están enfocados al desarrollo de tareas específicas	Los empleados están distribuidos en grupos encaminados obtener resultados específicos y confiables
Existen diferentes categorías y diferentes funciones de trabajo	Pocas categorías, trabajo multifuncional
La clásica cadena de mando	Estructura plana
Sistema de reconocimiento ligado al desarrollo individual	Sistema de reconocimiento ligado al desarrollo individual y las habilidades demostradas al trabajo en equipo
Dirección por supervisión	Influencia de igualdad y compromiso personal

**Figura 13.** Diferencias entre la organización tradicional y la organización con Empowerment.

Fuente. (Arroyo, 2012). Habilidades Gerenciales. Bogotá: Ecoe Ediciones

Considerando lo expuesto por Bateman, Snell y Arroyo, podemos sustentar cómo la administración o liderazgo tradicional, no propone aspectos de beneficio para las organizaciones por el contrario genera desmotivación en los colaboradores y esto influye en la productividad.

b. Como adoptar el empowerment en las organizaciones

Los directivos deben saber, antes de decidirse adoptar el empowerment, que éste es un estilo de conducción que aporta grandes beneficios. Una pregunta muy habitual es ¿Por dónde empezar?

- Primero hay que evaluar la cultura y sopesar hasta donde se puede cambiar la misma, cuando se dice que se quiere cambiar y se llevan a cabo una serie de supuestas modificaciones que finalmente nada cambian. El empowerment es un exponente de este tipo de malas prácticas cuando se implementa sin el real convencimiento de la máxima conducción. (Alles, 2007, p.203)
- Para una empresa puede ser un buen comienzo centrarse en los individuos y en las tareas que cada uno realiza. Esto permitirá que cada integrante vaya asumiendo mayores responsabilidades y libertad para la toma de decisiones. A través de este proceso el individuo desarrolla una mayor autoestima y se integra más a la organización.
- Para otros, la manera de iniciar un proceso de empowerment puede ser totalmente diferente, optando por un cambio de cultura. En esta variante quizá se realicen una serie de cambios en conjunto, que involucre desde los valores de la organización hasta un completo rediseño de la misma, incluyendo

la manera en que operaba hasta el momento. (Alles, 2007, p.194)

En la figura 14 se hace una comparación de cómo funciona una organización con empowerment y sin empowerment

Empresas con empowerment	Empresas sin empowerment
Ella cometió un error, la ayudaremos a solucionarlo.	Ella cometió un error, ella podrá solucionarlo.
Se aplauden los intentos aunque fallen.	Se castigan los intentos si fallan.
Toda persona tiene talentos que pueden ser desarrollados.	Algunas personas están sordas y nunca podrán hacer nada.
Los criterios para el éxito y el ascenso dentro de esta empresa son el talento y el rendimiento.	Si no perteneces al club nunca podrás tener éxito en esta empresa.
Hay personas motivadas y creativas en todos los niveles de la empresa.	Los únicos innovadores y la gente creativa están en los departamentos de marketing e informática.
El trabajo es tan agradable y divertido como el resto de mi vida.	El trabajo no es divertido, mi vida privada es más interesante.
Ser emprendedores, tener iniciativa y aceptar el reto de intentar hacer cosas nuevas son la norma de esta empresa.	Es preferible que no te noten, mantén la cabeza baja.
Nos gustan las nuevas ideas.	Ya lo hemos visto todo.
La mayoría de las personas intentan ser abiertas y auténticas.	En esta empresa debes ser un cínico.
Presentarse como voluntario para tareas especiales es el camino hacia el crecimiento.	Nunca te presentes como voluntario para nada.
Los productos y servicios que ofrecemos a nuestros clientes son de primera calidad.	Lo que producimos no es mejor ni peor de lo que hace cualquiera.
Hay un verdadero interés por el bienestar y el desarrollo individual.	Nadie tiene un verdadero interés, ten tu desarrollo personal.

**Figura 14.** Empresa con y sin empowerment.

Fuente. (Alles,M. 2007). Comportamiento organizacional

c. Niveles de empowerment en las empresas

El nivel de empowerment que una empresa pueda anhelar va depender de la estrategia que utilice, el cual no es una propuesta tan sencilla como pueda parecer, una manera de actuar sería cambiando la cultura de la empresa.

Para Wilson (2004) el empowerment en una empresa se puede diferenciar en cuatro niveles:

<i>Empowerment en el puesto de trabajo</i>	<i>Empowerment en el lugar de trabajo</i>
Busca siempre la manera de mejorar las tareas que hace más innovadores a los empleados con más libertad, autonomía y responsabilidad.	Las personas pasan a ser dueñas de su propio trabajo sintiéndose orgullosas de alcanzar los objetivos por sí mismas.
<i>Empowerment de la unidad</i>	<i>Empowerment es más complejo</i>
Entendiendo por unidad, un departamento, una sección etc. el personal participa de la dirección y gestión de la unidad lo que requiere una estructura organizativa poco jerárquica, plana y horizontal.	El personal de la empresa se siente totalmente implicado en la misma, y son capaces de percibir como su trabajo contribuye a las decisiones a nivel global.

**Figura 15.** Niveles de empowerment.

Fuente. Adaptada de (Wilson, T. 2004) Manual del empowerment

Para Arroyo (2012), en su publicación bibliográfica: *Habilidades Gerenciales*, establece que en las organizaciones suele ocurrir compromisos laborales para el desarrollo del empowerment, que se menciona en los siguientes niveles:

- Empleados: asumen la responsabilidad para que la empresa crezca, por la identificación con sus labores que ejecuten. En el desarrollo cotidiano de las labores un colaborador, propone soluciones a los problemas que se evidencian, actúa como un estratega y con su experiencia planifica cómo se deben hacer las cosas.
- Equipos: los equipos son un “conjunto de personas que trabajan juntas, con el fin de mejorar su desempeño y así lograr mejores resultados”.
- Organizaciones: “unidades económicas que se encuentran estructuradas de tal modo que puedan brindar soporte a sus colaboradores, ofreciéndoles las herramientas para que puedan desarrollar sus

actividades, para el logro de objetivos y así ser recompensados” (p. 223).

No hay que preocuparse cuando el empowerment ocasiona problemas, ya sea por un corto tiempo. Esto puede suceder a menudo con algún cambio que se pueda enfrentar en una empresa. “El empowerment da como resultado cambios en las creencias de los empleados desde sentirse desvalidos hasta creer fuertemente en la propia efectividad personal. El resultado es que la gente toma más iniciativa y persevera en alcanzar sus objetivos.” (Bateman, 2017, p.489).

### **2.2.2. Productividad laboral.**

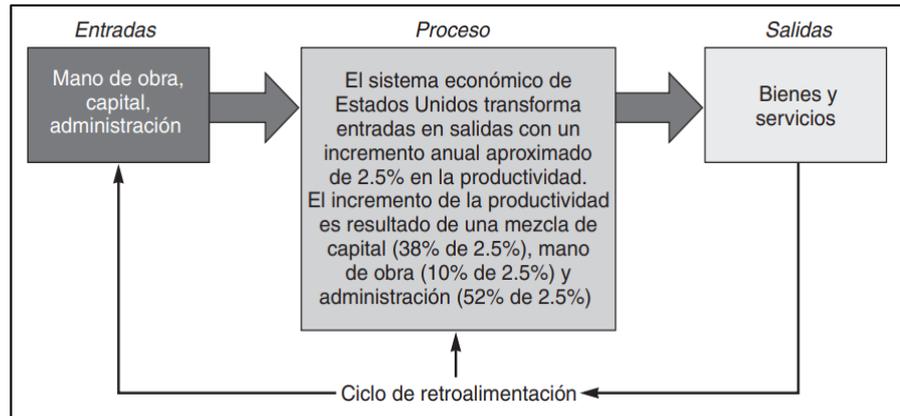
#### **A. Definición de productividad laboral.**

IPE (2007) “La productividad laboral se define como la producción promedio por trabajador en un período de tiempo. Puede ser medido en volumen físico o en términos de valor (precio por volumen) de los bienes y servicios producidos”

Rodríguez y Gómez (1991) “La productividad evalúa la capacidad del sistema para elaborar los productos que son requeridos (que se adecuan al uso) y a la vez del grado en que aprovechan los recursos utilizados.” (p. 32)

Robbins y Coulter, (2014) “La productividad del empleado es una medida de desempeño que toma en cuenta tanto la eficiencia como la eficacia.” (p. 449)

Render y Heizer (2014) nos menciona que la productividad es el resulta que existe entre las salidas que son bienes y servicios con algunas entradas por ejemplo la mano de obra y capital, ver figura 16.



**Figura 16.** Proceso de transformación de entradas y salidas.

Fuente. Render y Heizer (2014, p. 14) Administración de operaciones.

Considerando los aportes de diversos autores, la productividad laboral resulta ser un indicador relacionado a la eficiencia resultante de la relación del producto obtenido y la cantidad de recursos laborales invertidos en el proceso, sea del desarrollo de un producto o servicio.

**B.** Tipos de productividad.

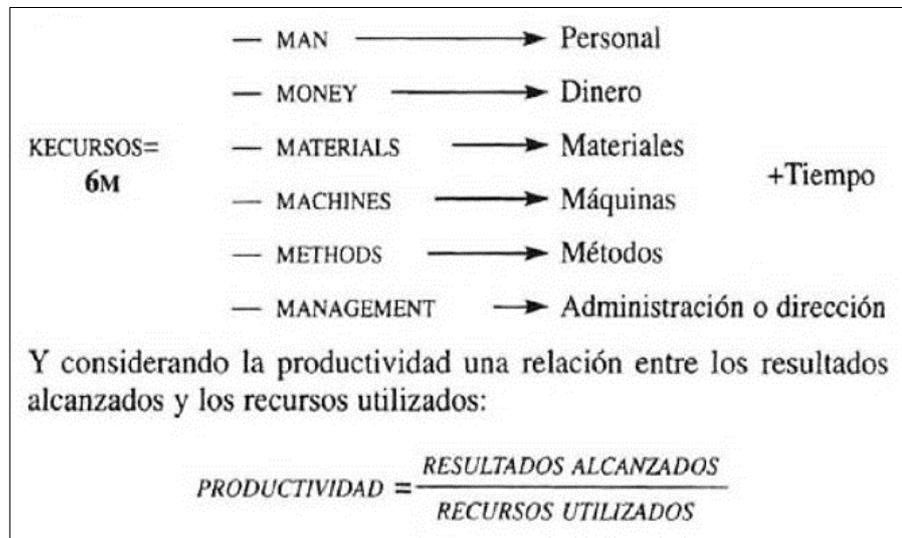
Para Uriarte (2019) los tipos de productividad se dividen de la siguiente manera:

- Productividad laboral. También se denomina productividad por hora trabajada. Es aquella que se establece en un parámetro de horas determinadas.
- Productividad total. Toma en cuenta todos los factores que intervienen en la producción.
- Productividad marginal. Es el producto que se obtiene al realizar una modificación en una de las variables o factores que se tienen en cuenta para la productividad (p.3).

**C.** Indicadores de la productividad.

Salgueiro (2001, p.65) "La productividad se refiere a la eficacia con que se gestionan los recursos, y relaciona los resultados obtenidos con los recursos que se han utilizado." Como los

recursos se pueden definir con 6M+T, siendo "M" las iniciales en inglés de los distintos tipos de recursos que pueden utilizarse y "T" el tiempo. (ver figura 17)



**Figura 17.** Tipo de recursos que se pueden consumir en cualquier compañía

Fuente Salgueiro (2001) Indicadores de Gestión y cuadro de mando.

Sin embargo, debemos tener en cuenta que los recursos más importantes son la persona, el dinero, el tiempo y aquellos recursos que pueden cuantificarse monetariamente.

**D. Medición de la productividad laboral.**

En las circunstancias actuales, con una recesión económica mundial, producto de la pandemia por el Covid-19, las organizaciones no solo deben de desarrollar adecuados planes de mejora y de competitividad para un mercado de "confrontación dura"; sino que muchos deben desarrollar planes de sobrevivencia, por lo mismo Drucker (2002, p. 83) menciona: "Para lograr resultados sostenibles se necesita asegurar las operaciones con altos estándares de eficiencia y productividad. Una de las formas de lograrlo es monitorear la productividad laboral y minimizar los tiempos perdidos".

Render y Heizer (2014) nos menciona que las mediciones de la productividad puede ser bastante directa al usarse una diversidad de medidas por ejemplo horas trabajo, capital, materiales, energía, etc.

Si una empresa utiliza un solo recurso de entrada para medir la productividad se conoce como productividad de un solo factor, por ejemplo:

$$\text{Productividad} = \frac{\text{Unidades producidas}}{\text{horas hombre empleados}}$$

Sin embargo, una perspectiva más profunda de la productividad es la productividad de múltiples factores o también conocido como productividad de factor total, el cual se calcula combinando las unidades de entrada, por ejemplo:

$$\text{Productividad} = \frac{\text{Unidades producidas}}{\text{mano de obra} + \text{material} + \text{capital} + \text{otros}}$$

Ambas medidas miden el incremento de la productividad, no obstante, la medida de múltiples factores puede aportar un mejor panorama del incremento debido a que contiene todos los costos que estén conectados con las unidades producidas.

Entonces para disminuir los riesgos y obtener mejores resultados respecto a la inversión para desarrollar productos o servicios, se hace necesario la medición de la productividad; ya que el objetivo para los directivos es obtener los mejores resultados en un corto tiempo.

A continuación, se plantean algunos aspectos numéricos que posibilitaran medir la productividad:

a. Cálculo de la productividad en ventas.

“Número promedio de ventas que generan tus empleados es una buena medida de productividad, ya que te ayuda a

determinar en cuánto deben aumentar tus ventas para justificar la contratación de un empleado adicional” (Drew, 2020, p. 10).

Para poder obtener el promedio de productividad de los trabajadores de la compañía, se realiza las siguientes acciones:

Dividir las ventas netas entre el número de empleados.

Esta acción se debe ejecutar en relación a ventas realizadas en un periodo mensual o dependiendo de las políticas de la misma organización.

b. Productividad de ventas por trabajador:

“Para calcular las ventas netas individuales y dividirlos por el número de horas que trabajó cada uno, los empleados con mayores ventas netas individuales por la misma cantidad de tiempo trabajado son más productivos que aquellos con menores ventas”. (Drew, 2020, p. 11).

c. Productividad laboral de la nómina.

“Si fabricas un producto para vender, puedes medir la productividad de toda la planta dividiendo el número de productos fabricados por el número total de horas trabajadas durante un período específico” (Drew, 2020, p. 12).

d. Productividad laboral individual.

“Medir la productividad laboral individual puede ayudar a evaluar el rendimiento individual. La fórmula de la productividad individual son las horas de trabajo de cada empleado divididas por el número de productos producidos, durante un período de tiempo determinado”. (Drew, 2020, p. 13).

E. Factores que influyen en la productividad.

La productividad es preocupación constante de los directivos, administradores o todo el personal del nivel estratégico de una organización; en muchos casos es el punto débil que va generando análisis en el área de recursos humanos.

Nicuesa (2018, p.4), considera cinco factores los cuales son:

- a. Tipo de liderazgo. “La gestión de un equipo no resulta sencilla, cuando esto se traduce en una ausencia de liderazgo en un estilo que no pone en valor la fuerza de la comunicación, entonces, se produce una barrera importante en el logro de metas”
- b. Clima organizacional. “Las personas forman parte de un entorno donde pasan muchas horas de su vida. Sin embargo, si no son felices en ese lugar, este hecho afecta de manera directa a la productividad de un empleo que se percibe como impersonal”
- c. Eficacia de las reuniones de trabajo. “Algunos empleados observan este tipo de encuentros como una auténtica pérdida de tiempo porque no se realiza un seguimiento objetivo de las conclusiones llevadas a cabo en cada sesión.”
- d. Medios de trabajo. Actualmente, las empresas invierten en medios tecnológicos, maquinaria y formación para que el trabajador tenga una experiencia más cómoda en la realización de sus tareas.
- e. Recursos técnicos que aumentan la eficacia y la productividad. Sin embargo, la falta de inversión en este punto también condiciona el propio rendimiento.
- f. Rotación constante en la plantilla. “Cuando un nuevo empleado llega al equipo, la empresa invierte un tiempo en formar a esa persona para que haga su trabajo. Sin embargo, algunas empresas desperdician el potencial de

la formación porque están inmersas en constantes cambios que producen.”

F. Errores de la productividad.

Para Prokopenko (1989) se toma en cuenta los siguientes errores de la productividad:

- a. En primer lugar, la productividad no es solamente la eficiencia del trabajo o la “productividad del trabajo”, aun cuando estas estén generando rentabilidad para la organización. También hay factores que se debe considerar a sea costo de energía, materia prima, desempleo y calidad de vida del trabajador.
- b. La segunda idea falsa se relaciona con la posibilidad de medir el rendimiento simplemente por el producto. Este último puede aumentar sin un incremento de la productividad.
- c. El tercer problema, está constituido por la confusión entre la productividad y la rentabilidad, en la vida real se pueden obtener beneficios debido a la recuperación de los precios, aun cuando la productividad haya descendido. A la inversa, una productividad elevada no siempre va acompañada de altos beneficios, puesto que los bienes que se producen con eficiencia no son forzosamente demandados (p.4).

G. Sugerencias para una mejor productividad

La buena productividad no nace solo de un manejo adecuado del personal, sino de la unión de todos los colaboradores e integración del sistema operativo.

Para optimizar la productividad, los directivos deben poner atención en los colaboradores y el sistema de operaciones. “El fallecido W. Edwards Deming, un reconocido experto en calidad, creía que los gerentes, y no los trabajadores, eran la fuente

principal de un aumento en la productividad quien describió 14 puntos para mejorar el manejo de la productividad” (Robbins y Coulter, (2014, p. 428)

1. Planee el futuro de largo plazo.
2. Nunca sea complaciente con respecto a la calidad de su producto.
3. Establezca un control estadístico a sus procesos de producción y solicite a sus proveedores que también lo hagan.
4. Trate con los mejores proveedores y con la menor cantidad posible.
5. Averigüe si sus problemas se reducen a ciertas partes del proceso de producción o provienen de todo el proceso mismo.
6. Capacite a los trabajadores para las labores que les está pidiendo que desempeñen.
7. Eleve la calidad de sus supervisores de línea.
8. Elimine el miedo.
9. Fomente que los departamentos trabajen estrechamente entre sí, en lugar de concentrarse en diferencias departamentales o divisionales.
10. No adopte objetivos estrictamente numéricos.
11. Exija a sus empleados que hagan su trabajo con calidad.
12. Capacite a sus empleados para que entiendan los métodos estadísticos.
13. Capacite a sus empleados en nuevas habilidades, según se requiera.
14. Haga que los gerentes de nivel alto sean los responsables de implementar estos principios.

**Figura 18.** Sugerencias de Deming para mejorar la productividad.

Fuente. W.E. Denning. “Improvement of Quality and Productivity Through Action by Management”, National Productivity Review, Invierno de 1981-1982, pp. 12-22. Con autorización. Copyright 1981 by Executive Enterprise, Inc. 22 West 21St., New York, NY 10010-6904.recuperado de Robbins y Coulter (2014) Administracion.

#### H. Dimensiones de la productividad.

Para Rodríguez y Gómez (1991, p.34), consideran tres criterios como dimensiones de la productividad siendo estas:

##### a. Dimensión eficacia.

Para esta dimensión se tiene los aportes de diversos autores y las definen de la siguiente forma:

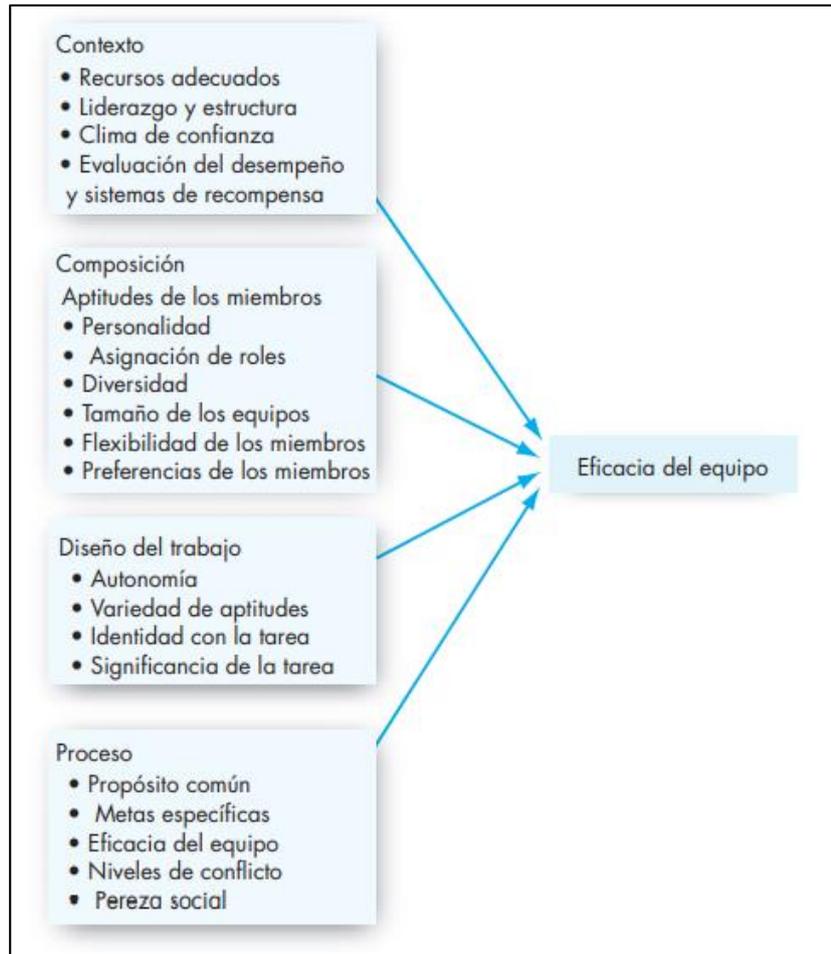
Salgueiro (2001, p.24) “la eficacia consiste en alcanzar los resultados deseados, los cuales vienen definidos en función del cliente. Por ello, todas las mediciones relacionadas con la eficacia van dirigidas hacia el cliente”.

La eficacia mide el grado de cumplimiento de los objetivos fijados en sus programas de actuación, o de los objetivos tácitamente incluidos en su misión. Es decir, comparando los resultados realmente obtenidos con los previstos independientemente de los recursos utilizados. (Coronado, 2006, p. 179).

“Es hacer las cosas de manera correcta, es decir, las actividades de trabajo con las cuales la organización alcanza sus objetivos”. (Robbins & Coulter, 2014, p. 584). Sánchez (2001, p. 88) “Mide el logro de los resultados propuestos, indicándonos si se hicieron las cosas que se debían hacer, es decir el cumplimiento de objetivos y metas”

Con lo mencionado podemos indicar que gracias a la eficacia las organizaciones manifiestan el proceso progresivo que puedan tener en un periodo y ello se puede medir por ejemplo el número de clientes, ventas, inclusión en el mercado, etc.

Robbins y Coulter (2014) nos mencionan que si desean que un equipo sea eficaz deben cumplir cuatro componentes los cuales son: contexto, es el ambiente y los recursos que van a utilizar para desarrollar su talento; composición son las preferencias, capacidades, competencias, diversidad y tamaños de los equipos para el cumplimiento de objetivos; diseño de trabajo es la innovación y creatividad que utilizan para realizar las actividades y por último el procesos es el conjunto de punto de vista de los distintos integrantes, metas, conflictos y solución de estos para cumplir con todo propuesto por la organización. (ver figura 19).



**Figura 19.** Eficacia del equipo.

Fuente. Robbins y Judge (2013, p.328) Comportamiento organizacional.

b. Dimensión eficiencia.

Respecto a las definiciones de la dimensión eficiencia, se plantean los siguientes aportes:

“La eficiencia se refiere a obtener los mejores resultados a partir de la menor cantidad de recursos, con frecuencia a esto se le conoce como “hacer bien las cosas”, es decir, no desperdiciar recursos” Robbins y Coulter (2014, p. 7)

Salgueiro (2001, p.24) “se refiere a los aspectos internos, que no se relacionen con los clientes, por ejemplo: número de errores, cumplimiento de lo presupuestado, retrasos,

adelantos, activos valorados, horas/hombre utilizadas, costeo, etc.”

Muestran la semejanza que pueda existir entre los bienes y servicios consumidos y producidos; o también por los servicios prestados (outputs) en relación con los recursos empleados a tal efecto (inputs). Así una actuación eficiente se definirá por los recursos determinados obteniendo el máximo resultado posible. (Coronado, 2006, p. 179).

En la figura 20 se muestra la diferencia que existe entre la eficacia y eficiencia, sabiendo que la eficiencia (medios) es el uso adecuado de los recursos, mientras que la eficacia (fines) es el logro de objetivos.

Eficiencia	Eficacia
Énfasis en los medios.	Énfasis en resultados y fines.
Hacer bien las cosas.	Hacer las cosas correctas.
Resolver problemas.	Alcanzar objetivos.
Salvaguardar los recursos.	Optimizar la utilización de los recursos.
Cumplir tareas y obligaciones.	Obtener resultados y agregar valor.
Capacitar a los subordinados.	Proporcionar eficacia a los subordinados.
Mantener las máquinas.	Máquinas disponibles.
Presencia en los templos.	Práctica de valores religiosos.
Rezar.	Ganarse el cielo.
Jugar fútbol con técnica.	Ganar el campeonato.

**Figura 20.** Diferencia entre eficiencia y eficacia.

Fuente. (Chiavenato I., 2011) Administración de Recursos Humanos

c. Dimensión efectividad.

“Ante el equilibrio de la eficacia y eficiencia se encuentra presente la efectividad, es decir, el logro de los objetivos con el uso óptimo de los recursos, establece que existe una efectividad.” (Coronado, 2006, p.180).

Entonces analizando lo expuesto mencionamos que se puede establecer que la efectividad es el cumplimiento del logro de objetivos; entonces podemos inferir que, si se evidencia la capacidad, actitud, competencia, innovación y el logro de objetivos de los colaboradores, las organizaciones son efectivos

También se tiene en cuenta, lo vertido por muchos investigadores, que llegan a la conclusión de que la efectividad contiene a la eficiencia y a la eficacia; por lo mismo, ser efectivo enlaza ser también eficaz y eficiente al mismo tiempo, para los fines de la organización empresarial y para los mismos intereses individuales de los colaboradores.

### **2.2.3. Institución financiera**

#### **A. Datos generales.**

- Razón Social: Caja Municipal de Ahorro y Crédito de Huancayo S.A.
- RUC: 20130200789
- Dirección: Calle Real N° 341 – 343, Huancayo
- Teléfono: 064 – 481000
- Fax: 064 – 481000, Anexo 5001
- Página Web: [www.cajahuancayo.com.pe](http://www.cajahuancayo.com.pe)

#### **B. Historia.**

Caja Huancayo, entidad financiera de propiedad de la Municipalidad Provincial de Huancayo. “Se constituye por Resolución Municipal N° 917-87-AMPH, del 17 de octubre de 1987, otorgándose la Escritura Pública de Constitución el 28 de abril de 1988, inscrita en el registro de Personas Jurídicas, con Partida Electrónica N° 11003478.” (CMAC Huancayo S.A., 2019). En cuanto a la Superintendencia de Banca, Seguros y

AFP, el 25 de julio de 1988, permite su funcionamiento, iniciando sus operaciones el 8 de agosto de 1988.

Es así como en un pequeño local del centro de Huancayo inició sus operaciones con préstamos prendarios, en donde abrió el camino del éxito a muchos empresarios preferentemente a la pequeña y microempresa, así como aquella población que no puede acceder a financiamientos y con la confianza que les brindaba esta financiera hacen realidad sus aspiraciones.

Hoy en día Caja Huancayo es considerado una de las entidades financieras más sólidas del país, por los resultados que se obtiene año tras año.

C. Visión.

“Ser el líder de la inclusión financiera, reconocido por la excelencia en el servicio” La CMAC-Huancayo S.A. se orienta a ser reconocido por su excelente servicio, buscando una calidad en cada uno de sus procesos y superar las expectativas del cliente, también busca una inclusión financiera con el objetivo de otorgar los servicios financieros a la población donde no es atendido por bancas tradicionales.

D. Misión.

“Mejorar la vida de nuestros clientes, satisfaciendo sus necesidades con soluciones integrales, oportunas e innovadoras” CMAC-Huancayo S.A busca que cada cliente se convierta en socio de la organización para así mejorar su estilo de vida ayudando a cumplir cada uno de sus proyectos, satisfaciendo las necesidades a través de los diversos productos y servicios que tiene la organización en el tiempo que lo requiera el cliente.

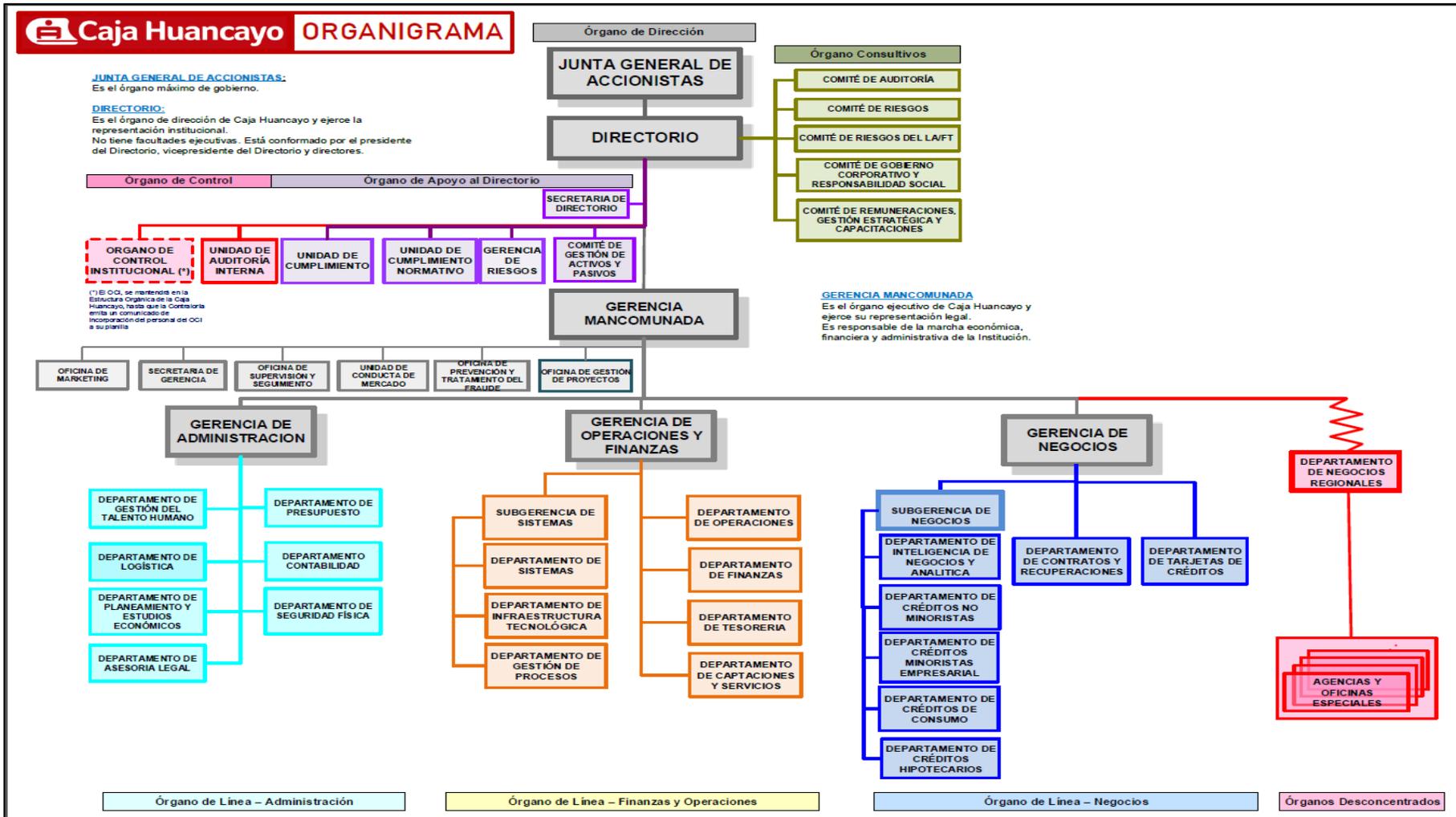


Figura 21. Estructura organizacional de la CMAC Huancayo S.A.

Fuente.(CMAC Huancayo S.A., 2019)

E. Red de oficinas

Caja Huancayo con 32 años de vida institucional cuenta con 174 oficinas, compuestas por 173 agencias y 01 oficina principal, siendo distribuidas en las 25 regiones del país de la siguiente manera:

**Tabla 2**

*Zonas geográficas de agencias en la CMAC-Huancayo S.A.*

Zonas geograficas de las Cajas Municipales			
Amazonas	1	Lambayeque	2
Ancash	2	Lima	52
Apurímac	2	Loreto	2
Arequipa	4	Madre de Dios	1
Ayacucho	6	Moquegua	2
Cajamarca	3	Pasco	7
Callao	2	Piura	6
Cusco	9	Puno	5
Huancavelica	6	San Martin	2
Huánuco	8	Tacna	3
Ica	5	Tumbes	2
Junín	35	Ucayali	3
La libertad	4		
Sub total	87		87
Total			174

Fuente: Elaboracion propia

A pesar de la problemática vivida en el año 2020 por el estado de emergencia sanitaria a consecuencia del COVID-19, Caja Huancayo supero los S/5,000 millones de soles en colocaciones crediticias con más de 392,770 cliente, cifra que va acompañado de un buen indicador de mora 2.29% al cierre de diciembre 2020, registrando un crecimiento anual de 11.87%.

Otro logro que obtuvo CMAC Huancayo S.A. es el fortalecimiento del patrimonio mediante el crédito subordinado del BID INVEST y COFIDE, con la finalidad de promover el crecimiento de las microfinanzas del país.

Con este crecimiento muy importante CMAC-Huancayo S.A. logra un protagonismo y posicionamiento con mayor fuerza en el mercado y ratificando como líder en el sector microfinanciera a nivel nacional.

### 2.3. Definición de términos básicos

- A. Actitud.  
“Son enunciados de evaluación favorable o desfavorable de los objetos, personas o eventos. Reflejan cómo se siente alguien respecto de algo. Cuando digo me gusta mi trabajo, expreso mi actitud hacia el trabajo” (Robbins & Judge, 2013 p. 75).
- B. Aprendizaje.  
“Se refiere a la adquisición de capacidades, conocimientos, habilidades, actitudes y competencias a lo largo de la vida del ser humano” (Chiavenato, 2011, p.154)
- C. Atribución.  
“Es el proceso mediante el cual las personas buscan una explicación aceptable del comportamiento de los demás” (Chiavenato, 2011, p.222).
- D. Cajas Municipales.  
La “Caja Municipal de Ahorro y Crédito: es aquella que capta recursos del público y cuya especialidad consiste en realizar operaciones de financiamiento preferentemente a la mediana, pequeña y microempresa del ámbito rural” (El Peruano, 2015)
- E. Compromiso organizacional.  
“Es el grado en que un empleado se identifica con una organización en particular y las metas de ésta, y desea mantener su relación con ella” (Robbins & Judge, 2013, p. 79).
- F. Competir.  
Es otorgar algún tipo de tarea en el cual las personas que se ven implicadas, luchan por lograr una meta u objetivo. “Una persona está compitiendo si busca satisfacer sus propios intereses, sin que le importe el efecto sobre las otras partes del conflicto. Por ejemplo,

ocurre que alguien gana una apuesta y el oponente pierde” (Robbins & Judge, 2013, p. 490)

G. Comunicación.

“Es la transmisión de información mediante símbolos comunes, las cuales pueden ser verbales o no verbales, es así como la comunicación es la transferencia de información y de significados de una persona a otra” (Chiavenato, 2011, p.308).

H. Confianza.

“Es una expectativa positiva de que otra persona no actúa de manera oportunista: con palabras, acciones o decisiones. Los dos elementos más importantes de la definición son que implica familiaridad y riesgo” (Robbins & Judge, 2013, p. 424)

I. Cultura.

“Comprende valores compartidos, hábitos, usos y costumbres, códigos de conducta, políticas de trabajo, tradiciones y objetivos que se transmiten de una generación a otra” (Chiavenato, 2011, p.120)

J. Cultura organizacional.

“Está formada por las normas informales y no escritas que orientan el comportamiento cotidiano de los miembros de una organización y dirigen sus acciones a la realización de los objetivos de ésta, en su cumplimiento participan todos los miembros” (Chiavenato, 2011, p.124)

K. Delegación.

“Es la asignación de autoridad y responsabilidad a un subordinado que se encuentra en un nivel inferior. A menudo requiere que el subordinado en cuestión le reporte a su jefe acerca de su desempeño” (Bateman & Snell, 2009, p.296)

L. Decisión.

“Es el proceso mediante el cual la información percibida es utilizada para evaluar varios cursos de acción y escoger entre ellos” (Chiavenato, 2011, p.226).

- M. Eficacia.  
“Consiste en alcanzar los resultados deseados, los cuales vienen definidos en función del cliente. Por ello, todas las mediciones relacionadas con la eficacia van dirigidas hacia el cliente” (Salgueiro, 2001, p.24).
- N. Eficiencia.  
Se refiere a obtener los mejores resultados a partir de la menor cantidad de recursos, con frecuencia a esto se le conoce como “hacer bien las cosas”, es decir, no desperdiciar recursos” (Robbins y Coulter, 2014, p. 7)
- O. Efectividad.  
“Ante el equilibrio de la eficacia y eficiencia se encuentra presente la efectividad, es decir, el logro de los objetivos con el uso óptimo de los recursos, establece que existe una efectividad.” (Coronado, 2006, p.180).
- P. Empowerment.  
El facultamiento en la toma de decisiones (empowerment) o delegación de autoridad parte de la idea de otorgar a las personas el poder, la libertad y la información que necesitan para tomar decisiones y participar activamente en la organización. En un entorno de negocios que se caracteriza por la intensa competencia global y el rápido surgimiento de nuevas tecnologías, soltar la rienda del control centralizado parece ser una solución viable que promueve la velocidad, la flexibilidad y la capacidad de decisión de la organización. (Chiavenato, 2011, p. 315).
- Q. Involucramiento en el trabajo.  
“Éste mide el grado en que una persona se identifica psicológicamente con su empleo y considera el nivel de su desempeño percibido como benéfico para ella” (Robbins & Judge, 2013, p. 79).
- R. Líder  
“Un líder es alguien que influye en otros para alcanzar objetivos. Cuanto mayor sea el número de seguidores, mayor es la influencia. Y

mientras más exitosa sea la forma de alcanzar metas valiosas, más evidente se hará el liderazgo” (Bateman & Snell, 2009, p.489).

S. Paradigma.

“Es un conjunto de reglas que definen fronteras entre lo correcto y lo incorrecto, lo verdadero y lo falso, lo que se debe y no se debe hacer. Un paradigma delimita una línea de pensamiento que indica que está dentro de lo permitido” (Chiavenato, 2011, p.222)

T. Participación.

“Es el compromiso mental y emocional de los trabajadores en situaciones de grupo, que los anima a contribuir para lograr las metas del grupo y a compartir las responsabilidades correspondientes. Esta definición comprende tres importantes ideas: compromiso, contribución y responsabilidad” (Newstrom, 2011, p. 195)

U. Percepción.

“Es un proceso activo por medio del cual las personas organizan e interpretan sus impresiones sensoriales para dar un significado al entorno” (Chiavenato, 2011, p. 214)

V. Productividad laboral.

“La productividad del empleado es una medida de desempeño que toma en cuenta tanto la eficiencia como la eficacia.” (Robbins & Coulter, 2014, p. 449).

W. Retroalimentación.

“Grado en que la ejecución de las actividades laborales requeridas por el puesto resulta en que el individuo obtenga información directa y clara sobre la eficacia de su desempeño” (Robbins & Coulter, 2014, p.514)

X. Satisfacción en el trabajo.

“Es un conjunto de emociones y sentimientos favorables o desfavorables del empleado hacia su actividad laboral. La satisfacción en el trabajo es una actitud afectiva, una sensación de relativo gusto o disgusto hacia algo” (Newstrom, 2011, p. 218).

## **Capítulo III**

### **Hipótesis y variables**

#### **3.1. Hipótesis**

##### **3.1.1. Hipótesis general.**

Existe relación significativa entre el empowerment con la productividad laboral de los colaboradores de la zona 1, CMAC - Huancayo S.A. 2020.

##### **3.1.2. Hipótesis específicas.**

H1: Existe relación significativa entre el poder con la productividad laboral de los colaboradores de la zona 1, CMAC - Huancayo S.A. 2020.

H2: Existe relación significativa entre la motivación con la productividad laboral de los colaboradores de la zona 1, CMAC - Huancayo S.A. 2020.

H3: Existe relación significativa entre el desarrollo con la productividad laboral de los colaboradores de la zona 1, CMAC - Huancayo S.A. 2020.

H4: Existe relación significativa entre el liderazgo con la productividad laboral de los colaboradores de la zona 1, CMAC - Huancayo S.A. 2020.

#### **3.2. Definición de variables**

##### **3.2.1. Definición conceptual de las variables.**

###### **A. Empowerment.**

El facultamiento en la toma de decisiones (empowerment) o delegación de autoridad parte de la idea de otorgar a las personas el poder, la libertad y la información que necesitan para tomar decisiones y participar activamente en la organización. En un entorno de negocios que se caracteriza por

la intensa competencia global y el rápido surgimiento de nuevas tecnologías, soltar la rienda del control centralizado parece ser una solución viable que promueve la velocidad, la flexibilidad y la capacidad de decisión de la organización. (Chiavenato, 2017, p. 288)

B. Productividad laboral.

Robbins y Coulter, (2014, p.449) “La productividad del empleado es una medida de desempeño que toma en cuenta tanto la eficiencia como la eficacia.”

**3.2.2. Definición operacional de las variables.**

A. Empowerment.

La variable empowerment, se midió mediante las dimensiones, poder, motivación, liderazgo y desarrollo, los mismos que fueron observados a través de los indicadores que han dado como origen a los ítems, en una escala valorativa ordinal.

B. Productividad laboral.

La variable productividad laboral, se midió a través de las dimensiones, eficiencia, eficacia, efectividad, los mismos que serán observados a través de los indicadores que han dado como origen a los ítems, en una escala valorativa ordinal.

### 3.2.3. Matriz de la operacionalización de variables.

**Tabla 3**

*Matriz de la operacionalización de variables.*

Variable de estudio	Dimensión	Indicadores
Empowerment	Poder	Considera adquirir poder para tomar decisiones autónomas en el trabajo.
		Reconoce que se implanta el poder de los jefes en su trabajo.
		Reconoce que existe delegación de autoridad en acciones laborales.
		Considera la confianza fundamental en su trabajo.
		Considera ser reconocido por sus logros individuales en su trabajo.
	Motivación	Conoce del reconocimiento y felicitación a los colaboradores en su trabajo.
		Conoce las políticas de reconocimiento de motivación individual en su trabajo.
		Reconoce que los logros y resultados de la empresa se informan oportunamente.
		Considera que colabora con ideas e información fundamental en su trabajo
		Conoce de las capacitaciones y actualizaciones frecuentes en su trabajo.
Productividad	Desarrollo	Reconoce poder ascender de cargo como anhelo personal en su trabajo.
		Considera contar con los recursos adecuados para su actividad laboral.
		Reconoce la transferencia de conocimientos de los directivos a los trabajadores en general.
		Conoce que existe información secreta de uso exclusivo en su trabajo.
		Reconoce que se brinda asesoramiento de información al personal nuevo
	Liderazgo	Reconoce las cualidades de líder en los directivos para guiar al personal.
		Considera que siente identificación con el nivel de liderazgo en su trabajo
		Considera que se realiza una autoevaluación objetiva que sustenta su desempeño.
		Reconoce las críticas constructivas del líder que motivan su trabajo
		Reconoce que comparte la experticia laboral individual para sus colegas de trabajo
Eficiencia	Considera que prioriza los valores institucionales y motiva su actividad laboral	
	Conoce sobre el uso adecuado de insumos, equipos y materiales de forma cotidiana	
	Considera que alcanzar las metas propuestas es prioritario en los trabajadores	
	Reconoce usar una adecuada tecnología en las actividades diarias.	
	Considera tener compromiso para ejecutar hábilmente sus labores.	

Variable de estudio	Dimensión	Indicadores
		Reconoce realizar un nivel adecuado de servicio en su trabajo
		Reconoce que suele asumir la responsabilidad ocasionalmente en su trabajo
		Considera realizar acciones extraordinarias en su trabajo
	Eficacia	Considera tomar en cuenta las quejas orientando a realizar mejoras de su trabajo
		Reconoce ser puntual con la entrega de encargos en su trabajo
		Considera escuchar las sugerencias positivamente en su trabajo
		Reconoce terminar los que corresponde al día de labores cotidianamente.
		Considera tener un rendimiento adecuado cotidianamente en su trabajo
		Conoce que premian el logro de metas individualmente en su trabajo
		Considera que su aporte para alcanzar las metas es especial en su trabajo
	Efectividad	Considera las reuniones de trabajo de importancia en su trabajo
		Reconoce la confianza y comprensión en el equipo de trabajo
		Conoce el volumen de atención y producción segmentados en su trabajo
		Considera la venta de productos esenciales para la empresa

Fuente: Elaboración propia

## **Capítulo IV**

### **Metodología del estudio**

#### **4.1. Método, tipo o alcance de investigación**

##### **4.1.1. Método.**

En la investigación se aplicó el método científico, desde la perspectiva de un enfoque cuantitativo; considerando que este método no propone alcanzar verdades universales absolutas; por el contrario, lograr verdades tan particulares, sencillas, pero muy seguras.

Bonilla y Rodríguez, (2005), establecen: “el método científico se entiende como el conjunto de reglas y normas para el estudio y la solución de los problemas de investigación, institucionalizados por la denominada comunidad científica reconocida”. (p. 79).

Además, como método específico, la investigación se desarrolla en función del método hipotético-deductivo; “Consiste en un procedimiento que parte de unas aseveraciones en calidad de hipótesis y busca refutar o falsear tales hipótesis, deduciendo de ellas conclusiones que deben confrontarse con los hechos”. (Bernal, 2010, p.71).

##### **4.1.2. Enfoque.**

La presente investigación es del enfoque cuantitativo, porque la investigación “utiliza la recolección y análisis de los datos para afinar las preguntas de investigación o revelar nuevas interrogantes en el proceso de interpretación”. (Hernández, Fernández, & Baptista, 2014, p. 40).

#### **4.1.3. Tipo.**

El desarrollo de la investigación por su propósito o finalidad, se considera de tipo aplicada pues considerando las variables de estudio y de los fenómenos de ocurrencia en la institución financiera, que se plantea de forma concreta, se orienta a poder aplicar los conocimientos teóricos para establecer soluciones a problemas determinados.

“La investigación aplicada es entendida como la utilización de los conocimientos en la práctica, para aplicarlos en provecho de los grupos que participan en esos procesos y en la sociedad en general” (Vargas, 2009 p. 159)

#### **4.1.4. Alcance.**

En la investigación su alcance es descriptivo correlacional, ya que con el estudio se pretende medir si ambas variables están relacionadas, para posteriormente estudiar el grado de correlación que existe.

“El estudio busca describir situaciones o eventos, básicamente no se interesa en comprobar explicaciones, ni en probar hipótesis, no hacer predicciones. Con frecuencia las descripciones se hacen a través de encuestas y se prueba las explicaciones” (Tamayo, 1999, p.42).

“Tiene como finalidad medir el grado de relación que eventualmente pueda existir entre dos o más variables, más concretamente, buscan establecer si hay o no una correlación, de qué tipo es y cuál es su grado o intensidad (cuán correlacionadas están)” (Cazau, 2006, p. 27).

#### **4.1.5. Nivel.**

Por su nivel la investigación es descriptivo correlacional, ya que con el estudio se pretendió medir si ambas variables están relacionadas, para posteriormente estudiar el grado de correlación que existe.

“El estudio busca describir situaciones o eventos, básicamente no se interesa en comprobar explicaciones, ni en probar hipótesis, no hacer predicciones. Con frecuencia las descripciones se hacen a través de encuestas y se prueba las explicaciones” (Tamayo, 1999, p.42).

“Tiene como finalidad medir el grado de relación que eventualmente pueda existir entre dos o más variables, más concretamente, buscan establecer si hay o no una correlación, de qué tipo es y cuál es su grado o intensidad (cuán correlacionadas están)” (Cazau, 2006, p. 27).

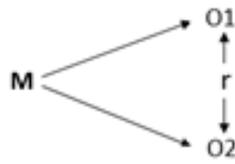
#### **4.2. Diseño de la investigación**

La investigación mantiene un diseño no experimental: “la investigación que se realiza sin manipular deliberadamente variables. Es decir, se trata de estudios en los que no hacemos variar en forma intencional las variables independientes para ver su efecto sobre otras variables”. (Hernández, Fernández, & Baptista, 2014, p. 149).

Además, es de corte transversal, pues se utilizó solo por única vez el instrumento de recojo de información de la muestra establecida; estudio correlacional descriptivo pues, se busca medir la relación de ambas variables del estudio: empowerment y productividad laboral y describir los resultados de la investigación.

Según Hernández, Fernández y Baptista (2014) nos menciona que, “El estudio está determinado como transaccional o transversal debido a que el propósito de éste es describir variables y analizar su incidencia en un determinado momento y en un tiempo único” (p.149).

El diseño que presentó la investigación es no experimental, transversal y del tipo descriptivo correlacional, el cual se puede determinar de la siguiente forma:



Dónde:

M = muestra

O1= Observación de la variable empowerment

O2= Observación de la variable productividad laboral

r = correlación entre las variables

### 4.3. Población y muestra

#### 4.3.1. Población.

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

La investigación se desarrolló en la Institución financiera CMAC – Huancayo, donde la población está compuesta por 88 colaboradores de la organización, de nivel táctico – operacional, puesto que estos colaboradores en algún momento son participes en la toma de decisiones y cuentan con personal a cargo. Esta población se caracteriza por conformar 18 agencias las cuales se encuentran en la ciudad de Huancayo del distrito de El Tambo, Chupaca, Chilca, y Huayucachi.

Cada agencia cuenta con un asistente de operaciones, con 2 años de experiencia en el puesto y dominio de manejo de caja, también asistente back up con 1 años de experiencia en el puesto de formación egresado o universitario en carrera afines. Cada agencia cuenta con asesores de negocio senior, con más de 3 años de experiencia en el puesto, con formación universitario, egresado,

bachiller o titulado en las carreras afines a ciencias administrativas, contables, económicas, etc., con una calificación crediticia de 100 % normal en el sistema financiero, el total de asesores de la zona I está conformado por 52 asesores.

De esta manera, la zona 1 de la CMAC-Huancayo S.A. está conformada por un total de 88 colaboradores.

**Tabla 4**

*Cantidad de población de zona I CMAC - Huancayo*

Agencias	Asistente de operaciones	Asistente back up	Asesor senior	Total
Ag. Av. Huancavelica - El Tambo	1	1	2	4
Ag. Ciudad Universitaria	1	1	3	5
Ag. Ciudad Universitaria II	1	1	4	6
Ag. Pilcomayo	1	1	2	4
Ag. Chupaca	1	1	4	6
Ag. Open San Carlos	1	1	2	4
Ag. El Tambo	1	1	2	4
Ag. Real	1	1	6	8
Ag. Real Cajamarca	1	1	3	5
Ag. Bruno terreros - Chupaca	1	1	3	5
Ag. 13 de noviembre	1	1	3	5
Ag. Mercado	1	1	4	6
Ag. Parque los Héroes	1	1	2	4
Ag. Chilca	1	1	3	5
Ag. Huancas	1	1	2	4
Ag. Huayucachi	1	1	2	4
Ag. Real - Huánuco	1	1	3	5
Ag. Ocopilla	1	1	2	4
<b>SUB TOTAL</b>	18	18	52	
<b>TOTAL</b>				88

Fuente: Elaboracion propia

#### 4.3.2. Unidad de análisis

La unidad de análisis son los colaboradores con cargo de asistente de operaciones, asistente back up y asesor senior de las 18 agencias de la zona 1. (ver tabla 3)

#### **4.3.3. Muestra.**

En la investigación no se calculó la muestra, por lo que se consideró trabajar con el total de la población, de acuerdo con (Hernández, Fernández & Baptista, 2014, p.241), siendo que el número de la población es mínima, se aplicó la muestra censal, es decir se generó la aplicación de la encuesta al número total de la población.

#### **4.4. Técnicas e instrumentos de recolección de datos**

##### **4.4.1. Técnica.**

Como técnica adecuada para la investigación se estableció la encuesta, que es parte del proceso, desde la elaboración del cuestionario, validación y la medición de la confiabilidad; teniendo como objetivo la aplicación a la muestra seleccionada; posterior a ello se buscara probar las hipótesis planteadas.

La encuesta se establece a través de un cuestionario para ambas variables, con la finalidad de recabar información de los colaboradores, teniendo un total de 40 ítems (ver anexo 3 instrumento de investigación)

##### **4.4.2. Instrumento.**

En la presente investigación se aplicó como instrumento el cuestionario, siendo las preguntas elaboradas en la escala ordinal y con el modelo Likert con 05 alternativas de respuesta, para recoger la información de la muestra establecida; “formado por una serie de preguntas que se contestan por escrito a fin de obtener la información necesaria para la realización de una investigación” (Tamayo, 1999, p. 70).

**Tabla 5**

*Resumen de preguntas por cada dimensión*

Variables de estudio	Dimensiones	N° de preguntas
Empowerment	Poder	5
	Motivación	5
	Desarrollo	5
	Liderazgo	5
Productividad	Eficiencia	6
	Eficacia	7
	Efectividad	7
Total		40

Fuente: Elaboracion propia

A. Validez del instrumento

“La validez de contenido es el grado en que un instrumento refleja un dominio específico de contenido de lo que se mide.” (Hernández, Fernández, & Baptista, 2014, p. 201)

Nuestra investigación, tuvo una validez de contenido, debido a que las preguntas del cuestionario han sido construidas teniendo en cuenta las variables, dimensiones e indicadores a fin de cubrir todo lo previsto en la investigación.

La validez de expertos, se refiere al grado en que un instrumento mide la variable de interés, de acuerdo con expertos en el tema “voces calificadas” (Hernández, Fernández, & Baptista, 2014, p. 204)

El resultado de la validación del instrumento tabla 5, tiene una validez de contenido fuerte. (ver anexo 4, validación de expertos)

**Tabla 6***Validación de expertos*

Jue z	Nombre y apellido	Grado	Congruenc ia	Resultados	
				Clarida d	Tendenciosid ad
1	Ernesto Andrés Ortíz Ortíz	Magister en dirección de empresas	Fuerte	Fuerte	Fuerte
2	Eduardo Párraga Baquerizo	Magister en Administraci ón estratégica de empresas	Fuerte	Fuerte	Fuerte
3	Fidel Pérez Araujo	Magister en Administraci ón de negocios	fuerte	Fuerte	Fuerte

Fuente: Elaboracion propia

**B. Confiabilidad del instrumento de recolección de datos**

La confiabilidad de un instrumento de medición se refiere al grado en que su aplicación repetida al mismo individuo u objeto produce resultados iguales, consistentes y coherentes. (Hernández, Fernández, & Baptista, 2014, p. 200)

La confiabilidad se realizó mediante el coeficiente Alfa de Cronbach:

$$\alpha = \frac{K}{K - 1} \left( 1 - \frac{\sum s_i^2}{S_t^2} \right)$$

Donde:

$\sum_{i=1}^K S_i^2$  : Es la suma de varianzas de cada ítem.

$S_t^2$  : Es la varianza del total de filas (puntaje total de los jueces).

$K$  : Es el número de preguntas o ítem.

**Tabla 7***Escala de interpretación de la confiabilidad*

Intervalo	Descripción
0,53 a menos	Confiabilidad nula
0,54 a 0,59	Confiabilidad baja
0,60 a 0,65	Confiable
0,66 a 0,71	Muy confiable
0,72 a 0,99	Excelente confiabilidad
1,00	Confiabilidad perfecta

Fuente: Elaboracion Propia

Cuando menor sea la variabilidad de respuestas por parte de los jueces, es decir haya homogeneidad en la respuesta dentro de cada ítem, mayor será el alpha de Cronbach.

**Tabla 8***Datos recopilados en la prueba piloto para validar el instrumento*

Encuestados	1	2	3	4	5	...	39	40	Suma de ítems
1	3	3	3	3	3	...	4	3	125
2	1	1	5	5	5	...	5	5	189
3	3	4	4	3	4	...	4	5	147
4	4	3	4	4	5	...	5	5	156
5	1	2	2	5	5	...	4	4	177
6	2	4	4	4	5	...	5	4	170
7	3	3	3	3	3	...	3	3	120
8	4	1	4	4	4	...	5	5	189
9	1	2	3	3	1	...	2	3	119
10	2	4	4	4	4	...	4	4	158
11	2	3	4	4	5	...	5	5	149
12	3	3	3	4	4	...	4	5	160
13	3	2	4	4	4	...	5	5	168
14	3	3	3	3	3	...	3	5	141
15	3	3	3	4	3	...	4	4	144
Varianza	1,38	1,34	0,71	0,62	1,66	...	0,99	0,77	503,70

Fuente: Elaboracion propia

Suma de varianza de los ítems	35.84
Varianza de la suma de los ítems	503.70
Numero de ítems	40

$$\alpha = \frac{K}{K-1} \left[ 1 - \frac{\sum S_i^2}{S_T^2} \right] = 0,9527$$

Según la tabla 7 se realizó una encuesta piloto a 15 colaboradores de nuestra población a fin de poder hallar el grado de la confiabilidad del instrumento.

**Tabla 9**

*Resultados del cálculo del coeficiente de confiabilidad de los instrumentos*

Instrumentos	Nº ítems (K)	Sumatoria de las varianzas de los ítems ( $\sum s_i^2$ )	Varianza de la suma de ítems ( $S_t^2$ )	Coeficiente alfa de Cronbach ( $\alpha$ )
Calidad de los servicios educativos	40	35,84	503,70	0,95

Fuente: Elaboracion propia

Interpretación:

La confiabilidad del instrumento de acuerdo al Alfa de Cronbach es de 0,95 que es excelente confiabilidad, porque está ubicado en el intervalo de (0,72, a 0,99) donde nos indica que el instrumento es confiable.

#### 4.5. Técnicas de análisis de datos

La recolección de datos se realizó de la siguiente manera:

- Solicitud de permiso para realizar la encuesta a las agencias de la zona 1 de la CMAC-Huancayo S.A.
- Se desarrolló el análisis descriptivo de los datos examinando las características y comportamientos de la muestra.
- Se creó una encuesta virtual.
- Se coordinó con los administradores de cada agencia una fecha para la participación de la encuesta.
- Se realizó la aplicación del instrumento.

## Capítulo V

### Resultados

#### 5.1. Resultados y análisis

##### 5.1.1. Prueba de normalidad.

La prueba de normalidad se realizó para determinar si los datos de la investigación se encuentran bien modelado mediante una distribución normal o no.

A. Formulación de hipótesis (variable empowerment).

$H_0$ : Existe una distribución normal en los datos de la variable de empowerment.

$p \geq 0,05=5\%$

$H_1$ : No existe una distribución normal en los datos de la variable de empowerment.

$p < 0,05=5\%$

a. Nivel de significancia

Se usó un nivel de significancia (alfa)  $\alpha = 5\%$  y un nivel de confianza del 95%; se usó como estadístico una prueba no paramétrica.

b. Estadístico de prueba

Se utilizó la prueba estadística de Kolmogorov-Smirnov para ambos cuestionarios.

c. Formulación de la regla de decisión

$H_0$ :  $Rho \geq 0,05$

$H_1$ :  $Rho < 0,05$

En la tabla 10 se muestra los datos de análisis de la prueba de normalidad de la variable empowerment.

**Tabla 10***Prueba de normalidad de la variable empowerment*

Resumen de contrastes de hipótesis				
	Hipótesis Nula	Prueba	Sig.	Decisión
1	La distribución de VAR00001 es normal con la medida 3 y la desviación estándar 0.962.	Prueba de Kolmogórov-Smirnov para una muestra	<0,000 <sup>1</sup>	Rechaza la hipótesis nula.
2	La distribución de VAR00002 es normal con la medida 3 y la desviación estándar 0.882.	Prueba de Kolmogórov-Smirnov para una muestra	<0,000 <sup>1</sup>	Rechaza la hipótesis nula.
3	La distribución de VAR00003 es normal con la medida 3 y la desviación estándar 1,067..	Prueba de Kolmogórov-Smirnov para una muestra	<0,000 <sup>1</sup>	Rechaza la hipótesis nula.
4	La distribución de VAR00004 es normal con la medida 3 y la desviación estándar 1,060.	Prueba de Kolmogórov-Smirnov para una muestra	<0,000 <sup>1</sup>	Rechaza la hipótesis nula.
5	La distribución de VAR00005 es normal con la medida 3 y la desviación estándar 1,044.	Prueba de Kolmogórov-Smirnov para una muestra	<0,000 <sup>1</sup>	Rechaza la hipótesis nula.
6	La distribución de VAR00006 es normal con la medida 3 y la desviación estándar 1,101.	Prueba de Kolmogórov-Smirnov para una muestra	<0,000 <sup>1</sup>	Rechaza la hipótesis nula.
7	La distribución de VAR00007 es normal con la medida 3 y la desviación estándar 1,021.	Prueba de Kolmogórov-Smirnov para una muestra	<0,000 <sup>1</sup>	Rechaza la hipótesis nula.
8	La distribución de VAR00008 es normal con la medida 3 y la desviación estándar 0,994	Prueba de Kolmogórov-Smirnov para una muestra	<0,000 <sup>1</sup>	Rechaza la hipótesis nula.
9	La distribución de VAR00009 es normal con la medida 4 y la	Prueba de Kolmogórov-Smirnov para una muestra	<0,000 <sup>1</sup>	Rechaza la hipótesis nula.

Resumen de contrastes de hipótesis			
	desviación estándar 1,103.		
39	La distribución de VAR00039 es normal con la medida 4 y la desviación estándar 1.098.	Prueba de Kolmogórov-Smirnov para una muestra	<0,000 <sup>1</sup> Rechaza la hipótesis nula.
40	La distribución de VAR00040 es normal con la medida 4 y la desviación estándar 0.903	Prueba de Kolmogórov-Smirnov para una muestra	<0,000 <sup>1</sup> Rechaza la hipótesis nula.

Se muestran significaciones asintóticas. El nivel de significancia es de 0,05 <sup>1</sup>Lilliefors corregida.

Fuente: Elaboracion Propia

Conclusión: Como el nivel de significancia asintomática bilateral obtenido ( $p < 0,000$ ) es menor al nivel de significación ( $\alpha = 0,050$ ) entonces se rechaza la hipótesis nula  $H_0$  y se acepta la hipótesis alterna  $H_1$ , es decir NO existe una distribución normal en los datos de la variable empowerment por lo que se debe utilizar una prueba no paramétrica

### 5.1.2. Conclusión

Como  $p < 0,05$ , es decir los datos no tienen una distribución normal, por lo tanto, aplicaremos una estadística no paramétrica. Según los resultados de la prueba de normalidad se aplicará el estadístico de Spearman.

## 5.2. Prueba de hipótesis

### 5.2.1. Datos generales.

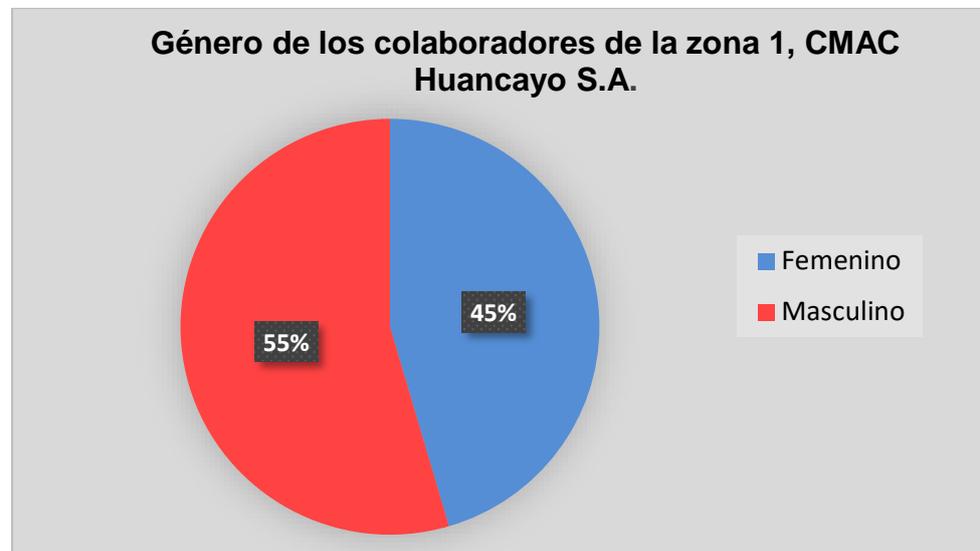
El cuestionario tiene una introducción de 5 preguntas generales las cuales se mencionan a continuación.

**Tabla 11**

*Género de los colaboradores de la zona 1, CMAC Huancayo S.A.*

Genero	Frecuencia	Porcentaje
Femenino	40	45%
Masculino	48	55%

Fuente: Elaboracion propia



**Figura 22.** Género de los colaboradores de la zona 1, CMAC Huancayo S.A.

Fuente: Elaboración propia

Interpretación:

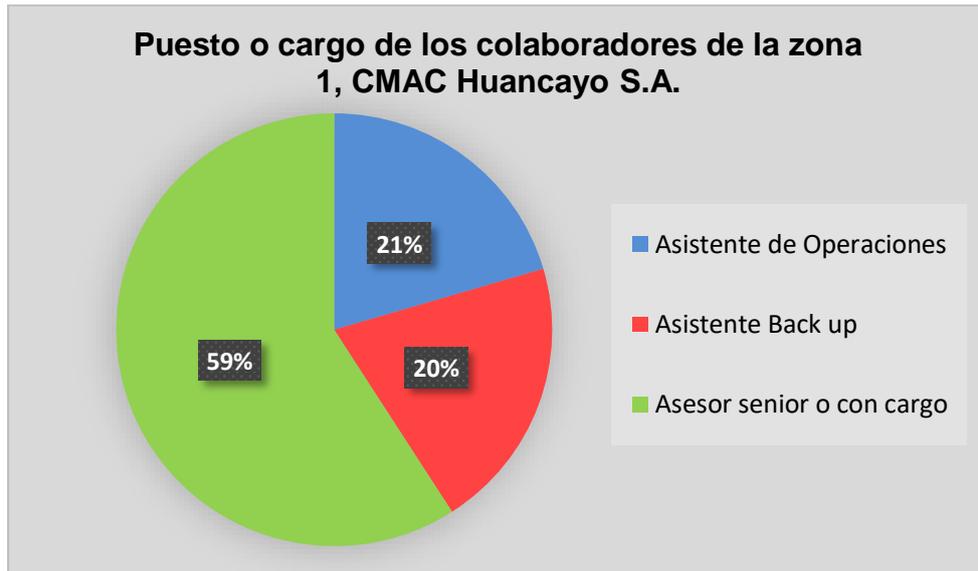
En la figura 22, se observó la frecuencia de colaboradores según su género, siendo el 45% de género femenino, mientras que el 55% son de género masculino.

**Tabla 12**

*Puesto o cargo de los colaboradores de la zona 1, CMAC Huancayo S.A.*

	Frecuencia	Porcentaje
Asistente de Operaciones	18	21%
Asistente Back up	18	20%
Asesor senior o con cargo	52	59%

Fuente: Elaboracion propia



**Figura 23.** Puesto o cargo de los colaboradores de la zona 1, CMAC Huancayo S.A.

Fuente: Elaboración propia

Interpretación:

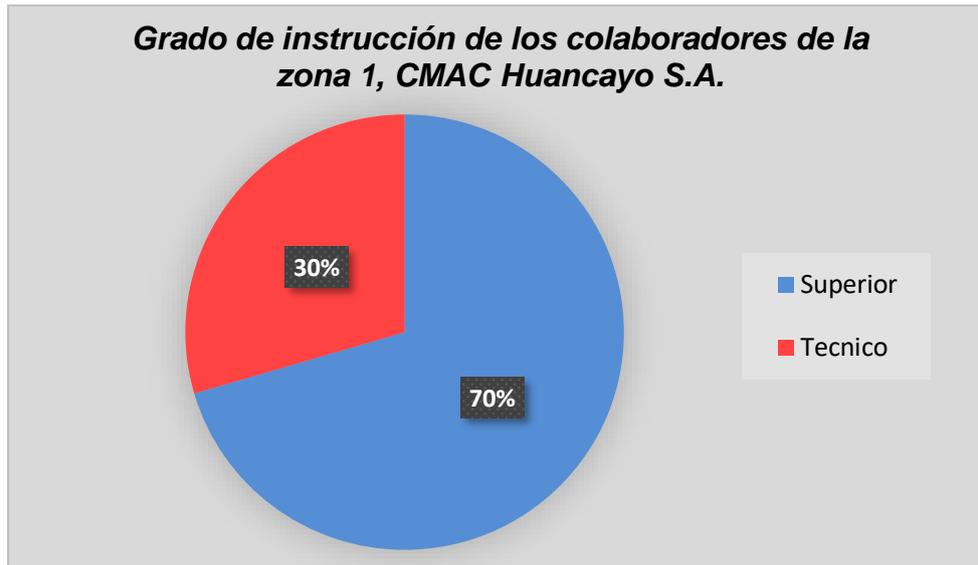
En la figura 23, se observó la frecuencia con respecto al cargo o puesto del colaborador para lo cual el 20% están pertenecen al puesto de asistente back up, mientras que el 21% es pertenecen al puesto de asistente de operaciones y por último el 59 % de los colaboradores encuestados pertenecen al puesto de asesores senior.

**Tabla 13**

*Grado de Instrucción de los colaboradores de la zona 1, CMAC Huancayo S.A.*

	Frecuencia	Porcentaje
Superior	62	70%
Técnico	26	30%

Fuente: Elaboración propia



**Figura 24.** Grado de instrucción de los colaboradores de la zona 1, CMAC Huancayo S.A.

Fuente: Elaboración propia

Interpretación:

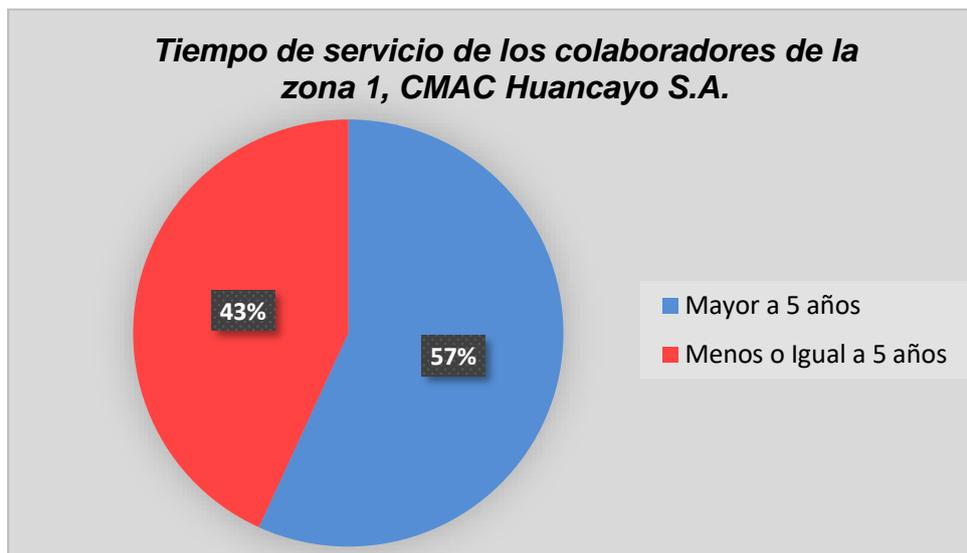
En la figura 24, se observó la frecuencia con respecto al grado de instrucción, siendo que el 30% de los colaboradores su grado de instrucción es técnico, mientras que el 70% de los colaboradores su grado de instrucción superior.

**Tabla 14**

*Tiempo de servicio de los colaboradores de la zona 1, CMAC Huancayo S.A.*

	Frecuencia	Porcentaje
Mayor a 5 años	50	57%
Menos o Igual a 5 años	38	43%

Fuente: Elaboracion propia



**Figura 25.** Tiempo de servicio de los colaboradores de la zona 1, CMAC Huancayo S.A.

Fuente: Elaboración propia

Interpretación:

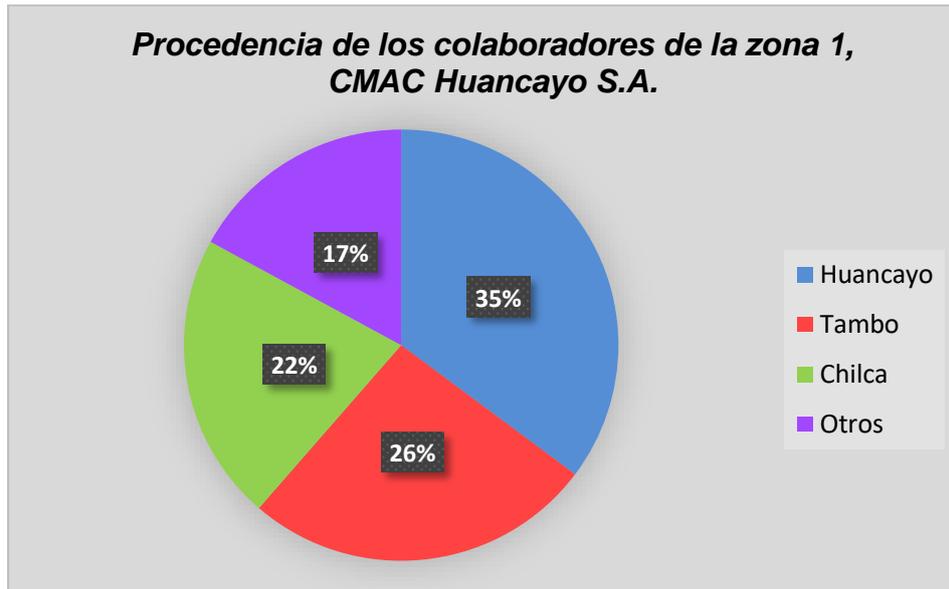
En la figura 25, se observó la frecuencia con respecto al tiempo de servicio por lo cual un 43% tienen como tiempo de servicio menor o igual a 5 años, mientras que el 57% tienen un tiempo de servicio mayor a 5 años.

**Tabla 15**

*Procedencia de los colaboradores de la zona 1, CMAC Huancayo S.A.*

	Frecuencia	Porcentaje
Huancayo	31	35%
Tambo	23	26%
Chilca	19	22%
Otros	15	17%

Fuente: Elaboración propia



**Figura 26.** Procedencia de los colaboradores de la zona 1, CMAC Huancayo S.A.

Interpretación:

Fuente: Elaboración propia

En la figura 26, se observó la frecuencia de procedencia, siendo un 35% de colaboradores procedentes de Huancayo, el 26 % son proceden del Tambo, 22% son procedentes de Chilca, mientras que un 17% son de otros lugares.

### 5.2.2. Hipótesis general.

Existe relación significativa entre el empowerment con la productividad laboral de los colaboradores de la zona 1, CMAC - Huancayo S.A. 2020.

Los pasos para llevar a cabo la prueba del coeficiente de correlación de Spearman son los siguientes:

a. Planteamiento de  $H_0$  y  $H_1$ .

$H_0$ : No existe relación significativa entre el empowerment con la productividad laboral de los colaboradores de la zona 1, CMAC - Huancayo S.A. 2020.

$H_1$ : Existe relación significativa entre el empowerment con la productividad laboral de los colaboradores de la zona 1, CMAC - Huancayo S.A. 2020.

- b. Nivel de significancia  
Se usó un nivel de significancia (alfa)  $\alpha = 5\%$  y un nivel de confianza del 95%; se usó como estadístico una prueba no paramétrica.
- c. Estadístico de prueba  
Se utilizó la prueba Rho de Spearman.
- d. Formulación de la regla de decisión  
Ubicación de las zonas de aceptación y rechazo según la escala de interpretación de la Rho de Spearman.  
 $H_0: \text{Rho} \geq 0,05$   
 $H_1: \text{Rho} < 0,05$



**Tabla 16**

*Correlación entre empowerment y productividad laboral.*

		Empowerment	Productividad Laboral
Rho de Spearman	Empowerment	Coeficiente de correlación 1,000 Sig. (bilateral) .	0,742 0,000
	Productividad Laboral	0,742 0,000	1,000 .
		N 88	N 88

\*\* . La correlación es significativa en el nivel 0,01 (bilateral).

Fuente: Elaboracion propia

- e. Conclusión estadística  
Por lo tanto, rechazamos la hipótesis nula ( $H_0$ ) y se acepta la hipótesis alterna ( $H_1$ ), asimismo afirmamos que: el

empowerment se relaciona directa y significativamente con la productividad laboral, debido a que la correlación Rho de Spearman ( $Rho = 0,742$ ), con una significancia de  $p = 0,000$  y demuestra una correlación positiva y buena, es decir, cuando aumenta el empowerment mejora la productividad en la zona 1, CMAC Huancayo.

### 5.2.3. Hipótesis específicas

#### A. Hipótesis específica 1.

##### a. Planteamiento de $H_0$ y $H_1$ .

$H_0$ : No existe relación significativa entre el poder con la productividad laboral de los colaboradores de la zona 1, CMAC - Huancayo S.A. 2020

$H_1$ : Existe relación significativa entre el poder con la productividad laboral de los colaboradores de la zona 1, CMAC - Huancayo S.A. 2020

##### b. Nivel de significancia

Se usó un nivel de significancia (alfa)  $\alpha$  5%; se usó como estadístico de prueba el Coeficiente de correlación Rho de Spearman.

##### c. Estadístico de prueba

Se utilizó la prueba Rho de Spearman

##### d. Formulación de la regla de decisión

Ubicación de las zonas de aceptación y rechazo según la escala de interpretación de la Rho de Spearman.

$H_0: Rho \geq 0,05$

$H_1: Rho < 0,05$



**Tabla 17***Relación entre poder y productividad laboral*

			Poder	Productividad Laboral
Rho de Spearman	Poder	Coeficiente de correlación	1,000	0,574
		Sig. (bilateral)	.	0,000
		N	88	88
	Productividad Laboral	Coeficiente de correlación	0,574	1,000
		Sig. (bilateral)	0,000	.
		N	88	88

\*\* . La correlación es significativa en el nivel 0,01 (bilateral).

Fuente: Elaboracion propia

e. Conclusión estadística

En consecuencia, rechazamos la hipótesis nula ( $H_0$ ) y se acepta la hipótesis alterna ( $H_1$ ), asimismo afirmamos que: el poder se relaciona directa y significativamente con la productividad laboral, debido a que la correlación Rho de Spearman ( $Rho = 0,574$ ), con una significancia de  $p = 0,000$  y muestra una correlación moderada, es decir, cuando aumenta el poder mejora la productividad en la zona 1, CMAC Huancayo S.A.

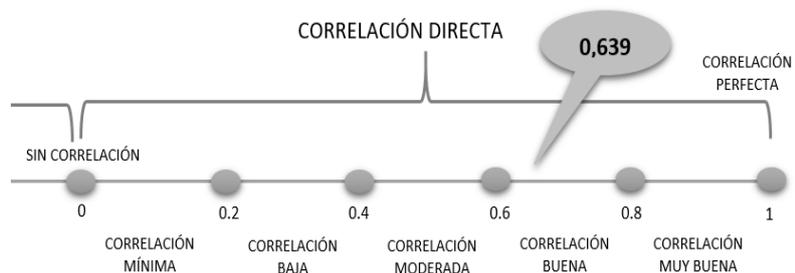
B. Hipótesis específica 2.

a. Planteamiento de  $H_0$  y  $H_1$ .

$H_0$ : No existe relación significativa entre la motivación con la productividad laboral de los colaboradores de la zona 1, CMAC - Huancayo S.A. 2020

$H_1$ : Existe relación significativa entre la motivación con la productividad laboral de los colaboradores de la zona 1, CMAC - Huancayo S.A. 2020.

- b. Nivel de significancia  
Se usó un nivel de significancia (alfa)  $\alpha$  5%; se usó como estadístico de prueba el Coeficiente de correlación Rho de Spearman.
- c. Estadístico de prueba  
Se utilizó la prueba Rho de Spearman
- d. Formulación de la regla de decisión  
Ubicación de las zonas de aceptación y rechazo según la escala de interpretación de la Rho de Spearman.
- $H_0$ :  $Rho \geq 0,05$   
 $H_1$ :  $Rho < 0,05$



**Tabla 18**

*Correlación entre motivación y productividad laboral.*

		Motivación	Productividad Laboral
Rho de Spearman	Motivación	Coefficiente de correlación	1,000
		Sig. (bilateral)	0,000
	N		88
	Productividad Laboral	Coefficiente de correlación	0,639
Sig. (bilateral)		0,000	
N		88	

\*\* La correlación es significativa en el nivel 0,01 (bilateral).

Fuente: Elaboración Propia

e. Conclusión estadística

En consecuencia, rechazamos la hipótesis nula ( $H_0$ ) y se acepta la hipótesis alterna ( $H_1$ ), asimismo afirmamos que: la motivación se relaciona directa y significativamente con la productividad laboral, debido a que la correlación Rho de Spearman ( $Rho = 0,639$ ), con una significancia de  $p=0,000$  y muestra una correlación buena, es decir, cuando aumenta la motivación mejora la productividad en la zona 1. CMAC Huancayo.

C. Hipotesis especifica 3.

a. Planteamiento de  $H_0$  y  $H_1$ .

$H_0$ : No existe relación significativa entre el desarrollo con la productividad laboral de los colaboradores de la zona 1, CMAC - Huancayo S.A. 2020

$H_1$ : Existe relación significativa entre el desarrollo con la productividad laboral de los colaboradores de la zona 1, CMAC - Huancayo S.A. 2020.

b. Nivel de significancia

Se usó un nivel de significancia (alfa)  $\alpha 5\%$ ; se usó como estadístico de prueba el Coeficiente de correlación Rho de Spearman.

c. Estadístico de prueba

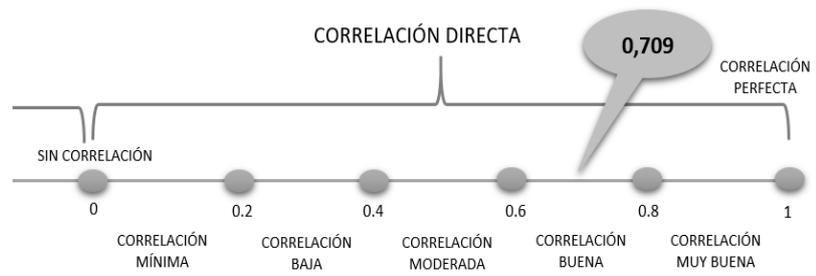
Se utilizó la prueba Rho de Spearman

d. Formulación de la regla de decisión

Ubicación de las zonas de aceptación y rechazo según la escala de interpretación de la Rho de Spearman.

$H_0$ :  $Rho \geq 0,05$

$H_1$ :  $Rho < 0,05$



**Tabla 19**

*Correlación entre desarrollo y productividad laboral*

		Desarrollo	Productividad Laboral
Rho de Spearman	Desarrollo	Coefficiente de correlación	1,000
		Sig. (bilateral)	.000
		N	88
	Productividad Laboral	Coefficiente de correlación	0,709
		Sig. (bilateral)	.000
		N	88

\*\* . La correlación es significativa en el nivel 0,01 (bilateral).

Fuente: Elaboración propia

e. Conclusión estadística

En consecuencia, rechazamos la hipótesis nula ( $H_0$ ) y se acepta la hipótesis alterna ( $H_1$ ), asimismo afirmamos que: el desarrollo se relaciona directa y significativamente con la productividad laboral, debido a que la correlación Rho de Spearman ( $Rho = 0,709$ ), con una significancia de  $p = 0,000$  y muestra una correlación buena, es decir, cuando aumenta el desarrollo mejora la productividad en la zona 1, CMAC Huancayo.

D. Hipotesis específica 4.

a. Planteamiento de  $H_0$  y  $H_1$ .

$H_0$ : No existe una relación significativa entre el liderazgo con la productividad laboral de los colaboradores de la zona 1, CMAC - Huancayo S.A. 2020.

$H_1$ : Existe una relación significativa entre el liderazgo con la productividad laboral de los colaboradores de la zona 1, CMAC - Huancayo S.A. 2020.

b. Nivel de significancia

Se usó un nivel de significancia (alfa)  $\alpha$  5%; se usó como estadístico de prueba el Coeficiente de correlación Rho de Spearman.

c. Estadístico de prueba

Se utilizó la prueba Rho de Spearman

d. Formulación de la regla de decisión

Ubicación de las zonas de aceptación y rechazo según la escala de interpretación de la Rho de Spearman.

$H_0$ :  $Rho \geq 0,05$

$H_1$ :  $Rho < 0,05$



**Tabla 20**

*Correlación entre liderazgo y productividad laboral*

		Liderazgo	Productividad Laboral
Rho de Spearman	Liderazgo	1,000	0,592
			0,000
		88	88

		Liderazgo	Productividad Laboral
Productividad Laboral	Coefficiente de correlación	0,592	1,000
	Sig. (bilateral)	0,000	.
	N	88	88

\*\* . La correlación es significativa en el nivel 0,01 (bilateral).

Fuente: Elaboración propia

e. Conclusión estadística

En consecuencia, rechazamos la hipótesis nula ( $H_0$ ) y se acepta la hipótesis alterna ( $H_1$ ), asimismo afirmamos que: el liderazgo se relaciona directa y significativamente con la productividad laboral de los colaboradores de la zona 1 en la CMAC Huancayo - S.A debido a que la correlación Rho de Spearman ( $Rho = 0,592$ ), con una significancia de  $p= 0,000$  y muestra una correlación moderada, es decir, cuando aumenta el liderazgo mejora la productividad de la zona 1, CMAC Huancayo.

**Tabla 21**

*Resumen de correlación entre la productividad y las dimensiones del empowerment*

		Empowerment	Pod er	Motivación	Desarrollo	Liderazgo
Productividad	Coefficiente de correlación	0,0742	0,574	0,639	0,709	0,592

Fuente: Elaboración propia

En la tabla 20 podemos indicar que el empowerment y sus dimensiones tiene una relación con la productividad, teniendo un alta correlación directa y significativamente.

### 5.3. Discusión de resultados

En la presente investigación se tuvo como muestra a 88 colaboradores (asesores senior, asistente de operaciones y asistente back up) de las 18 agencias de la zona 1 de la CMAC - Huancayo S.A., teniendo como objetivo general, determinar la relación del empowerment con la productividad laboral de los colaboradores de la zona 1, CMAC - Huancayo S.A. 2020. El empowerment se define como una herramienta que consiste en delegar poder y responsabilidad a los colaboradores y de esta forma tomar decisiones y ejecutar sus tareas con mayor confianza. Por lo tanto, podemos señalar que el empowerment y la productividad son dos variables que están presente en las distintas organizaciones, en el cual ayudan a dirigir las distintas áreas en una organización, permitiendo así lograr los resultados planteados por la organización.

Según Reyes (2020) en su tesis titulada “Empowerment y productividad laboral en la empresa La Positiva Seguros- Chimbote 2020”, tesis para optar el grado de maestro en administración de negocios – MBA, en la Universidad Cesar Vallejo establecio como objetivo principal determinar la relación entre el empowerment y la productividad laboral en la empresa La Positiva Seguros- Chimbote 2020, donde la muestra estuvo conformada por 47 colaboradores de la empresa La Positiva Seguros, teniendo como conclusión principal que existe una relación muy significativa ( $p < 0.05$ ) y alta ( $Rho = 0,755$ ), entre el empowerment y la productividad laboral en la Positiva Seguros; y con esta investigación coincidimos con nuestra tesis al tener como resultado una correlación Rho de Spearman ( $Rho = 0,742$ ), con una significancia de  $p = 0,000$ . por lo que se acepta la hipótesis alterna que nos indica que existe una relación significativa entre el empowerment y la productividad laboral en la zona 1, CMAC-Huancayo S.A 2020, es decir cuando aumenta el empowerment, mejora la productividad.

Respecto al grado de instrucción de los colaboradores de la zona 1, CMAC-Huancayo S.A. de la figura 24 nos indica que un 70% de los colaboradores pertenece a un grado académico de nivel superior, es decir el desarrollo

profesional que puedan tener los colaboradores contribuye a mejores prácticas al desempeño laboral y crecimiento organizacional, tiempo de servicio de los colaboradores de la zona 1, CMAC-Huancayo S.A. de la figura 25, nos indica que un 57% de colaboradores tienen más de 5 años como tiempo de servicio esto a razón que la CMAC-Huancayo S.A ofrece una línea de carrera donde se pueda incentivar y motivar a los colaboradores para desarrollar sus conocimientos, habilidades que demanda sus actividades laborales y con ello obtener mejores resultados en el trabajo, también podemos inferir que al tener 5 años en la CMAC-Huancayo S.A. tienen un grado de autonomía en base a la responsabilidad y confianza para el facultamiento en la toma de decisiones a fin de mejorar los resultados organizacionales. En la figura 22 género de los colaboradores de la zona 1, CMAC-Huancayo S.A., nos indican que un 55% los colaboradores son de género masculino y un 45% de género femenino, a esto se concluye que los colaboradores se sienten más representados e inspirados por los líderes femeninos, según la tabla 18 correlación entre liderazgo y productividad laboral, nos muestra que el liderazgo en los colaboradores de la CMAC-Huancayo S.A. no es el más adecuado, provocando una brecha entre la comunicación y confianza.

Estos resultados fueron comparados en la investigación de Reyes (2020), respecto a la formación laboral en La positiva Seguros tiene una correlación positiva alta ( $r= 0,706$ ) con la variable empowerment donde un 51,1% (24 encuestados) indican que empresa ha invertido y gestionado cursos que promuevan que sus trabajadores fortalezcas sus conocimientos para así lograr mejores resultados, por otro aspecto un 63,8% (30 encuestados) opinaron que la delegación de poder es regular ya que “existe la necesidad de implementar actividades de gestión de recursos humanos orientados a fortalecer la delegación de poder y el nivel de autoridad concedido a los trabajadores.” (Reyes, 2020, p.30), un 51,1% (24 encuestados) opinaron que el liderazgo es alto en la empresa, debido a que se sienten identificados con su equipo de trabajo al reconocer que hay trabajadores que lideran y direccionan las funciones establecidas dentro de su área de trabajo, así

mismo consideran que hay una comunicación fluida y asertiva; con estos resultados podemos mencionar que mientras hay un buen liderazgo en la empresa los trabajadores pueden desarrollar sus capacidades para tener éxito en las actividades bajo presión. Con este resultado coincidimos con lo que nos menciona Newstrom (2011) “El liderazgo es el proceso de influir y apoyar a otros para que trabajen con entusiasmo en el logro de objetivos, es el factor crucial que ayuda a identificar sus metas, y luego los motiva y auxilia para alcanzarlas” (p.169).

## Conclusiones

- El empowerment se relaciona directa y significativamente con la productividad laboral, debido a que la correlación Rho de Spearman ( $Rho = 0,742$ ), con una significancia de  $p = 0,000$  y demuestra una correlación positiva y buena, es decir, cuando aumenta el empowerment mejora la productividad en la zona 1, CMAC Huancayo S.A.-2020.
- El poder se relaciona directa y significativamente con la productividad laboral, debido a que la correlación Rho de Spearman ( $Rho = 0,574$ ), con una significancia de  $p = 0,000$  y muestra una correlación moderada, es decir, cuando aumenta el poder mejora la productividad en la zona 1, CMAC-Huancayo S.A. - 2020, el poder se logra con un alto grado de liderazgo y sentido de responsabilidad, así como el puesto que desempeñan, siendo un 57% de nuestros colaboradores que cuentan con una experiencia de más de 5 años.
- La motivación se relaciona directa y significativamente con la productividad laboral, debido a que la correlación Rho de Spearman ( $Rho = 0,639$ ), con una significancia de  $p = 0,000$  y muestra una correlación buena, es decir, cuando aumenta la motivación mejora la productividad en la zona 1. CMAC-Huancayo S.A. - 2020.
- El desarrollo se relaciona directa y significativamente con la productividad laboral, debido a que la correlación Rho de Spearman ( $Rho = 0,709$ ), con una significancia de  $p = 0,000$  y muestra una correlación buena, es decir, cuando aumenta el desarrollo mejora la productividad en la zona 1, CMAC Huancayo. – 2020.
- El liderazgo se relaciona directa y significativamente con la productividad laboral en zona 1 la CMAC Huancayo, zona 1, debido a que la correlación Rho de Spearman ( $Rho = 0,592$ ), con una significancia de  $p = 0,000$  y muestra una correlación moderada, es decir, cuando aumenta el liderazgo mejora la productividad en la zona 1, CMAC Huancayo S.A.–2020. El liderazgo se logra mediante la inspiración y capacidad de instruir en las personas mediante la

motivación, comunicación y respeto; siendo representado por un 45 % de mujeres que mantienen un nivel alto de liderazgo, con respecto al 55% de hombres, no cuentan con la capacidad de liderar, al ser la mayoría de la población los hombres podemos reafirmar que uno de los factores para tener una correlación moderada es el género.

## Recomendaciones

- Proponer que se aplique el empowerment como una herramienta de gestión, el cual permitirá delegar mayor responsabilidad y confianza a los colaboradores para que desarrollen sus actividades con un grado de autonomía y compromiso con la institución, de esta forma se lograra que los colaboradores se sientan más identificados con la institución y por ende mejorar los resultados a corto plazo.
- Proponer a la gerencia la implementación de una política de autonomía para aquellos colaboradores que tengan un nivel alto en sus indicadores de productividad (cumplimiento de metas) durante el año, con estas políticas de autonomía se estaría logrando otorgar mayor control y libertad en sus acciones sobre su trabajo para luego hacerles responsables de sus resultados, así mismo podrían diseñar sus propias estrategias financieras en el área de créditos y operaciones, generando mayor compromiso con el equipo y la organización, potenciando la capacidad de solución de conflictos y mejora en la productividad.
- Se recomienda implementar programas de incentivos no monetario, por ejemplo, día libre, membresías basadas en intereses personales (gimnasio, cines, restaurantes), a fin de sentirse motivados al realizar sus actividades.
- Implementar capacitaciones en competencias técnicas, que ayudaran a desarrollar nuevas estrategias a partir de la identificación de un problema en sus labores diarias, implementar talleres en habilidades directivas para mejorar la comunicación y el trabajo en equipo, ambos programas de desarrollo deben realizarse trimestralmente acompañado de una evaluación para ver las mejoras en los equipos de trabajo.
- Implementar el liderazgo participativo en las agencias donde los miembros del equipo puedan dar sus aportaciones y mejorar en la toma de decisiones en la institución con la finalidad de ayudar a integrar y brindar confianza a los colaboradores, a través de comités de negocios, reuniones de confraternidad, reuniones de cumplimiento de metas de manera quincenal o mensual,

propiciando un clima de confianza, calidad de trabajo en equipo y compromiso de todos los colaboradores.

- Se recomienda a los futuros investigadores, realizar investigaciones que ayuden al crecimiento de la organización, en temas como: comunicación asertiva, habilidades directivas, competencia técnicas y coaching.

## Referencias Bibliográficas

- Alles, M. (2007). *Comportamiento organizacional: cómo lograr un cambio cultural a través de gestión por competencias*. (Granica, Ed.) Buenos Aires. Obtenido de <http://ebookcentral.proquest.com/lib/unicont/detail.action?docID=3225140>
- Alvarado, M. (2019). *El modelo de gestión “cliente soy” y la productividad de la Agencia Mibanco – Lambayeque (Tesis Inédita)*. Lambayeque, Perú. Obtenido de <http://repositorio.unprg.edu.pe/handle/UNPRG/5977>
- Ancajima, H. (2019). *Estímulos empresariales y su influencia en la productividad de los asesores en Financiera Confianza, Tumbes – 2018 (Tesis Inédita)*. Tumbes: Universidad Nacional de Tumbes. Obtenido de <http://repositorio.untumbes.edu.pe/handle/UNITUMBES/484>
- Arata, A. (2005). *Organización liviana y gestión participativa*. Chile: Ril Editores.
- Arroyo, R. (2012). *Habilidades Gerenciales: Desarrollo de destrezas, competencias y actitud* (Primera ed.). Bogotá: Ecoe Ediciones.
- Bateman, T., & Snell, S. (2009). *Administración liderazgo y colaboración en un mundo competitivo* (Octava ed.). México: McGraw-Hill. Obtenido de <https://bit.ly/3oRaOk6>
- Bernal, C. (2010). *Metodología de la Investigación: administración, economía, humanidades y ciencias sociales* (Tercera ed.). Colombia: Prentice Hall. Obtenido de <https://bit.ly/3oa03bO>
- Bonilla, E., & Rodríguez, P. (2005). *Más allá del dilema de los métodos: La investigación en ciencias sociales*. Bogotá: Norma. Obtenido de <https://bit.ly/3o7hZUe>
- Cazau, P. (2006). *Introducción a la Investigación en Ciencias Sociales* (tercera ed.). Buenos Aires - Argentina. Obtenido de <https://bit.ly/3sJzVbb>
- Chiavenato, I. (2011). *Administración de Recursos humanos* (Novena ed.). México: McGraw Hill.
- Chiavenato, I. (2017). *Comportamiento Organizacional* (Tercera ed.). México: McGraw-Hill.
- CMAC Huancayo S.A. (2019). *Memoria Anual*. Obtenido de <https://bit.ly/3aCtkIE>

- Coronado, I. (2006). Evaluación de la efectividad en la gestión operativa del área de recursos humanos en la actividad de capacitación. *Revista Base (Administração e Contabilidade, III, 176-188*. Obtenido de <https://bit.ly/3oalokf>
- Drew. (22 de mayo de 2020). *Productividad*. Obtenido de <https://marketing.wearedrew.co/que-es-la-productividad>
- Drucker, P. (2002). *La Innovación y el Empresariado Innovador*. Barcelona: Editora O. O. A.
- El Peruano. (2015). Normas Legales. 68. Obtenido de <https://bit.ly/3kn12oJ>
- Escurra, L. (1988). Cuantificación de la validez de contenido por criterio de jueces. 103-111. Obtenido de <https://bit.ly/3aOceq0>
- Flores, L. (2017). *La identidad cooperativa y su impacto en el empoderamiento del talento humano de la cooperativa de ahorro y crédito Oscus LTDA., caso de estudio matriz Ambato (Tesis Inédita)*. Ambato, Ecuador. Obtenido de <https://n9.cl/40t4d>
- Garcia, C., Quiroz, M., & Yaya, A. (2018). *La incidencia de los factores psicosociales en el clima y productividad laboral: El caso de una Entidad Financiera Peruana (Tesis Inédita)*. Lima: Universidad Peruana de Ciencias Aplicadas. Obtenido de <https://repositorioacademico.upc.edu.pe/handle/10757/624879>
- García, E. (2019). *El empowerment en el trabajo de los colaboradores de la Institución Compartamos Financiera, Chimbote - 2019 (Tesis Inédita)*. Chimbote, Perú. Obtenido de <https://n9.cl/qct6l>
- Hernández, R., Fernández, C., & Baptista, M. (2014). *Metodología de la Investigación* (Sexta ed.). México: McGraw-Hill Education . Obtenido de <https://bit.ly/3sFTpgK>
- Hurtado, D. (2008). *Principios de Administración*. Medellín, Colombia: ITM. Obtenido de <https://bit.ly/3umS92U>
- Inversor Latam. (12 de agosto de 2020). *Billeteras Digitales*. Recuperado el 25 de agosto de 2020, de <https://inversorlatam.com/tag/billetera-virtual/>
- IPE. (octubre de 2007). *Instituto Peruano de Economía* . Obtenido de <https://bit.ly/3iNSzKs>
- Jones, G. (2008). *Teoría Organizacional: Diseño y cambio en las organizaciones* (Quinta ed.). Mexico: Pearson Educación . Obtenido de <https://bit.ly/35UGrSD>

- Loayza, T. (2019). *Influencia de la cultura financiera en los niveles de productividad de los asesores de negocio de Mibanco en la Región Tacna durante el 2017 (Tesis Inédita)*. Tumbes: Universidad Neumann Business School. Obtenido de <http://repositorio.neumann.edu.pe/handle/NEUMANN/170>
- Ly, J. (2015). *Empowerment y su efecto en la calidad del servicio de área de crédito hipotecario del Banco de la Nación, agencia 1 Trujillo (Tesis Inédita)*. Perú: Universidad Nacional de Trujillo. Obtenido de <http://dspace.unitru.edu.pe/handle/UNITRU/5952>
- Madrigal, B. (2009). *Habilidades Directivas* (Segunda ed.). México: McGraw-Hill. Obtenido de <http://sedboyaca.gov.co/wp-content/uploads/2020/05/habilidades-directivas.pdf>
- Morán, G. (2019). *Diseño para la mejora de la productividad aplicando un Modelo de Gestión Estratégica en el área de créditos de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Lucha Campesina (Tesis Inédita)*. Guayaquil, Ecuador. Obtenido de <https://n9.cl/d796>
- Najar, E. (2018). *Estilos de liderazgo y productividad de los equipo generación (y) millenials del Banco Financiero del Perú de la ciudad de Tacna, 2017 (Tesis Inédita)*. Tacna, Perú. Obtenido de <http://repositorio.unjbg.edu.pe/handle/UNJBG/3496>
- Newstrom, J. (2011). *Comportamiento Humano en el trabajo* (Decimotercera ed.). México: McGRAW-HILL. Obtenido de <https://bit.ly/2Yg0uH3>
- Nicuesa, M. (10 de agosto de 2018). *Cinco factores que influyen en la productividad empresarial*. Recuperado el 27 de agosto de 2020, de <https://empresariados.com/cinco-factores-que-influyen-en-la-productividad-empresarial/>
- Peñalosa, L., & Mejía, G. (2020). *Cultura y Clima: Condiciones para la Productividad Laboral (Tesis Inédita)*. Colombia: Universidad del Rosario. Obtenido de <https://n9.cl/5ki02>
- Peretto, C. (2016). *Evaluación de eficiencia y productividad del Sistema Bancario: El Caso de las Entidades Bancarias de la Republica Argentina en la decada del 2001 - 2010 (Tesis Inédita)*. Argentina: Universidad Nacional de Cordova. Obtenido de <https://n9.cl/hh36>

- Prokopenko, J. (1989). *La gestión de la productividad: Manual práctico*. Ginegra. Obtenido de <https://bit.ly/360ojXo>
- Render, B., & Heizer, J. (2014). *Administración de operaciones* (novena ed.). México: Pearson Educación. Obtenido de <https://bit.ly/2KUO2ct>
- Reyes, T. (2020). *Empowerment y productividad laboral en la empresa La Positiva Seguros (Tesis Inédita)*. Chimbote: Universidad Cesar Vallejo. Obtenido de <https://bit.ly/2ZhfaWA>
- Robbins, S., & Coulter, M. (2014). *Administración* (Decimo segunda ed.). México: Pearson Educación.
- Robbins, S., & Judge, T. (2013). *Comportamiento Organizacional* (Decimo quinta ed.). México: Pearson. Obtenido de <https://bit.ly/3qnlual>
- Rodríguez, F., & Gomez B., L. (1991). *Indicadores de calidad y productividad en la empresa*. Venezuela: CAF - Corporación Andina de Fomento.
- Romaní, G. (2017). *Análisis de la Motivación y Productividad como factores relevantes en la eficiencia de la calidad de Servicio al cliente en entidades financieras de la Ciudad de Puno (Tesis Inédita)*. Puno: Universidad Nacional del Antiplano. Obtenido de <http://repositorio.unap.edu.pe/handle/UNAP/8212>
- Salgueiro, A. (2001). *Indicadores de gestión y cuadro de mando*. Díaz de Santos. Obtenido de <https://bit.ly/3pizMJr>
- Sánchez, A. (2011). ¿Cómo medir la gestión empresarial? (M&M, Ed.) *Administración*, 86-89. Obtenido de <https://bit.ly/2KRKYhn>
- Superintendencia de Banca, Seguros y AFP . (Abril de 2020). *Informaciones estadística de Cajas Municipales* . Obtenido de [https://www.sbs.gob.pe/app/stats\\_net/stats/EstadisticaBoletinEstadistico.aspx?p=3#](https://www.sbs.gob.pe/app/stats_net/stats/EstadisticaBoletinEstadistico.aspx?p=3#)
- Tamayo, M. (1999). *Aprende a investigar - La investigación* (Tercera ed.). Medellín, Colombia: ICFES - Instituto Colombiano para el Fomento de la Educación Superior. Obtenido de <https://bit.ly/3qqd4PT>
- Thomas, K., & Velthouse, B. (1990). Cognitive Elements of Empowerment: An "Interpretive" Model of Intrinsic Task Motivation. 666-681. Obtenido de <https://core.ac.uk/download/pdf/36738094.pdf>

- Treviño, R., & Segovia, A. (2016). *El empowerment psicológico en docentes de educación media superior: revisión teórica y desafíos metodológicos*. México: Latindex. Obtenido de <https://bit.ly/3qFJ3eR>
- Uriarte, J. (14 de agosto de 2019). *Productividad*. Recuperado el 01 de setiembre de 2020, de <https://www.caracteristicas.co/productividad/>
- Valencia, H. (2000). Como lograr el empowerment. *Gestión en el Tercer Milenio*, 81-85. Obtenido de <https://bit.ly/3qpny1W>
- Vargas, Z. (2009). La investigación aplicada: Una forma de conocer las realidades con evidencia científica. *Revista Educación*, 33, 155-165. Obtenido de <https://www.redalyc.org/pdf/440/44015082010.pdf>
- Vázquez, C. (2004). *Refortalecimiento: un debate con el empowerment*. Recuperado el 27 de agosto de 2020, de Ciencia Administrativa: <http://redalyc.uaemex.mx/redalyc/src/inicio/ArtPdfRed.jsp?iCve=28438106>
- Whetten, D., & Cameron, K. (2016). *Desarrollo de habilidades directivas* (Novena ed.). México: Pearson .
- Wilson, T. (2004). *Manual del Empowerment: Como conseguir lo mejor de sus colaboradores*. España: THAU, S.L.
- Ybarra, J. (2016). *Eficiencia y Productividad en la Industria Bancaria de Argentina (Tesis Inédita)*. Argentina: Universidad San Adres - Buenos Aires. Obtenido de <https://n9.cl/4tp5w>

## Anexo

### Anexo 1: Matriz de Consistencia

#### “El empowerment y la productividad laboral de los colaboradores de la zona 1 de la CMAC – Huancayo S.A. – 2020”

Problema	Objetivo	Hipótesis	Variables	Dimensiones	Metodología
Problema general	Objetivo general	Hipótesis general			
¿Cuál es la relación del empowerment con la productividad laboral de los colaboradores de la zona 1, CMAC - Huancayo S.A. 2020?	Determinar la relación del empowerment con la productividad laboral de los colaboradores de la zona 1, CMAC - Huancayo S.A. 2020.	Existe relación significativa entre el empowerment con la productividad laboral de los colaboradores de la zona 1, CMAC - Huancayo S.A. 2020	Variable V1 (X) Empowerment	X1=Poder X2= Motivación X3= Desarrollo X4= Liderazgo	<p>Método: Científico, hipotético – deductivo</p> <p>Enfoque: Cuantitativo</p> <p>Alcance: descriptivo - correlacional</p> <p>Tipo: Aplicada</p> <p>Nivel: descriptivo - correlacional</p> <p>Diseño: No experimental, de corte transversal, descriptivo - correlacional.</p>
Problema específico	Objetivo específico	Hipótesis específico			
¿Cuál es la relación del poder con la productividad laboral de los colaboradores de la zona 1, CMAC - Huancayo S.A. 2020?	Establecer la relación del poder con la productividad laboral de los colaboradores de la zona 1, CMAC - Huancayo S.A. 2020	H1: Existe relación significativa entre el poder con la productividad laboral de los colaboradores de la zona 1, CMAC - Huancayo S.A. 2020			
¿Cuál es la relación de la motivación con la productividad laboral de los colaboradores de la zona 1, CMAC - Huancayo S.A. 2020?	Identificar la relación de la motivación con la productividad laboral de los colaboradores de la zona 1, CMAC - Huancayo S.A. 2020	H2: Existe relación significativa entre la motivación con la productividad laboral de los colaboradores de la zona 1, CMAC - Huancayo S.A. 2020			
¿Cuál es la relación del desarrollo con la productividad laboral de los colaboradores de la zona 1, CMAC - Huancayo S.A. 2020?	Especificar la relación del desarrollo con la productividad laboral de los colaboradores de la zona 1, CMAC - Huancayo S.A. 2020	H3: Existe relación significativa entre el desarrollo con la productividad laboral de los colaboradores de la zona 1, CMAC - Huancayo S.A. 2020			
¿Cuál es la relación del liderazgo con la productividad laboral de los colaboradores de la zona 1,	Establecer la relación del liderazgo con la productividad laboral de los colaboradores de la zona 1,	H4: Existe relación significativa entre el Liderazgo con la productividad laboral de los colaboradores de la zona		Y1=Eficiencia Y2=Eficacia Y3=Efectividad	

CMAC - Huancayo S.A. 2020?	CMAC - Huancayo S.A. 2020	1, CMAC - Huancayo S.A. 2020	Variable V2 (Y) Productividad Laboral		Población: 88 colaboradores de la CMAC Huancayo, zona 1  Muestra censal: 88 colaboradores Técnica: Encuesta  Instrumento: Cuestionario en escala Likert
-------------------------------	------------------------------	---------------------------------	--	--	---

### Anexo 2: Matriz de operacionalización.

Variable del estudio	Dimensión	Indicadores	Ítems	Escala valorativa
<p style="text-align: center;"><b>Empowerment</b></p> <p>El facultamiento en la toma de decisiones (empowerment) o delegación de autoridad parte de la idea de otorgar a las personas el poder, la libertad y la información que necesitan para tomar decisiones y participar activamente en la organización.</p>	Poder	Considera adquirir poder para tomar decisiones autónomas en el trabajo.	¿Adquiere poder para tomar decisiones respecto a sus responsabilidades dentro de la CMAC Huancayo?	<p style="text-align: center;">Ordinal</p> <p>- Nunca - Casi nunca - A veces - Casi Siempre - Siempre</p>
		Reconoce que se implanta el poder de los jefes en su trabajo.	¿En la CMAC Huancayo, los jefes inmediatos establecen poder para cumplir con los objetivos?	
		Reconoce que existe delegación de autoridad en acciones laborales.	¿En las actividades que realiza, observa que hay delegación de autoridad por parte de los jefes en la CMAC Huancayo?	
			¿En la CMAC Huancayo, la delegación de responsabilidades entre colaboradores y jefes se da de forma eficiente?	
		Considera la confianza fundamental en su trabajo.	¿En la CMAC Huancayo, la confianza es un factor fundamental para desarrollar mejor sus actividades?	
	Motivación	Considera ser reconocido por sus logros individuales en su trabajo.	¿En la CMAC Huancayo, los directivos reconocen tus logros?	
		Conoce del reconocimiento y felicitación a los colaboradores en su trabajo.	¿Los metas logrados, son motivo de reconocimiento y felicitación para todos los colaboradores de la CMAC Huancayo?	
		Conoce las políticas de reconocimiento de motivación individual en su trabajo.	¿Existen políticas de reconocimiento en la CMAC Huancayo, para motivar al personal que cumple los objetivos?	
		Reconoce que los logros y resultados de la empresa	¿Se informa los logros y resultados que obtiene la CMAC Huancayo?	

Variable del estudio	Dimensión	Indicadores	Ítems	Escala valorativa
		se informan oportunamente.		
		Considera que colabora con ideas e información fundamental en su trabajo	¿Participa y colabora con ideas e información con los directivos y colaboradores para el logro de metas en CMAC Huancayo?	
	Desarrollo	Conoce de las capacitaciones y actualizaciones frecuentes en su trabajo.	¿La CMAC Huancayo, promueve capacitaciones y actualizaciones para mejorar su desempeño laboral?	
		Reconoce poder ascender de cargo como anhelo personal en su trabajo.	¿Aspira ascender de cargo dentro de la CMAC Huancayo?	
		Considera contar con los recursos adecuados para su actividad laboral.	¿Cuenta con recursos humanos y materiales para realizar su trabajo en la CMAC Huancayo?	
		Reconoce la transferencia de conocimientos de los directivos a los trabajadores en general.	¿Los jefes mejor capacitados y actualizados de la CMAC Huancayo, transfieren sus conocimientos, técnicas, estrategias y experiencias a los demás colaboradores?	
		Conoce que existe información secreta de uso exclusivo en su trabajo.	¿Observa que existe información secreta que solo es conocido por una parte de los colaboradores?	
	Liderazgo	Reconoce que se brinda asesoramiento de información al personal nuevo	¿Se brinda asesoramiento al personal en CMAC Huancayo?	
		Reconoce las cualidades de líder en los directivos para guiar al personal.	¿Los directivos tienen cualidades de líder que encaminar al logro de objetivos y metas de la CMAC Huancayo?	

Variable del estudio	Dimensión	Indicadores	Ítems	Escala valorativa
		Considera que siente identificación con el nivel de liderazgo en su trabajo	¿Se siente identificado con su jefe quien apoya su desempeño laboral en la CMAC Huancayo?	
		Considera que se realiza una autoevaluación objetiva que sustenta su desempeño.	¿En CMAC Huancayo, suelen orientar al personal para realiza una autoevaluación objetiva en su desempeño?	
		Reconoce las críticas constructivas del líder que motivan su trabajo	¿El jefe realiza críticas constructivas relacionado a su desempeño dentro de la CMAC Huancayo?	
<p>Productividad Laboral</p> <p>Robbins y Coulter, (2014, p.449) “La productividad del empleado es una medida de desempeño que toma en cuenta tanto la eficiencia como la eficacia.”</p>	Eficiencia	Reconoce que comparte la experticia laboral individual para sus colegas de trabajo	¿Comparte la experiencia laboral en beneficio de sus compañeros de la CMAC Huancayo?	
		Considera que prioriza los valores institucionales y motiva su actividad laboral	¿Prioriza los valores institucionales como aspectos fundamentales para desarrollar sus actividades en su trabajo?	
		Conoce sobre el uso adecuado de insumos, equipos y materiales de forma cotidiana	¿CMAC Huancayo, hace uso adecuado de los recursos materiales para alcanzar los objetivos establecidos?	
		Considera que alcanzar las metas propuestas es prioritario en los trabajadores	¿En la CMAC Huancayo, los colaboradores buscan alcanzar las metas propuestas en el menor tiempo posible?	
		Reconoce usar una adecuada tecnología en las actividades diarias.	¿El uso adecuado de las TIC ayudaría un mejor desempeño en las actividades que realiza en la CMAC Huancayo?	
		Considera tener compromiso para ejecutar hábilmente sus labores.	¿Existe compromiso por parte de tus compañeros para ejecutar las actividades que realiza en la CMAC Huancayo?	

Variable del estudio	Dimensión	Indicadores	Ítems	Escala valorativa
	Eficacia	Reconoce realizar un nivel adecuado de servicio en su trabajo	¿Las actividades que realiza asegura un servicio de calidad en la CMAC Huancayo?	
		Reconoce que suele asumir la responsabilidad ocasionalmente en su trabajo	¿En ocasiones ante la ausencia de su jefe suele asumir la responsabilidad?	
		Considera realizar acciones extraordinarias en su trabajo	¿Suele realizar acciones que generan satisfacción a los clientes a diferencia de sus compañeros de trabajo?	
		Considera tomar en cuenta las quejas orientando a realizar mejoras de su trabajo	¿Suele tomar en cuenta las quejas de los clientes para mejorar su trabajo en la CMAC Huancayo?	
		Reconoce ser puntual con la entrega de encargos en su trabajo	¿Entrega oportunamente los trabajos que designa su jefe?	
		Considera escuchar las sugerencias positivamente en su trabajo	¿Suele escuchar las sugerencias de sus jefes para mejorar sus actividades en la CMAC Huancayo?	
		Reconoce terminar los que corresponde al día de labores cotidianamente.	¿Entre sus actividades cotidianas, suele terminar lo que corresponde en el día?	
	Efectividad	Considera tener un rendimiento adecuado cotidianamente en su trabajo	¿En sus actividades su rendimiento contribuye a la mejora continua de la CMAC Huancayo?	
		Conoce que premian el logro de metas individualmente en su trabajo	¿En la CMAC Huancayo se valora el trabajo de los colaboradores en el logro de las metas establecidas?	
		Considera que su aporte para alcanzar las metas es especial en su trabajo	¿Es importante sus actividades para alcanzar las metas en la CMAC Huancayo?	

Variable del estudio	Dimensión	Indicadores	Ítems	Escala valorativa
		Considera las reuniones de trabajo de importancia en su trabajo	¿Es fundamental la participación en las reuniones de trabajo con los jefes de la CMAC Huancayo para ver temas estratégicos?	
		Reconoce la confianza y comprensión en el equipo de trabajo	¿Cómo miembro del equipo expresa confianza y comprensión en las actividades programadas de la CMAC Huancayo?	
		Conoce el volumen de atención y producción segmentados en su trabajo	¿Estima que el volumen de atención y producción actual en la CMAC Huancayo, podría alcanzar mayores segmentos de mercado?	
		Considera la venta de productos esenciales para la empresa	¿Considera que la venta de productos que usted genera lleva a una mayor productividad de la CMAC Huancayo?	

### Anexo 3: Instrumento de Investigación

#### Cuestionario

#### Instrucciones

Señor(a) el presente cuestionario es confidencial y anónima, tiene como objetivo determinar la relación existente entre empowerment con la productividad laboral en la CMAC-Huancayo S.A. 2020.

Para contestar las preguntas lea cuidadosamente el enunciado y escoja solo una respuesta marcando con una X sobre la opción con la cual este de acuerdo, según la siguiente escala:

Nunca	Casi nunca	A veces	Casi siempre	Siempre
1	2	3	4	5

<b>Sexo</b>	Masculino	
	Femenino	

<b>Tiempo de servicio</b>	<b>de</b>	Año	
		Mes	

Cargo		
Auxiliar back up	Asistente de operaciones	Asesor senior

Grado de instrucción		
Egresado	Técnico	Superior

Procedencia			
Huancayo	Tambo	Chilca	Otros

Agradecemos su colaboración y honestidad por responder cada una de las preguntas.

N°	Preguntas	Escala				
		Nunca	Casi nunca	A veces	Casi siempre	Siempre
1	¿Adquiere poder para tomar decisiones respecto a sus responsabilidades dentro de la CMAC Huancayo?	1	2	3	4	5
2	¿En la CMAC Huancayo, los jefes inmediatos establecen poder para cumplir con los objetivos?	1	2	3	4	5
3	¿En las actividades que realiza, observa que hay delegación de autoridad por parte de los jefes en la CMAC Huancayo?	1	2	3	4	5
4	¿En la CMAC Huancayo, la delegación de responsabilidades entre colaboradores y jefes se da de forma eficiente?	1	2	3	4	5
5	¿En la CMAC Huancayo, la confianza es un factor fundamental para desarrollar mejor sus actividades?	1	2	3	4	5
6	¿En la CMAC Huancayo, los directivos reconocen tus logros?	1	2	3	4	5
7	¿Los metas logrados, son motivo de reconocimiento y felicitación para todos los colaboradores de la CMAC Huancayo?	1	2	3	4	5
8	¿Existen políticas de reconocimiento en la CMAC Huancayo, para motivar al personal que cumple los objetivos?	1	2	3	4	5
9	¿Se informa los logros y resultados que obtiene la CMAC Huancayo?	1	2	3	4	5
10	¿Participa y colabora con ideas e información con los directivos y colaboradores para el logro de metas en CMAC Huancayo?	1	2	3	4	5
11	¿La CMAC Huancayo, promueve capacitaciones y actualizaciones para mejorar su desempeño laboral?	1	2	3	4	5
12	¿Aspira ascender de cargo dentro de la CMAC Huancayo?	1	2	3	4	5
13	¿Cuenta con recursos humanos y materiales para realizar su trabajo en la CMAC Huancayo?	1	2	3	4	5
14	¿Los jefes mejor capacitados y actualizados de la CMAC Huancayo, transfieren sus conocimientos, técnicas, estrategias y experiencias a los demás colaboradores?	1	2	3	4	5
15	¿Observa que existe información secreta que solo es conocido por una parte de los colaboradores?	1	2	3	4	5
16	¿Se brinda asesoramiento al personal en CMAC Huancayo?	1	2	3	4	5
17	¿Los directivos tienen cualidades de líder que encaminar al logro de objetivos y metas de la CMAC Huancayo?	1	2	3	4	5
18	¿Se siente identificado con su jefe quien apoya su desempeño laboral en la CMAC Huancayo?	1	2	3	4	5
19	¿En CMAC Huancayo, suelen orientar al personal para realiza una autoevaluación objetiva en su desempeño?	1	2	3	4	5
20	¿El jefe realiza críticas constructivas relacionado a su desempeño dentro de la CMAC Huancayo?	1	2	3	4	5
21	¿Comparte la experiencia laboral en beneficio de sus compañeros de la CMAC Huancayo?	1	2	3	4	5
22	¿Prioriza los valores institucionales como aspectos fundamentales para desarrollar sus actividades en su trabajo?	1	2	3	4	5
23	¿CMAC Huancayo, hace uso adecuado de los recursos materiales para alcanzar los objetivos establecidos?	1	2	3	4	5

N°	Preguntas	Escala				
		Nunca	Casi nunca	A veces	Casi siempre	Siempre
24	¿En la CMAC Huancayo, los colaboradores buscan alcanzar las metas propuestas en el menor tiempo posible?	1	2	3	4	5
25	¿El uso adecuado de las TICs ayudaría un mejor desempeño en las actividades que realiza en la CMAC Huancayo?	1	2	3	4	5
26	¿Existe compromiso por parte de tus compañeros para ejecutar las actividades que realiza en la CMAC Huancayo?	1	2	3	4	5
27	¿Las actividades que realiza asegura un servicio de calidad en la CMAC Huancayo?	1	2	3	4	5
28	¿En ocasiones ante la ausencia de su jefe suele asumir la responsabilidad?	1	2	3	4	5
29	¿Suele realizar acciones que generan satisfacción a los clientes a diferencia de sus compañeros de trabajo?	1	2	3	4	5
30	¿Suele tomar en cuenta las quejas de los clientes para mejorar su trabajo en la CMAC Huancayo?	1	2	3	4	5
31	¿Entrega oportunamente los trabajos que designa su jefe?	1	2	3	4	5
32	¿Suele escuchar las sugerencias de sus jefes para mejorar sus actividades en la CMAC Huancayo?	1	2	3	4	5
33	¿Entre sus actividades cotidianas, suele terminar lo que corresponde en el día?	1	2	3	4	5
34	¿En sus actividades su rendimiento contribuye a la mejora continua de la CMAC Huancayo?	1	2	3	4	5
35	¿En la CMAC Huancayo se valora el trabajo de los colaboradores en el logro de las metas establecidas?	1	2	3	4	5
36	¿Es importante sus actividades para alcanzar las metas en la CMAC Huancayo?	1	2	3	4	5
37	¿Es fundamental la participación en las reuniones de trabajo con los jefes de la CMAC Huancayo para ver temas estratégicos?	1	2	3	4	5
38	¿Cómo miembro del equipo expresa confianza y comprensión en las actividades programadas de la CMAC Huancayo?	1	2	3	4	5
39	¿Estima que el volumen de atención y producción actual en la CMAC Huancayo, podría alcanzar mayores segmentos de mercado?	1	2	3	4	5
40	¿Considera que la venta de productos que usted genera lleva a una mayor productividad de la CMAC Huancayo?	1	2	3	4	5

Muchas gracias por su colaboración.

## Anexo 4: Validación del instrumento por expertos



Universidad  
Continental

### FICHA DE VALIDACIÓN DE EXPERTO

Estimado experto, se solicita la validación del instrumento de medición: Cuestionario Productividad Laboral.

**Instrucciones:** Marque con una "X" según considere la valoración de acuerdo a cada ítem.

<b>PARA:</b> Congruencia y claridad del instrumento	<b>PARA:</b> Tendenciosidad (sesgo en la formulación de los ítems, es decir, si sugieren o no una respuesta)
5 = Optimo 4 = Satisfactorio 3 = Bueno 2 = Regular 1 = Deficiente	5 = Mínimo 4 = Poca 3 = Regular 2 = Bastante 1 = Fuerte

N°	Criterios de Evaluación	Congruencia					Claridad					Tendenciosidad				
		1	2	3	4	5	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
1	El instrumento tiene estructura lógica.					X					X					X
2	La secuencia de presentación de los ítems es óptima.					X					X					X
3	El grado de complejidad de los ítems es aceptable.					X					X					X
4	Los términos utilizados en las preguntas son claros y comprensibles.					X					X					X
5	Los reactivos reflejan el problema de investigación.					X					X					X
6	El instrumento abarca en su totalidad el problema de investigación.					X					X					X
7	Las preguntas permiten el logro de objetivos.					X					X					X
8	Los reactivos permiten recoger información para alcanzar los objetivos de la investigación.					X					X					X
9	El instrumento abarca las variables y dimensiones.					X					X					X
10	Los ítems son medibles directamente					X					X					X
Sumatoria Parcial						10					10					10
<b>Sumatoria Total</b>		<b>50</b>					<b>50</b>					<b>50</b>				

**Escala de calificación final:** Deficiente (30-54); Regular (55-78); Bueno (79-102); Satisfactorio (103-126); Óptimo (126-150)



**Observaciones:**

.....  
.....  
.....

**Nombres y Apellidos del experto:** Eduardo Michael Párraga Baquerizo  
**Especialidad:** Administración Estratégica de Empresas

**DNI.: 42224886**

**Nro. Celular: 945990000**



**Firma**  
**DNI. 42224886**

**FICHA DE VALIDACIÓN DE EXPERTO**

Estimado experto, se solicita la validación del instrumento de medición: Cuestionario

**Instrucciones:** Marque con una "X" según considere la valoración de acuerdo a cada ítem.

<b>PARA:</b> Congruencia y claridad del instrumento	<b>PARA:</b> Tendenciosidad (sesgo en la formulación de los ítems, es decir, si sugieren o no una respuesta)
5 = Optimo 4 = Satisfactorio 3 = Bueno 2 = Regular 1 = Deficiente	5 = Minimo 4 = Poca 3 = Regular 2 = Bastante 1 = Fuerte

N°	Criterios de Evaluación	Congruencia					Claridad					Tendenciosidad					
		1	2	3	4	5	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5	
1	El instrumento tiene estructura lógica.				√					√						√	
2	La secuencia de presentación de los ítems es óptima.					√				√							√
3	El grado de complejidad de los ítems es aceptable.					√				√							√
4	Los términos utilizados en las preguntas son claros y comprensibles.				√					√							√
5	Los reactivos reflejan el problema de investigación.					√				√							√
6	El instrumento abarca en su totalidad el problema de investigación.					√				√							√
7	Las preguntas permiten el logro de objetivos.					√				√							√
8	Los reactivos permiten recoger información para alcanzar los objetivos de la investigación.					√				√							√
9	El instrumento abarca las variables y dimensiones.					√				√							√
10	Los ítems son medibles directamente					√				√							√
Sumatoria Parcial					8	40				40						4	45
Sumatoria Total		48					40					49					

**Escala de calificación final:** Deficiente (30-54); Regular (55-78); Bueno (79-102); Satisfactorio (103-126); Óptimo (126-150)



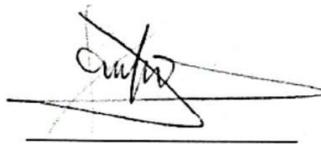
**Observaciones:**

.....  
.....  
.....

**Nombres y Apellidos del experto:** Fidel Pérez Araujo  
**Especialidad:** Dr. en Administración

**DNI.:** 19822894

**Celular:** 964652075



**Dr. Fidel Pérez Araujo**  
**19822894**

**FICHA DE VALIDACIÓN DE EXPERTO**

Estimado experto, se solicita la validación del instrumento de medición: Cuestionario

**Instrucciones:** Marque con una "X" según considere la valoración de acuerdo a cada ítem.

<b>PARA:</b> Congruencia y claridad del instrumento	<b>PARA:</b> Tendenciosidad (sesgo en la formulación de los ítems, es decir, si sugieren o no una respuesta)
5 = Óptimo 4 = Satisfactorio 3 = Bueno 2 = Regular 1 = Deficiente	5 = Mínimo 4 = Poca 3 = Regular 2 = Bastante 1 = Fuerte

N°	Criterios de Evaluación	Congruencia					Claridad					Tendenciosidad				
		1	2	3	4	5	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
1	El instrumento tiene estructura lógica.				X					X					X	
2	La secuencia de presentación de los ítems es óptima.				X					X					X	
3	El grado de complejidad de los ítems es aceptable.				X					X					X	
4	Los términos utilizados en las preguntas son claros y comprensibles.				X					X					X	
5	Los reactivos reflejan el problema de investigación.				X					X					X	
6	El instrumento abarca en su totalidad el problema de investigación.				X					X					X	
7	Las preguntas permiten el logro de objetivos.				X					X					X	
8	Los reactivos permiten recoger información para alcanzar los objetivos de la investigación.				X					X					X	
9	El instrumento abarca las variables y dimensiones.				X					X					X	
10	Los ítems son medibles directamente				X					X					X	
Sumatoria Parcial					10					10					10	
<b>Sumatoria Total</b>		<b>50</b>					<b>50</b>					<b>40</b>				

**Escala de calificación final: Deficiente (30-54); Regular (55-78); Bueno (79-102); Satisfactorio (103-126); Óptimo (126-150)**

**Observaciones:**

.....  
.....  
.....

**Nombres y Apellidos del experto:** Mg. Ernesto Andrés Ortiz Ortiz

**DNI.:**20122192

**Especialidad:** Dirección Estratégica de Empresas

**Nro. Celular:** 989384438



---

**Firma**  
**DNI. 20122192**