

**UNIVERSIDAD NACIONAL AGRARIA DE LA SELVA
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS**



TESIS PARA TÍTULO PROFESIONAL

**EL EMPOWERMENT Y EL DESEMPEÑO LABORAL EN
LOS TRABAJADORES DEL MINISTERIO DEL
INTERIOR PROYECTO ESPECIAL CORAH –
PUCALLPA**

**PARA OBTENER EL TÍTULO PROFESIONAL DE LICENCIADO EN
ADMINISTRACIÓN**

CALDERÓN ESPINOZA, Paúl Stuart

TINGO MARÍA, PERÚ

2020



ACTA DE SUSTENTACIÓN DE TESIS
N° 003-2021-EPA- FCEA-UNAS
REUNIÓN VIRTUAL

Siendo las 09:00 horas del día martes 10 de agosto de 2021, se reúnen mediante videoconferencia a través de la plataforma Microsoft Teams, los miembros del jurado calificador de tesis designados mediante Resolución Nro. 068-2019-D-FCEA, por lo que se autoriza la ejecución de la tesis con Resolución N° 106/2019-D-FCEA. Mediante estos documentos se acredita el cumplimiento de los requisitos establecidos; por cuanto, el jurado procede a dar inicio a la sustentación de tesis para optar el título de Licenciado en Administración, titulada:

**EL EMPOWERMENT Y EL DESEMPEÑO LABORAL EN LOS TRABAJADORES DEL MINISTERIO DEL INTERIOR
PROYECTO ESPECIAL CORAH – PUCALLPA.**

Presentado por el Bachiller en Ciencias Administrativas **CALDERÓN ESPINOZA, Paúl Stuart.**

Luego de la sustentación y absueltas las preguntas de rigor en concordancia con el Art. 48 del Reglamento de Grados y Títulos de la Universidad Nacional Agraria de la Selva; se procedió a la respectiva calificación en conformidad con el Art. 53 del mismo reglamento. Siendo el resultado siguiente:

APROBADO POR: UNANIMIDAD

CALIFICATIVO : BUENO

Siendo las 10:15 horas, se dio por culminado el acto público de sustentación de tesis, firmando a continuación los miembros del honorable jurado y su asesor, en señal de conformidad.

Tingo María, 10 de agosto de 2021.

Mag. Juan D. Paz Soldán Chávez
Presidente del Jurado

Dr. Miguel Angulo Cárdenas
Miembro

Mag. Jhon H. Meléndez Ordóñez
Miembro



Mag. Nebenka Caro Potokar
Asesor

Nota:

Excelente: 19,20
Muy Bueno: 16, 17 y 18
Bueno: 13, 14 y 15
Regular: 11,12
Malo: 0, 10

FICHA DE INFORMACIÓN DE PROYECTOS DE TESIS

(Resol. 059-2013-CU-R-UNAS)

Universidad: Universidad Nacional Agraria de la Selva

Facultad: Facultad de Ciencias Económicas y Administrativas

Título de tesis: “El Empowerment y el Desempeño Laboral en los Trabajadores del Ministerio del Interior Proyecto Especial CORAH – Pucallpa

Autor: Bach. CALDERÓN ESPINOZA, Paúl Stuart
DNI: 46989881
Título conducente a: Licenciado en Administración Año de Sustentación y Aprobación: 2019 y 2020

Asesor: MsC. Caro Potokar, Nebenka

Programa de investigación: 2: Desarrollo Social – PICSDS

Línea(s) de investigación(s): 2.1: Capital Humano

Lugar de ejecución: Ciudad de Pucallpa, Provincia de Coronel Portillo y Departamento de Ucayali.

Duración: Inicio : 01 de abril de 2019
Término : 31 de julio de 2020

Presupuesto de financiamiento:
FEDU : S/. -.-
Propio: S/. 3,960.00
Otros : S/. -.-

Tingo María, octubre de 2020.

.....
Bach. Paúl Stuart Calderón Espinoza
Tesisista

.....
MsC. Nebenka Caro Potokar
Asesor

DEDICATORIA

A mis Padres por forjarme con buenos principios y valores (respeto, honestidad, entre otros), por brindarme apoyo incondicional y estar siempre para guiarme por el buen camino.

A mis Hermanas Yuli y Cintya, que han sido y son mi ejemplo y lucha para alcanzar mis metas, también a mi hermano Daniel y Nallely.

A mi Hija Ariadna Brenda Kattleya Calderón Arcentales, que es la inspiración y motivación de mi superación personal y profesional. A Gabriela por el apoyo y la fuerza que me brinda de seguir adelante.

AGRADECIMIENTOS

- Mi eterno agradecimiento a Dios por guiarme en esta trayectoria de mi vida y brindarme sabiduría, fortaleza y energía necesaria para realizar las múltiples tareas que demanda esta investigación y así concluirla con éxito.
- A mis queridos Padres; Ignacio Severo Calderón Huamán y Carmina Espinoza Tolentino, por ser mi motor y motivo para poder realizar esta investigación, gracias por regalarme la mejor herencia, que es la educación, por impartirme valores, por alentarme a seguir adelante y cumplir con mis objetivos.
- A la “Universidad Nacional Agraria de la Selva” en especial a la Escuela Profesional de administración por acogerme en sus aulas y todo el apoyo y asistencia que me brindaron.
- A cada uno de los docentes de la Escuela Profesional de Administración, gracias por compartir sus experiencias y sus sapiencias, por ayudarme a ser mejor profesional y persona, enseñándome a asumir retos más grandes, por incentivar me a trabajar en equipo por un fin común.
- Al docente Lic. Adm. Nebenka Caro Potokar, por su disposición, asesoramiento, por impartir sus conocimientos para un correcto desarrollo de la investigación, por no limitarse con su tiempo para corregir y mejorar el trabajo.
- A los docentes miembros del jurado por sus constantes observaciones y correcciones con el fin de mejorar la investigación.
- A mis amistades, por brindarme su apoyo y motivarme a concluir con la investigación.

ÍNDICE

RESUMEN	1
ABSTRACT.....	1
INTRODUCCIÓN	2
CAPÍTULO I: MARCO TEÓRICO	6
1.1. ANTECEDENTES DE LA INVESTIGACIÓN	6
1.2. BASES TEÓRICAS.....	12
1.2.1. EL EMPOWERMENT	12
1.2.2. TIPOS DE EMPOWERMENT.....	23
1.2.3. CARACTERÍSTICAS DEL EMPOWERMENT	25
1.2.4. DIMENSIONES DEL EMPOWERMENT	26
1.2.5. IMPORTANCIA DEL EMPOWERMENT.....	28
1.2.6. EL DESEMPEÑO LABORAL.....	29
1.2.7. FACTORES QUE INFLUYEN EN EL DESEMPEÑO LABORAL.....	45
1.2.8. IMPORTANCIA Y OBJETIVO DEL DESEMPEÑO LABORAL.....	46
1.2.9. DIMENSIONES DEL DESEMPEÑO LABORAL.....	47
1.3. DEFINICIONES CONCEPTUALES	52
CAPÍTULO II: HIPÓTESIS Y VARIABLES.....	58
2.1 HIPÓTESIS GENERAL.....	58
2.2 HIPÓTESIS ESPECÍFICAS	58
2.3 OPERACIONALIZACION DE VARIABLES	59
2.4 MATRIZ DE CONSISTENCIA	60
CAPÍTULO III: METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN	61
3.1 TIPO DE INVESTIGACIÓN	61
3.2 DISEÑO DE INVESTIGACIÓN.....	61
3.3 POBLACIÓN Y MUESTRA.....	64
3.4 TÉCNICAS DE RECOLECCIÓN Y PROCESAMIENTO DE DATOS.....	64
3.5 TÉCNICAS ESTADÍSTICAS PARA EL PROCESAMIENTO DE LA INFORMACIÓN	65
CAPÍTULO IV: RESULTADOS	68
4.1 CARACTERÍSTICAS DE LA MUESTRA.....	68
4.2 RESULTADOS DEL ANÁLISIS DE LAS VARIABLES EN ESTUDIO	71
4.3 CONTRASTE DE LA HIPÓTESIS	78

CAPÍTULO V: DISCUSIÓN	87
CONCLUSIONES	93
RECOMENDACIONES.....	95
REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS	98
ANEXOS	105

LÍSTA DE TABLAS

TABLA 1 OPERACIONALIZACIÓN DE VARIABLES E INDICADORES	59
TABLA 2 MATRIZ DE CONSISTENCIA	60
TABLA 3 POBLACIÓN (N)	64
TABLA 4 INTERPRETACIÓN DEL COEFICIENTE DE SPEARMAN	79
TABLA 5 CORRELACIÓN PARA LA HIPÓTESIS GENERAL EMPOWERMENT Y DESEMPEÑO LABORAL	80
TABLA 6 CORRELACIÓN PARA LA PRIMERA HIPÓTESIS ESPECIFICA PODER	81
TABLA 7 CORRELACIÓN PARA LA SEGUNDA HIPÓTESIS ESPECIFICA DESARROLLO	82
TABLA 8 CORRELACIÓN PARA LA TERCERA HIPÓTESIS ESPECIFICA LIDERAZGO	83
TABLA 9 CORRELACIÓN PARA LA CUARTA HIPÓTESIS ESPECIFICA MOTIVACIÓN	85
TABLA 10 PRUEBA DE CORRELACIÓN DE LOS INDICADORES DE LA VARIABLE INDEPENDIENTE	86

ÍNDICE DE FIGURAS

FIGURA: 1 DISEÑO DE INVESTIGACIÓN	63
FIGURA: 2 MUESTRA SEGÚN GÉNERO	68
FIGURA: 3 MUESTRA SEGÚN PROCEDENCIA	69
FIGURA: 4 MUESTRA SEGÚN EL GRADO DE INSTRUCCIÓN.....	70
FIGURA: 5 MUESTRA SEGÚN EL RANGO DE EDADES DE LOS ENCUESTADOS.....	70
FIGURA: 6 PROMEDIO DE LAS DIMENSIONES DE LA VARIABLE EL EMPOWERMENT	71
FIGURA: 7 PROMEDIO DE LOS INDICADORES DE PODER	72
FIGURA: 8 PROMEDIO DE LOS INDICADORES DE DESARROLLO	73
FIGURA: 9 PROMEDIO DE LOS INDICADORES DE DESARROLLO.....	73
FIGURA: 10 PROMEDIO DE LOS INDICADORES DE MOTIVACIÓN	74
FIGURA: 11 PROMEDIO DE LAS DIMENSIONES DEL DESEMPEÑO LABORAL	75
FIGURA: 12 PROMEDIO DEL INDICADOR EFICACIA	76
FIGURA: 13 PROMEDIO DEL INDICADOR EFICIENCIA	76
FIGURA: 14 PROMEDIO DEL INDICADOR CALIDAD	77
FIGURA: 15 PROMEDIO DEL INDICADOR ECONOMÍA.....	78

RESUMEN

La investigación busca determinar cómo se relaciona el empowerment con el desempeño laboral de los trabajadores del ministerio del interior Proyecto Especial CORAH – Pucallpa, Ucayali 2019. El estudio incluye a todos los trabajadores nombrados haciendo un total de (N=44) trabajadores. El tipo de estudio fue básico y de nivel descriptivo relacional con diseño no experimental de tipo transversal, se utilizó como instrumento un cuestionario (25 preguntas) de escala tipo Likert, la prueba estadística aplicada fue el coeficiente de correlación Rho de Spearman. Los resultados indican que existe una relación positiva media (regular) y significativa ($\rho=0,662$, $\text{sig.}=0,000$) entre el empowerment y el desempeño laboral de los trabajadores del ministerio del interior Proyecto Especial CORAH – Pucallpa, Ucayali 2019. De los resultados del análisis descriptivo en la variable empowerment tuvo mejor calificación el liderazgo ($X=4.2$), seguido de desarrollo ($X=3.6$), Poder ($X=3.5$) y motivación ($X=3.2$); en la variable desempeño laboral los trabajadores encuestados dieron mejor calificación a la Calidad y Eficacia ($X= 4.1$) respectivamente y los menos valorados fueron Eficiencia con ($X=3.80$) y economía ($X=3$).

Palabras clave: empoderamiento, desarrollo, desempeño laboral.

ABSTRACT

The research seeks to determine how empowerment is related to the work performance of the workers of the Ministry of the Interior Special Project CORAH - Pucallpa, Ucayali 2019. The study includes all the named workers making a total of (N = 44) workers. The type of study was basic and relational descriptive level with a non-experimental cross-sectional design. A Likert-type questionnaire (25 questions) was used as an instrument, the statistical test applied was the Spearman Rho correlation coefficient. The results indicate that there is a mean (regular) and significant positive relationship ($\rho = 0.662$, $\text{sig.} = 0.000$) between the empowerment and job performance of the workers of the Ministry of the Interior Special Project CORAH - Pucallpa, Ucayali 2019. From the results From the descriptive analysis in the empowerment variable, leadership ($X = 4.2$) had the best qualification, followed by development ($X = 3.6$), Power ($X = 3.5$) and motivation ($X = 3.2$); In the variable work performance, the surveyed workers gave the best qualification to Quality and Efficiency ($X = 4.1$) respectively and the least valued were Efficiency with ($X = 3.80$) and economy ($X = 3$).

Keywords: empowerment, development, job performance.

INTRODUCCIÓN

En la actualidad las organizaciones buscan delegar poder a sus colaboradores (entiéndase por trabajadores) a través del Empowerment, pero “se registra un alto índice de fracaso sin alcanzar los resultados propuestos, esto se origina porque los directivos no le prestan la atención correcta y no se lo detallan al personal de forma concreta, tal es así que todos sepan de qué se habla, cual es la forma precisa para implementarlo y cuáles son los resultados esperados de un desarrollo tan considerable. Si los gerentes no integran el “Empowerment” de forma eficaz, solo van a tener resultados mediocres, debido a que se debe encomendar responsabilidades, confiar las tareas a la persona correcta, en el momento adecuado, así como entender cómo usar la posición y la autoridad que de ella emerge para tomar decisiones acertadas, que permita conseguir mejor posicionamiento frente a la competencia de la compañía y del plantel”. (Gutiérrez, 2015).

Para Mundo negocios (2019) la herramienta del empowerment fomenta la confianza de los trabajadores en sus propias capacidades, los fortalece y mejora, en beneficio de la organización, lo cual es ideal implementar en una organización si buscamos el máximo rendimiento de los trabajadores y la productividad deseada. Pero pocos logran entender el concepto, y adoptan el empowerment incorrecto, fallando en la productividad de la organización. Cuando los gerentes no confían realmente en las capacidades de los colaboradores, la reacción será recíproca, y el trabajador también actuará con desconfianza y temor. Los gerentes al aplicar el empowerment a menudo se confunden con la falta de supervisión, porque un empleado con poder de decisión debe ser monitoreado, pero sin ser intrusivo.

En la localidad de Ambato (Ecuador), las compañías no dejan desarrollarse a sus ayudantes, no les hacen más fácil los medios óptimos, lo cual no les facilita llevar a cabo sus funcionalidades

de una manera correcta, tampoco tienen en cuenta su independencia y compañerismo. Incitando a sentirse sin identificación con el compromiso que efectúan, de esta forma no se sienten preparados de llevar a cabo trabajos que involucren un mayor compromiso, porque se preocupan de llevar a cabo mal sus funciones. Esto acarrea que los competidores no tomen elecciones a nivel institucional solo dentro de su área funcional. (Rivera, 2012)

“Los problemas del empoderamiento y desempeño laboral en los colaboradores les están limitados a tomar elecciones propias en su área laboral, porque en las instituciones las autorizaciones y los desarrollos de las ocupaciones están centralizadas en la dirección general y financiera”. (Morales, 2016)

Arbaiza (2012) define que la administración está excesivamente centralizada, lo que significa que los gerentes tienen poca autonomía para ejercer sus responsabilidades para administrar sus recursos humanos en el sector público, la organización del trabajo atomizado y "corseted", debido al exceso de especificación de tareas que conducen a la rigidez en la asignación del trabajo.

Por lo que la investigación se planteó desarrollar en el Proyecto Especial CORAH, ubicado en la ciudad de Pucallpa, Provincia de Callería, Departamento de Ucayali, la cual jerárquica y funcionalmente depende de la Dirección General contra el Crimen Organizado del Ministerio del Interior, y entre sus funciones tiene las de generar acciones para mitigar el ilícito de la hoja de coca, realizando planificación, ejecución y control de las medidas y acciones de reducción de sembríos, siendo responsable de acciones sociales en todo el Perú, de acuerdo a las políticas desarrolladas por el Estado, la forma como se planifiquen las estrategias a nivel nacional para enfrentar el ilícito de las drogas y de acuerdo a lo suscrito en los convenios internacionales en

este tema. Principalmente los aspectos económicos y administrativos que conforman sus regímenes se derivan de convenios como el que se suscribieron entre USA y nuestro país.

Pero, “debido a que se trata de una institución dependiente del Estado peruano, carece de las mismas limitantes que esta, tales como la centralización de poderes y la ineficacia en la toma de decisiones, ambas problemáticas que se presentan juntas y acompañadas de una entrampada burocracia han tomado por completo a la institución y sobre el cual la gerencia se apodera más en un intento de resolverlo todo sólo y de forma independiente en vez de dotar a las demás áreas del empoderamiento necesario para agilizar el sistema con una rápida toma de decisiones descentralizadas, lo cual influye directamente en el desempeño y rendimiento de los colaboradores del CORAH Pucallpa, limitándolos en cuanto al desarrollo de sus competencias y al mejor desarrollo de sus funciones”. (pág. Oficial del Ministerio del Interior).

Planteándose como Problema General el siguiente problema de investigación: ¿Cuál es el grado en que se relaciona el Empowerment y el Desempeño laboral en los colaboradores del Ministerio del Interior Proyecto Especial CORAH en Pucallpa? , con los problemas específicos: ¿cuál es el grado en que se relaciona el poder y el desempeño laboral en los colaboradores del Ministerio del Interior Proyecto Especial CORAH en Pucallpa?; ¿cuál es el grado en que se relaciona el desarrollo y el desempeño laboral en los colaboradores del Ministerio del Interior Proyecto Especial CORAH en Pucallpa?; ¿cuál es el grado en que se relaciona el liderazgo y el desempeño laboral en los colaboradores del Ministerio del Interior Proyecto Especial CORAH en Pucallpa?, y ¿cuál es el grado en que se relaciona la motivación y el desempeño laboral en los colaboradores del Ministerio del Interior Proyecto Especial CORAH en Pucallpa?

Se tuvo en cuenta considerable para el desarrollo de la presente investigación que la ausencia de la delegación de funcionalidades y responsabilidades provocó que los colaboradores se sientan desmotivados, y sin compromisos para poder desarrollar de manera correcta sus funciones, además de haber algunas condiciones indebidas en su centro de trabajo, donde no se impulsa el trabajo en grupo ni la idea de la toma de las elecciones. En este sentido, los colaboradores no se consideran en programas de capacitaciones ni inducciones, por lo que no les permite que logren desarrollar totalmente sus funciones y responsabilidades, quedando sin un óptimo desempeño de parte de los colaboradores del CORAH-Pucallpa.

Como propósito general se requiere saber el grado en que se relaciona el empowerment y el desempeño laboral en los colaboradores del CORAH – Pucallpa.

Así mismo, objetivos particulares son: conocer el grado de relación que hay entre el poder y el desempeño laboral en los colaboradores del CORAH – Pucallpa; saber el grado de relación que hay entre el desarrollo y el desempeño laboral en los colaboradores del CORAH – Pucallpa; establecer el grado de relación que existe entre el liderazgo y el desempeño laboral en los colaboradores del CORAH – Pucallpa; y conocer el grado de relación que existe entre la motivación y el desempeño laboral en los colaboradores del CORAH – Pucallpa.

CAPITULO I: MARCO TEÓRICO

1.1. ANTECEDENTES DE LA TESIS

1.1.1 Ámbito a nivel internacional

Para que la investigación esté completa y sea de interés se ha realizado una revisión de antecedentes, en la cual se ha priorizado tesis de los últimos cinco años, los cuales se detallan a continuación de acuerdo a autor o autores, años y países de procedencia.

Sánchez (2016), en su tesis sobre el empoderamiento como input fundamental para impulsar los avances en los compromisos de responsabilidad social empresarial (RSE) en Ecuador, tuvo como objetivo el crear una guía para el RSE, para lo cual utilizó el procedimiento de tipo revisión de literatura, con la intención de averiguar toda la bibliografía sobre el tema y organizarla sistemáticamente para relacionarlas con las variables de la investigación: el RSU y el empoderamiento, en que define el empowerment como un recurso primordial para potencializar el desarrollo y ejecución de tareas y el cumplimiento de resultados. Concluyó que la exploración de la situación de la empresa crea un considerable aporte al detallar como el empoderamiento se manifiesta como un criterio que permite incrementar la colaboración de los trabajadores, fortaleciendo las ideas de compromiso social empresarial mientras que existan los canales de comunicación y razón correctos, de los resultados que se consiguieron de las investigaciones en lo relativo a la costumbre de compromiso popular empresarial sugiere que en el 44% de los sitios de trabajo de los encuestados de no se acostumbran y que según las

consultas a profesionales hay una idea con aumento en los años anteriores pero que todavía es baja. Además, las investigaciones detallan que es una utilidad poco utilizado por las instituciones en el Ecuador. El 88% de los encuestados no practican o ignoran las técnicas del empoderamiento y, de acuerdo con los encuestados, esto se origina por la inseguridad percibida por los sectores institucionales lo cual no incentiva que los ayudantes hagan más funcionalidades o invertir en algo que está por fuera de los horarios de trabajo.

De los Ríos (2012) en su tesis titulada: “Empoderamiento laboral: Reformulación de los esquemas teóricos y su aplicabilidad en las empresas”, llevado a cabo en España, quiere abarcar el concepto del empoderamiento y su aplicación en la administración institucional como estrategia de optimización en la eficacia de las ocupaciones referentes a la administración del talento humano y la comunicación corporativa en España, esta tesis ha empleado el esquema comparativo de las teorías, tomando como criterio la revisión de fuentes documentales primarias y secundarias; siguiendo un esquema epistemológico cualitativo. Aplicando el procedimiento histórico lógico para su avance. Concluye que para que una institución actualmente tenga oportunidad de triunfo, debe invertir de manera efectiva en el capital humano. No obstante, el empoderamiento es una utilidad que no posee la aptitud de cambiar los resultados por sí sola, puesto que, para lograr el cambio esperado, es sustancial que los mandos intermedios y altos tengan una intención previa porque son causantes de comenzar el desarrollo de actividades. Como primer paso se debe considerar la situación circunstancial de hoy en día y diseñar un plan guía, para lograr cambiar en una institución la forma de cómo tienen que administrar de los ayudantes, se debe considerar si hay una cultura arraigada o no en todos los integrantes de la institución puesto que la presencia de este elemento puede ser un agente dificultador en el desarrollo de implementación del empoderamiento, parte de la misma utilidad es entablar una cultura sobre la institución lo que le dejará ser más eficaz.

Sum (2015) realizó una investigación titulada “La motivación y desempeño laboral, (investigación realizada en el área administrativa de una empresa alimentaria Zona 1 de Quetzaltenango)”, en la Universidad Rafael Landívar de Guatemala. Que se realizó con 34 personas. La investigación fue de tipo básico descriptivo usando como instrumento el test psicométrica conque midió el grado de motivación y se utilizó la escala de cinco opciones de Likert estableciendo el grado de la variable independiente , determinando mediante los resultados de la investigación que la motivación indica de forma correlacional con el desempeño laboral de los trabajadores de esta empresa, permitiendo que los colaboradores administrativos realicen sus funciones laborales en su puesto de trabajo con mucho entusiasmo, y sintiéndose satisfechos al percibir alguna recompensa o incentivo por sus buenos desempeños laborales. Sobre el desempeño laboral se logró observar que los resultados de la encuesta en escala de Likert, resultaron favorables para la investigación y los resultados se encuentran dentro de los límites estadísticos de significancia.

Gutiérrez (2015), realizó en su trabajo de tesis: “Manejo efectivo del empoderamiento en los gerentes de las internacionales en Colombia”, tuvo como propósito fundamental estudiar como los directivos de las empresas internacionales en Colombia utilizan el empoderamiento en sus compañías, mediante un análisis detallado de la forma en que la administración favorece de forma importante y contundente en los empleados. Llegó a la conclusión que el “empoderamiento” es efectivo dentro de las instituciones ya que no solo se trata de un tema institucional sino cultural, porque los colaboradores al tener el poder para desempeñar sus funciones adquieren autoridad y se sienten seguros de su importancia y rol en la empresa. El líder de una institución está en la aptitud de influenciar en sus ayudantes de manera efectiva e importante logrando que su administración vaya más allá de lo habitados, consiguiendo enorme valor tanto a la institución como a sus ayudantes. Las funcionalidades de un gerente

están construidas en base al planeamiento estratégico de largo alcance y únicamente se desempeñan en el mediano y corto período. En varios casos los gerentes no piensan las ideas e ideas de sus ayudantes a su mando. Si las instituciones en Colombia llegarían a comprender bien la distingue entre dirigir y gerenciar, van a poder utilizar el “empoderamiento” de una forma precisa provocando resultados positivos a la institución.

1.1.2 Ámbito nacional

El trabajo estaría incompleto si no recurriéramos a una revisión de antecedentes a nivel nacional, es por dicha razón que se han seleccionado tesis de los últimos cinco años de diversas partes de nuestro territorio nacional.

Argomedo (2017) en su investigación titulada “Empowerment y su influencia en la gestión administrativa de Cunas Más, Santiago de Chuco, 2016”, a lo largo del año 2006, su propósito general fue saber la influencia del empowerment en la gestión administrativa, siendo la investigación del tipo no experimental, con diseño descriptivo correlacional, la población de la investigación estuvo conformado por 48 personas (presidentes y tesoreros), la muestra fue poblacional debido a la cantidad pequeña, la investigación consideró la muestra como la totalidad de la población . Como instrumento se utilizó un cuestionario a modo de encuesta y su instrumento el cuestionario. El instrumento fue validado y confiable al 90%. Obtuvo como resultado que el empowerment y la gestión Administrativa se relacionan positiva y significativamente a un nivel de $r = 0,72$, y significancia $p = 0.000$, respecto al 5%. Concluyendo que la relación entre variables es directamente proporcional, de grado regular.

Córdova y León (2017), en su tesis titulada: “Empoderamiento y las decisiones en la cooperativa de ahorro y crédito San Pedro de Andahuaylas, Cusco 2016”, determinó el grado de influencia del empowerment en la toma de decisiones mediante una investigación de diseño no experimental, del tipo básico y descriptivo, transeccional. Aplicando el instrumento a una

muestra poblacional de estudio de 24 colaboradores. Donde pudo determinar que el 33.3% de los encuestados refiere respecto al empowerment un nivel regular, mientras que el 37.5% de los indicaron que el grado es malo; respecto a la variable 2 se pudo determinar que el 25.0% de los encuestados manifestaron un grado malo y el 41.7% de los encuestados indicaron que el grado de esta variable es regular. Se determinó el grado de correlación usando la confiabilidad al 95% del estadístico Chi cuadrado, obteniéndose un X^2 : 8.93, concluyendo que el empoderamiento y la toma de decisiones se relacionan a un nivel moderado, pero significativo, a través de las pruebas paramétricas con r de valor 0.63.

De acuerdo a Ly (2015), mediante su investigación titulada: “El Empoderamiento y su influencia en la calidad del servicio, en el departamento de análisis de hipotecas del BN de la ciudad de Trujillo, del año 2013”, con el objetivo de determinar la influencia y grado de relación del empoderamiento y la calidad del servicio, utilizó la revisión bibliográfica y un cuestionario como instrumento de encuesta, concluyendo que el empoderamiento influye de forma significativa en la calidad del servicio del área de análisis de hipotecas del BN.

Vásquez (2018), mediante su investigación titulada: “Desempeño laboral de la compañía de construcciones Corporación Nororiente Perú S.A.C, en Bambamarca– Perú”, su propósito fue considerar el grado de desempeño laboral que tienen los colaboradores de la compañía de construcciones. La valoración del desempeño laboral de los colaboradores se llevó a cabo por medio de una ficha rúbrica; conformada por 35 personas, por ser poblaciones pequeñas se utilizó la misma que exhibe. Donde concluyo que los colaboradores conocen sobre la ejecución y avance de sus responsabilidades y actividades; el resultado obtenido en relación a la cooperación fue soportable con un 48.6% del total de los colaboradores; esto significa que los colaboradores tienen conocimientos de sus funcionalidades, y de sus ocupaciones a llevar a cabo, por el momento eligen por hacer de manera individual sus funcionalidades y el 80% del

total de los colaboradores ignoran precisamente las ocupaciones que tienen que hacer, y su circunstancia está dentro del rango soportable, teniendo como resultado la imaginación soportable con un 57.1%, porque cuando un trabajador desconoce sus funcionalidades no va a poder dar novedosas ideas sobre esto ni tampoco ser creativo al desempeñar sus funcionalidades. De esta forma se ve comprometida la aptitud de ejecución con un resultado soportable con un 60%.

De acuerdo a Cárdenas y Villacorta (2017), mediante su investigación sobre el “Asesoramiento y su influencia en el desempeño laboral de una piladora de arroz, 2015”, fue aplicada tomando en cuenta las teorías existentes, del tipo observacional, transversal y analítico y determinativo del grado de investigación de carácter explicativo con relación causal, de tipo no experimental de corte transversal, con una muestra poblacional de 30 colaboradores. Para la determinación de los resultados de la investigación realizó un estudio correlacional y lo corroboró a través del software estadístico para las ciencias sociales. Concluyendo que el desempeño laboral de la empresa es bueno, siendo la relación significativa, pero en su tesis no se muestra dicho grado.

Del Águila, Grandez y González (2018), en su tesis titulada: “Clima organizacional y desempeño laboral de los colaboradores en la MDY-Ucayali, 2017”, se llevó a cabo en Pucallpa – Perú. El estudio tuvo enfoque cuantitativo, descriptivo correlacional, con el propósito primordial de saber la relación que existe entre ambas variables. Aplicándose como instrumento al cuestionario, aplicado a ochenta colaboradores de la institución edil yarinense a través de una encuesta durante el lapso de un año. De acuerdo a Likert tuvo cinco opciones de escala (siempre, casi siempre, algunas 86.4% para la variable 1, y del 87.3% para la variable 2. La correlación se determinó para pruebas no paramétricas en $Rho=0.743$, demostrando la existencia de una

relación positiva y significativa respecto a un nivel de significancia del 1%. Por lo cual hay insuficiente prueba científica para negarse.

1.2. BASES TEÓRICAS

1.2.1. El Empowerment

El empoderamiento es una variable que en las últimas décadas ha tenido bastante interés por parte de los teóricos, de esta manera especialistas han contribuido para que se consoliden como teorías.

Para Friedman (1992), el empoderamiento es un término que varía de acuerdo al autor, entablando sus principios en capacitación para los colaboradores por medio de los entendimientos de sus responsabilidades y funciones, etc. Por lo cual su propósito primordial fue que los colaboradores se sientan motivados con sus trabajos, consiguiendo así un desempeño laboral realmente bueno.

Además, Koontz y Weichrich (2015) aseguran que el empoderamiento es: Poder = Compromiso, en cambio si el Poder > Compromiso, el jefe, quien no se responsabiliza de sus acciones, asumiría una conducta dominante y abusiva, pero en otro caso fuera la Compromiso > Poder, entonces el personal se sentirá desmotivado ya que al no tener el poder que se requiere para llevar a cabo las funcionalidades de las que fueron asignados. Cuando se les otorga a comprender que tienen la posibilidad de tomar elecciones y que son dueños de su trabajo, formaran una relación entre la organización y sus ayudantes. Esto generara a que los ayudantes tengan ganas de poder superarse teniendo ideas, investigando día tras día para ser valorados por las funcionalidades que hacen.

Newstron (2011) define al empoderamiento como “el proceso por la que la administración brinda gran independencia a sus colaboradores, a través de la delegación de funciones e información necesaria, sugiriendo los siguientes criterios para el empoderamiento”:

- a) Facilitar a los colaboradores métodos para mantener el control dentro de sus actividades (brindando capacitaciones periódicas, adiestramiento de acuerdo a sus necesidades y orientación mediante el compartir de experiencias), estos son elementos necesarios para alcanzar el éxito en la organización.
- b) Facilitar a los trabajadores el control adecuado para tener libertad de acción sobre sus funciones siendo responsables de sus acciones.
- c) Presentar modelos de éxitos (dando a conocer las funciones de los líderes en su institución).
- d) darles reconocimiento, estímulos y realimentación verbal con la finalidad de elevar su confianza personal y mejorar su desempeño laboral.
- e) Apoyo emocional se da a los colaboradores para reducir la tensión y la ansiedad mediante una mejor definición de roles, asistencia en las funciones y un interés verdadero por el trabajador).

Chiavenato (2009) define el empowerment en la toma de decisiones 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 y los clasifica así:

- a) **Poder:** consiste en otorgar poder a los colaboradores, delegar responsabilidades y autoridad, confiar en la capacidad del personal, dar libertad e importancia a las personas.

- b) **Desarrollo:** es brindar los recursos necesarios a los colaboradores, capacitarlos constantemente, brindar información de sus funciones, que demuestren sus conocimientos, enseñarles nuevas técnicas creando y desarrollando talentos.
- c) **Liderazgo:** orientar y dirigir a la gente hacia la dirección deseada, definiendo objetivos y misiones, ampliando horizontes, considerar los desempeños y ofrecer realimentación en sus funcionalidades.
- d) **Motivación:** es mover el interés de la gente hacia la dirección deseada, reconociendo el buen trabajo que ejercen, recompensar el logro de los resultados y celebrar los logros de las misiones.

De acuerdo a Raraz (2021) el empoderamiento es:

“un proceso que surge de forma natural en las organizaciones con el fin de afrontar nuevos desafíos. Dicho proceso se consolida mediante la existencia de cuatro elementos, a saber, las cuales son: existencia de una buena oportunidad (que motive a crecer a la organización o a las personas de la organización); existencia de disponibilidad del personal (sobre el cual o cuales se confiará el logro de retos propios de un grado jerárquico mayor); capacidad de replicar conocimiento práctico (se refiere a la replicación de conocimientos específicos sobre las tareas a encomendar, tal que aseguren su éxito, pueden ser consideradas know-how); la susceptibilidad al liderazgo (de las personas que conforman el grupo a empoderar); y la capacidad de afrontar el poder.

Dimensiones del empoderamiento para el aprovechamiento de las oportunidades

- Existencia de oportunidades,
- Existencia y aprovechamiento de la disponibilidad del personal,
- Capacidad de replicar know-how,
- Susceptibilidad hacia el liderazgo,

- Capacidad de afrontar el poder”

Wilson (1996) refiere que el empoderamiento es una utilidad que cautiva tanto a la gente como a las instituciones, en tanto que a algunos les causa indecisión, porque ignoran sobre esta utilidad. El empoderamiento supone que la gente pueda tomar elecciones propias para el provecho personal y su ámbito laboral, por medio de esta utilidad desempeña sus entendimientos y consiguen logros a altos escenarios de agrado.

Chiavenato (2007) menciona que el empoderamiento, es dar los aportes útiles a los trabajadores: capacitaciones, know how, y poder a toda la institución, permitiendo que los colaboradores s puedan desempeñar en su entorno laboral un buen liderazgo, permitiendo a que puedan desenvolverse en deferentes los ámbitos de su vida. De lo contrario, las herramientas serán inservibles para poder obtener los objetivos esperados por la institución.

Chiavenato (2007) relata que el empoderamiento, es ofrecer los elementos como: capacitaciones, entendimientos y poder a todas las superficies de una institución, lo que va a aceptar que los ayudantes s logren llevar a cabo en su ámbito laboral un óptimo liderazgo, dando permiso a que logren desenvolverse en deferentes los espacios de su historia. De lo opuesto si no se les posibilita los elementos correctos para delegar poder, las utilidades van a ser inservibles para lograr conseguir los objetivos esperados por la institución.

El empoderamiento es un instrumento que otorga la autoridad a los miembros de una institución de forma general, para desempeñar sus decisiones propias, adoptando anticipadamente las habilidades y los conocimientos, mediante capacitaciones para que se sientan capaces y con confianza de poder encontrar solución a los problemas. Al no proporcionar a los colaboradores los recursos adecuados para implementarlo se convertiría en herramientas inservibles para la institución.

Teoría del empoderamiento para el aprovechamiento de las oportunidades de Raraz

De acuerdo a Raraz (2021) el empoderamiento es:

“un proceso que surge de forma natural en las organizaciones con el fin de afrontar nuevos desafíos. Dicho proceso se consolida mediante la existencia de cuatro elementos, a saber, las cuales son: existencia de una buena oportunidad (que motive a crecer a la organización o a las personas de la organización); existencia de disponibilidad del personal (sobre el cual o cuales se confiará el logro de retos propios de un grado jerárquico mayor); capacidad de replicar conocimiento práctico (se refiere a la replicación de conocimientos específicos sobre las tareas a encomendar, tal que aseguren su éxito, pueden ser consideradas know-how); la susceptibilidad al liderazgo (de las personas que conforman el grupo a empoderar); y la capacidad de afrontar el poder.

Dimensiones del empoderamiento para el aprovechamiento de las oportunidades

- Existencia de oportunidades,
- Existencia y aprovechamiento de la disponibilidad del personal,
- Capacidad de replicar know-how,
- Susceptibilidad hacia el liderazgo,
- Capacidad de afrontar el poder”

Existencia de oportunidades

“Considerada la dimensión más importante por la cual se da el empoderamiento. El anhelo por la superación de las personas dentro de la organización permite dejar “vacantes” en puestos claves que deben de ser cubiertos de forma rápida y espontánea por los colaboradores “más listos” dentro de determinada área de una organización. Los agentes de cambio pasarían a liderar retos mayores donde el costo de oportunidad

de su tiempo invertido en lo que consideren más importante en dicho momento como motivación sea mayor, o favorezca incrementar el costo de oportunidad total del sistema; lo que en el corto o mediano plazo se traducirá en utilidades o beneficio esperado.

Cabe resaltar que no necesariamente la razón de iniciar el cambio es una motivación dineraria, sino que depende de lo que el líder de cambio y la institución consideren de mayor importancia en dicho momento. Está sujeto a los intereses inmediatos, a los principios y valores de la cúpula decisoria. Es por esta razón que el estilo de liderazgo del líder de cambio influye directamente en el rumbo del empoderamiento. Así mismo, la escala de valores del líder del cambio y los principios de la institución definirán las decisiones.

En este caso, es el líder del cambio quién constata mediante información de la empresa o intuye a través de su experiencia la posibilidad de tener un margen mejor en el mismo periodo de tiempo si se dedica a una actividad que es fácil de ingresar, detectando a la vez que es posible aprovechar de la disponibilidad de algún personal que sea hábil para asimilar y replicar know-how específico, asumiendo cierto liderazgo y poder. Por lo cual se trata de una decisión espontánea y compleja, donde se debe medir el margen de contribución actual con los esperados; detectando a la diferencia como una oportunidad buena y aprovechable que crea las condiciones mínimas y necesarias para que el empoderamiento funcione.

$$Mg_{Oportunidad} = \frac{dUtilidad}{dt}$$

$$Utilidad = f(I,P,\dots)$$

I: Intereses de la organización,

P: Intereses personales

Cuando los intereses personales del líder del cambio y los de la organización se encuentran alineadas se obtendrá que $Utilidad = I + P + k_{(I;P)} + l$, donde k es el grado de entropía en favor del cambio deseado, lo cual se podría considerar una sinergia positiva con k mayor a cero, cuyo valor no será único en el tiempo sino que dependerá del grado de agitación e interrelación de los intereses superpuestos de I y P . k no será una constante debido a que las organizaciones son sistemas abiertos donde la entropía puede variar positiva como negativamente. En el caso que los intereses personales del líder del cambio y los de la organización se encuentren desalineados estratégicamente el valor de k será más negativo por lo cual el valor de la Utilidad será menor, no siendo la oportunidad para el empoderamiento, sino de una oportunidad de acciones para mejorar la integración de las ideas personales y de la organización, una revisión estratégica y un cambio en la mentalidad de los directivos.

$$Mg_{Oportunidad} = \frac{d(I + P + k + l)}{dt}$$

$$Mg_{Oportunidad} = \frac{d(I)}{dt} + \frac{d(P)}{dt} + \frac{d(k)}{dt} + \frac{d(l)}{dt}$$

En Periodos cortoplacistas los intereses de las personas y de la organización tienden a ser constantes debido a que se fijan contratos y costumbres más o menos estables y esperadas por un tiempo corto, mientras no suceda una disrupción del estado actual, y porque los planes estratégicos no cambian demasiado en el periodo de corto plazo. Pero, siempre existen oscilaciones en los intereses tanto personales y de la organización que mantendrán la entropía de la sinergia variable, con k variable según la interacción.

$$Mg_{Oportunidad} \approx \frac{dk_{(I;P)}}{dt} + \frac{d(l)}{dt} = \dot{k} + \dot{l}$$

De manera que el margen de la oportunidad para el empoderamiento depende del grado de cambio en el tiempo de la sinergia generada por los intereses del líder del cambio y los intereses de la organización, a los que se pueden llamar factores internos, y a la razón de cambio de otros factores (l) a los que se podrían llamar circunstanciales o de predominancia externa.

Con lo cual se deduce que si el entorno es demasiado contrario para los intereses empresariales y la sinergia empresarial de los factores internos no alcanza a mantener un Margen de oportunidad positivo no es conveniente empoderar. Esto último parece explicar lo que sucede en escenarios de crisis (económicas, financieras, políticas, sanitarias, sociales) que trastocan en el fondo de las organizaciones y los lleva a la quiebra o la ruina. En los cuales el Margen de oportunidad es negativo y la mejor opción es no aprovechar las oportunidades bajo el enfoque inicial de visión estratégica inicial, porque ya no las hay y el contexto ha cambiado; sino la mejor respuesta podría estar en cerrar la empresa y/o reformular el plan estratégico pero de forma rápida, para aprovechar los nuevos niveles de “l” propios de los factores externos, y reconsiderar los intereses iniciales de la organización hacia otros que se adecuen a la nueva realidad en poco periodo de tiempo, así mismo el líder del cambio debe ser lo suficiente flexible para cambiar de paradigmas y transmitir mediante el liderazgo a toda la organización de manera que se genere un “k” positivo y una sinergia que facilite mantener las utilidades de la empresa o incluso superarlas, creándose en este nuevo escenario la oportunidad perfecta para empoderar a la organización en el sentido esperado”. (Raraz, 2021)

De acuerdo con Raraz (2021), “en determinado momento de la evolución de una institución se podrá optar por crecer, cambiar o por mantenerse en un determinado estado,

quedando sobre el líder del cambio la decisión de asumir mayores retos y dejar su zona de confort y moverse a una dirección deseada que permita a una persona que considere hábil y versátil de asumir una responsabilidad empoderada”.

Existencia y aprovechamiento de la disponibilidad del personal

Según Raraz (2021), “el líder del cambio identifica de forma inmediata, de entre algunas posibles, una persona que considera hábil y versátil para que puede asumir el reto de empoderarla, creyendo que esta persona, la empoderada, podría tomar buenas decisiones pese a no estar acostumbrada necesariamente a tomar este tipo de decisiones. Esta elección la realiza basado en el conocimiento previo de su desempeño, sus características individuales, y sobre todo la confianza que le tiene”.

“Si el líder del cambio no tendría una persona disponible con las características deseadas en el momento preciso no podría aprovechar la Utilidad marginal percibida para generar empoderamiento y lograr mayor rentabilidad, por lo cual constituiría un fracaso para la organización por la oportunidad perdida. Es por esta razón que los líderes de cambio deben de generar perfiles diversos que se adecuen a los tiempos y oportunidades venideros, recurriendo al adiestramiento, capacitación, rotación de puestos entre otras medidas que permitan, de forma oportuna, aprovechar alguna oportunidad del entorno.

Para favorecer el aprovechamiento de oportunidades y facilitar la rentabilidad mediante el empoderamiento, los líderes deben de optar estilos de liderazgo equilibrados que permitan mantener la confianza sin perder la autoridad”. (Raraz, 2021)

Capacidad de replicar know-how,

Según Raraz (2021), “cuando el líder del cambio asume el reto de empoderar a alguien, no simplemente confía en las características individuales del personal a quien brinda su confianza, sino que piensa en la facilidad de transmitirle conocimientos y en su capacidad de adaptación para que pueda interiorizar el know-how que desea replicar en él, para que adquiera habilidades precisas y prácticas que le permitirán en el mínimo periodo de tiempo tomar decisiones acorde a lo esperado por el líder del cambio”.

“Dependiendo del tiempo que emplee el empoderado, en replicar las decisiones que espera el líder del cambio, se medirá el grado de éxito o fracaso de la decisión, pues la decisión de empoderar estuvo basada en una oportunidad que debe ser aprovechada, pero que puede cambiar en el tiempo. Por esta razón, los líderes de cambio deben de preparar al personal para que sean capaces de asimilar con facilidad cualquier tipo de información e instrucción, con ello se mejorará las posibilidades de éxito en los resultados del empoderamiento.

Es también importante que se recopile y almacene en algún medio informático el Know-how de la organización, para evitar que ante alguna posible fuga de talentos se pierda dicha información importante, que facilitará entre otras a inducir al personal nuevo y al que se podría empoderar, siendo de esta manera más rápida la réplica deseada”. (Raraz, 2021)

Susceptibilidad hacia el liderazgo,

De acuerdo a Raraz (2021), “talvez uno de los elementos más difíciles de conseguir para el éxito del empoderamiento sea conseguir personal que tenga susceptibilidad añadida o predispuesta para el liderazgo. El líder del cambio empodera a alguien porque confía en que asumirá el liderazgo propio de la posición al que pertenecía inicialmente la encomienda. La toma de decisiones casi nunca va por sí misma, sino que va acompañado de acción, relacionada

a generar cambios que interactúan con las personas, razón por la cual antes de instaurar una decisión se debe de gestionar los cambios que traerá consigo, para que no afecte al personal o los estados de confort estacionarios. Papel importante en el cual juega el liderazgo del empoderado para lidiar con los cambios que traerá consigo la instauración de sus nuevas decisiones como consecuencia de su poder añadido”.

Capacidad de afrontar el poder

Según Raraz (2021), “el manejo del poder es un arma de doble filo, cada persona tiene una predisposición diferente a actuar con un exceso de poder. Como bien puede pasar, que el empoderado al recibir el poder se haga un mejor líder en base al manejo de sus características internas y propias, también lo puede convertir en un mal líder que podría conllevar sus decisiones hacia lo indeseado para la organización”.

“Cada persona es un ser único, y responde de diferentes maneras al poder, es papel del líder del cambio en empoderar a una persona estable emocionalmente frente a cambios en el poder, para evitar cambios indeseados en las relaciones entre colaboradores y no perjudique el clima laboral de la institución”. (Raraz, 2021)

De acuerdo a Chiavenato (2009), las dimensiones adoptadas en la presente investigación son el poder, el desarrollo, el liderazgo y la motivación, las cuales se relacionan con las dimensiones propuestas por Raraz (2021) como sigue:

“Existencia de oportunidades: Motivación + Factores externos;
 Existencia y aprovechamiento de la disponibilidad del personal: Desarrollo;
 Capacidad de replicar know-how: Desarrollo + Sistema informático;
 Susceptibilidad hacia el liderazgo: Liderazgo + inducción al liderazgo;
 Capacidad de afrontar el poder: Poder + inducción al poder.” (Raraz, 2021).

1.2.2. Tipos de Empowerment

De los Ríos (2012), indica el Empoderamiento a dos niveles: empowerment basado en la estructura y el empowerment basado en la psicología.

a) Empowerment Estructural

Kanter (1993) lleva a cabo la teoría del empoderamiento estructural, manifestando que, si una organización quiere prosperar, realizar los objetivos y las misiones proposiciones es de mucha consideración que a todos sus colaboradores les posibiliten la información y los bienes que se necesitan para su avance. En las construcciones de Empoderamiento además tienen dentro el acompañamiento, información y los elementos. En su teoría, además lleva a cabo los puntos que se nombran a continuación:

- Disposición de recursos: los trabajadores cuando tiene acceso a la diversidad de recursos como facilidad de financiamiento, accesibilidad a las materias primas, materiales, maquinaria, equipos, entre otros el plazo, los colaboradores mejoran su rendimiento.
- Disponibilidad de información: sugiere que los colaboradores deben recibir de sus jefes el saber formal como el informal para poder desempeñarse de manera correcta en sus puestos de trabajo.
- Disponibilidad de apoyo: el personal tiende a trabajar mejor cuando el jefe lo apoya y orienta correctamente; así mismo cuando recibe apoyo de sus camaradas del mismo nivel y de los inferiores.

Los escenarios más altos de las construcciones del empoderamiento derivan de los tratos y relaciones cotidianas dentro de la empresa.

b) Empoderamiento Psicológico

Es la interpretación mental de las personas, que se relacionan con cambios del ámbito de su trabajo. De esta forma (Spreitzer, 1995) sugiere que el empoderamiento psicológico, es lo mismo que motivación, porque no se habla solo de delegar poder a los colaboradores, además se utiliza para que la motivación incremente y así lograr una mejor eficacia y efectividad en todos los colaboradores.

Estos dos tipos abarcan el Empoderamiento, que se complementa entre sí, ya que para poder aplicarlos se requiere un ambiente de trabajo adecuado, apoyo de la institución, el área de trabajo adecuado también que los empleados tengan y perciban el deseo, el entusiasmo de cambio.

Spreitzer (2006), mide las dimensiones que afectan y conforman el empoderamiento psicológico mediante instrumentos definidos en trabajos de sus predecesores. Logrando identificar los niveles del empoderamiento psicológico tales como:

- Meta interiorizada: es el significado y grado de importancia que el subordinado le confiere a un objetivo determinado dado por el jefe, pero en su interpretación personal y propia.
- Nivel de competencia: considerado como el grado en que el subordinado se siente capaz de realizar lo encomendado por su superior. Por lo que es importante capacitar e instruir al colaborador de forma permanente para que se sienta capaz.
- Autonomía: es el grado con que el subordinado se siente capaz de ejercer la toma de decisiones por su cuenta, sin temor de que usurpa las funciones de su jefe; así mismo de realizar cambios y modificaciones de acuerdo a los resultados de sus acciones.

- Intensidad de logro: es la capacidad del subordinado para traducir su esfuerzo en el logro de los objetivos encomendados por el jefe. Esto se logra mediante la manipulación de variables a conveniencia, de los cuales obtendrá el impacto deseado.

1.2.3. Características del Empowerment

Al ser aplicado esta novedosa forma de gestión en un ámbito institucional, establece y hace más fuerte una sucesión de reacciones creando un ambiente laboral conveniente para el avance y la formación de los colaboradores impulsando la satisfacción personal dentro de la compañía. Las características se nombran a continuación:

- Credibilidad: es una cualidad que lo ganan las instituciones cuando cumplen con sus promesas realizadas motivando la confianza de sus colaboradores.
- Voluntad: capacidad de los colaboradores para contribuir a las metas trazadas.
- Unión y solidaridad: unificación del grupo y el trabajo en equipo.
- Atención a los detalles: tener en cuenta que los detalles por más pequeños que puedan ser siempre se deben tener en cuenta y más si se trata de la producción o el cliente.
- Orgullo: tener el fortalecimiento por realizar continuamente bien las cosas.

Las propiedades del empoderamiento son muy importantes para representar la gratitud o sentimiento de agrado que sienten los colaboradores por hacer las ocupaciones de manera correcta y sabiendo que son muy destacables para la organización. La unidad es primordial entre los integrantes porque permitirá el logro de los objetivos propuestos y, entonces, brindará al usuario un producto o servicio mejor. El apoyo entre trabajadores crea compromiso hacia el alcance de resultados grupales, sin tener en cuenta el individualismo. Con el empoderamiento

se lleva a cabo la intención de las personas por ayudar a los objetivos de la compañía. (Robbins y Coutler, 2000).

1.2.4. Dimensiones del Empowerment

Chiavenato (2009) define que el empowerment se compone de cuatro dimensiones, a saber:

- a) **Poder:** representado como la capacidad de delegar autoridad a un individuo confiando en sus habilidades para que el mismo logre tomar decisiones funcionales y hacerse cargo de las consecuencias de las mismas, siendo consiente que las acciones traen consigo responsabilidades, Además se define como la aptitud de influir en un individuo o grupo; para que de esta forma se logre transmitir el poder de una persona a otra, con el objetivo de que se dé la posibilidad de desempeñar mejor sus funciones llevándolo a cabo de una manera diferente. El poder no se siente, pero su efecto si se nota en la organización, pues la persona al ostentar el poder provoca cambios ya sean positivos o negativos que generalmente se relacionan con la disposición de los elementos a su favor, en tanto que las otras personas estarán limitadas y doblegadas dentro de sus funciones laborales.

Elementos que componen el poder:

- La Pericia, reflejará las capacidades y los entendimientos de un individuo, además el esfuerzo se relaciona con la razón personal, deber y la legitimidad la cual reflejará la certeza.
- El compromiso es un aspecto que va juntos con el poder, porque el poder sin compromiso seria en vano, por esto si hay colaboradores motivados se va a poder conseguir que alcance a toda la organización.
- Un factor importante del empoderamiento es la autoridad, y se debe buscar más que sólo “repartir poder” el ser visto como un verdadero jefe, al cual deban obediencia

y respeto; pero, esto lo tiene que ver con visualizar al jefe como la máxima autoridad de la empresa sino como un individuo en quien puedes confiar sus miedos, dudas, deficiencias, logros, aciertos y desaciertos.

- Toma de decisiones, cuando colaborador se siente empoderado, podrá tomar las decisiones correspondientes ante cualquier situación que se presente.

b) Desarrollo. para poder ayudar a desarrollar nuevas personas deben ser capacitados brindándoles información, nuevas habilidades y conocimientos lo cual va a generar un cambio no solo personal sino además institucional. Una institución que conoce la utilidad empoderamiento tendrá que, de motivar a sus grupos laborales, modificando su perspectiva respecto al avance de novedosas capacidades, llevando a cabo sus funcionalidades de manera eficaz. En muchas instituciones las evaluaciones de avance son muy destacables, una institución con empoderamiento exhibe el mismo grado de atención para todos sus ayudantes. El avance organizacional es el enorme cambio que debe buscar toda institución, porque si comienza a desarrollar, va a conseguir enormes cambios en todos sus ayudantes.

c) Liderazgo. Para que se logre desarrollar un óptimo liderazgo hay que tomar en cuenta las misiones, reglas y objetivos de la institución, para que cuando los trabajadores lo ejecuten tengan presente los puntos nombrados. El empoderamiento requiere de liderazgo para hacer posible la autonomía de los colaboradores, generar en ellos la toma de decisiones y elecciones correctas sin la obligación asistir a sus superiores para lograr solucionar inconvenientes. Además, un aspecto muy sustancial es la comunicación dentro del empoderamiento, porque en una institución con una comunicación correcta se va a conseguir un óptimo liderazgo. Y por último la participación, cada colaborador quiere ser

escuchado y tomado presente, participando equitativamente, sintiéndose parte de la institución.

d) Motivación. Cuando los ayudantes son incentivados todo el tiempo, tienden a mostrar sus agradecimientos a la institución con buen desarrollo reflejado en los logros de las misiones y objetivos. La razón dentro del empoderamiento nace de la idea y necesidad de cada trabajador, además de los impulsos y esfuerzos que muestren en todas sus funcionalidades dentro de la organización. Los incentivos como medio de motivación son muy importantes, ya que actúa como estímulo para que los colaboradores puedan satisfacer las necesidades de sus familias y de ellos mismos. Razón por la cual se debe fomentar el alcance de los logros con refuerzos dinerarios, que influye de manera directa en el desempeño laboral.

1.2.5. Fundamento del empoderamiento

Para Wilson (2004), el empoderamiento en la actualidad es una utilidad muy sustancial dentro de las instituciones y los ayudantes porque se ajusta con enorme simplicidad a las misiones y objetivos trazados, así mismo se va descartando la gestión clásica que hasta en la actualidad están muchas instituciones y se proporciona origen a una institución actualizada ofreciendo seguridad y elasticidad y de esta forma provocando ayudantes líderes quienes logren dirigir a las instituciones.

Además, el avance aparece de parte de los ayudantes, conociendo las competencias y habilidades que tenían escondidas los trabajadores mejoran su productividad, desenvolviéndose y desempeñándose de forma muy eficaz. De manera que se convierten en independientes y ayudantes autónomos, creativos y proactivos siendo capaces de identificar puntos de mejoras o de solucionar algún inconveniente o circunstancia que se les que se encuentra en el tema laboral.

El Empowerment es primordial dentro de las instituciones porque en la actualidad la tendencia es dejar la centralización de poderes, las organizaciones se vuelven más planas, dejando la jerarquización ferviente de décadas pasadas, y optándose más bien por los trabajos en grupos autónomos de trabajo, que logran un cambio en toda la organización, sobre el cual los ayudantes se sienten seguros y desarrollados, no solo por las ocupaciones y funcionalidades que llegan a tener sino además de forma general con toda la institución. Siendo de esta manera el empoderamiento una parte elemental para tomar elecciones y poder arreglar inconvenientes sin obligación de involucrar a sus superiores.

1.2.6. El desempeño laboral

De acuerdo con Chiavenato (2011), el desempeño laboral sería el logro de los objetivos esperados según el trabajo encomendado en las diferentes áreas, en un lapso de tiempo definido por la institución, en donde los colaboradores manifiestan y desarrollan las habilidades, destrezas y competencias adecuadas ante las expectativas y metas fijadas.

Amorós (2007) relata que el desempeño laboral es la valoración del cumplimiento de sus funcionalidades de los ayudantes y de esta forma aumentar la razón de los contribuyentes, los ayudantes necesitan abarcar que el esfuerzo llevado a cabo se refleja como una valoración conveniente, y en ser beneficiario de poder conseguir algún premio o reconocimiento de parte de la institución. La valoración del desempeño laboral de los ayudantes se examina si el colaborador siente la razón de parte de su institución para realizar el avance de sus funcionalidades laborales.

Newstrom (2001) sugiere que el desempeño laboral es el grado de ejecución que un colaborador busca para conseguir los resultados de las misiones de la institución en un tiempo preciso. Entonces, el desempeño laboral está constituido por ocupaciones medibles, tangibles y

observables, y otras que tienen la posibilidad de derivar de los hábitos de los ayudantes y las instituciones.

Stoner (1994) relata que el desempeño empresarial es la forma en que los integrantes de determinada empresa trabajan de forma óptima logrando las misiones recurrentes, con reglas simples y preestablecidas por la dirección. Así mismo, de acuerdo a Ecured (2017), el desempeño laboral sería todo lo que lleva a cabo el colaborador para realizar sus funcionalidades primordiales de su puesto de trabajo, con la intención de cumplir las órdenes establecidas por sus superiores. Además, de acuerdo a Harbour (1999), en el desempeño laboral influyen condiciones y causas relacionadas en el contexto del desarrollo y son antes que nada las condiciones y los antecedentes los que conforman una fuente del desarrollo, que trabajan sobre causantes intervinientes conformados por las siguientes 3 categorías:

- a) Las características en los factores de la personalidad: los grupos de trabajo tienden a formar patrones de accionar, tendencias de comportamientos y reacciones a diversos estímulos.
- b) Factores culturales, sociales, demográficos y socioeconómicos; el desempeño laboral está ligado al estatus, juegos de roles, creencias de las personas, escalas de valores, actitudes, nivel de ingresos, ubicación en el ciclo de vida, ocupaciones, estado de salud, nivel de educación, situación civil, entre otros.
- c) Características intrínsecas y extrínsecas del puesto: conforman a factores propios del diseño de puestos y de las situaciones externas a la gente, induciendo a algunos patrones de acción en la gente que ejercen el puesto de trabajo.

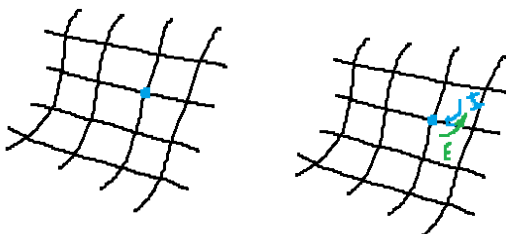
Teoría de las esferas del desempeño laboral de Raraz

Según Raraz (2021), “el desempeño laboral está determinado por cuatro esferas: la esfera natural, la orientada al cliente, la de adecuación al entorno y la de autodeterminación. Estas esferas se encuentran inmersas en la idea sistemática de desempeño en la organización”.

Idea sistemática del desempeño laboral en la organización

Según Raraz (2021), la organización se comporta bajo un enfoque de desempeño general:

“El desempeño laboral siempre tenderá a ser medido en las organizaciones como resultado de su ciclo natural, incluso en las que se den en las condiciones menos competitivas, debido a que toda organización se forma para proteger un objetivo que implica el traslado de materia, energía o interés, los cuales se encuentran entrelazados; tal movimiento rompe la estabilidad con el entorno y genera un flujo inducido de recuperación, los cuales instantáneamente enfrentan los intereses de la organización generando oscilaciones en los alcances de los objetivos organizacionales. La persistencia hacia el sentido de la realización del objetivo es lo que rompe la estabilidad y el equilibrio fluctuante de manera decisiva inclinando la balanza hacia los intereses de las organizaciones de mayor impacto y mejor direccionadas que la utilizan en desmedro de otras, esto explica la esfera natural del desempeño natural.



Esbozo 1. Diagrama mental de la ubicación espacio temporal de la organización y presencia de las fuerzas internas y externas en equilibrio

Debido a que el equilibrio es sensible a los cambios, cualquier acto realizado por la organización impacta en su ambiente, incluso su misma conformación. Lo que constituye una confrontación de energía, materia, esfuerzos e intereses con los actores del medio circundante, que lleva inevitablemente a la permanencia o desaparición como organización. En este equilibrio dinámico y evolución intermitente el uso de los recursos materiales y la colaboración entre las personas determina su éxito o fracaso. La idea de organización concebida como un líder y un grupo de personas; rodeada de factores materiales, de intereses y búsquedas energéticas, confiere a cada elemento un ideal común, que decae como responsabilidad en alguien, y esencialmente en cada uno de los colaboradores, el medir su actuación y el de sus conformantes extrínsecos e intrínsecos, constituyendo como piezas de un rompecabezas, de manera ligada, su interrelación.

La organización antes de su aparición, e instantáneamente cuando es creada mantiene equilibrio estático con el entorno.

$$P_0 = k$$

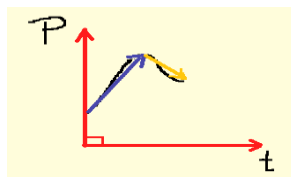
$$P_{(t)} = k + \Delta P$$

ΔP : Posicionamiento de la gestión

$$\Delta P_{(t \rightarrow 0)} = 0$$

$$\theta = \Delta P$$

$$I_i - E_i = k$$



Esbozo 2. Diagrama del efecto interno-externo luego de una acción en el entorno y la respuesta mediante flujo inducido

Después de la alteración en el entorno surge un flujo inducido (φ), desde el entorno que trata de equilibrar las fuerzas y determinar un nuevo equilibrio estático, que incluye a las acciones de la organización.

$$(I_i + \Delta I) - (E_i + \varphi) = k + \theta$$

$$(I_i - E_i) + (\Delta I - \varphi) = k + \theta$$

$$\Delta I - \varphi = \theta$$

$$\theta_{(t \rightarrow \infty)} = 0; \varphi_{(t \rightarrow \infty)} = \Delta I$$

El posicionamiento de la organización en sí misma tiende a cero de no haber fuerzas internas (ΔI) que superen dentro del mediano plazo las fuerzas externas inducidas (φ), por lo que es importante para la organización estar en movimiento, entendiendo ello como el causar un impacto positivo en el entorno.

Este control del impacto positivo en el entorno conlleva al líder de la organización en dirigir los esfuerzos hacia los intereses buscados, alinea los intereses individuales con los de la organización.

Cada colaborador en la empresa tiene intereses I_i . Es responsabilidad del líder de la organización seleccionar al personal con intereses adecuados, evaluar el desempeño de los intereses y corregirlos para lograr que los intereses de cada individuo se correlacionen con los de la organización. Se llamarán intereses relativos a la

organización a aquellos intereses de los colaboradores que son coherentes con los de la organización, estos intereses relativos tienen la potencialidad de generar impacto en los objetivos organizacionales a través de las acciones que generan impacto.

$$Int.Total = I_1 \cup I_2 \cup \dots \cup I_n$$

$$IR_i = I_i \cap Int.org.$$

$$Potencial\ de\ impacto = IR_1 + IR_2 + \dots + IR_n$$

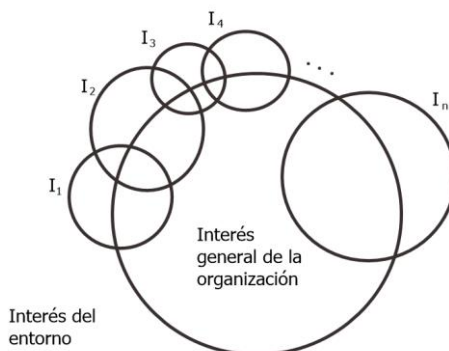
Los intereses relativos de cada colaborador (IR_i) se traducen en acciones de impacto para la organización (a_i). Al materializar los intereses en acciones, las acciones en sí mismas se relacionan creando una sinergia de acciones de impacto (δA). Estas últimas por la sinergia de intereses relativos a la organización (δIR).

$$Potencial\ de\ impacto = IR_1 \cup IR_2 \cup \dots \cup IR_n + \delta IR_{(IR_1; IR_2; \dots; IR_n)}$$

$$desempeño\ favorable = a_1 \cup a_2 \cup \dots \cup a_n + \delta A_{(a_1; a_2; \dots; a_n)}$$

Las acciones que realizan los colaboradores en la organización no siempre añaden valor, aquellas que contribuyen a los objetivos generales constituirán el desempeño favorable, el cual debe de ser materializado en resultados que impacten en la satisfacción de los clientes y en un impacto positivo en el entorno.

$$Potencial = Int.Total \cap Int.org.$$



Esbozo 3. Diagrama mental de la relación entre los intereses individuales y el interés general de la organización que definen el potencial y posterior desempeño

Los resultados de la organización (R_{org}) sean favorables o no, causan un impacto en el entorno modificando el equilibrio del sistema, repercutiendo en el posicionamiento de la organización (θ).

$$\Delta I - \varphi = \theta$$



Esbozo 4. Esquema sobre los resultados del desempeño organizacional como satisfacción del cliente

La satisfacción del cliente ($Sat_{cliente}$) está determinado por los elementos de la organización que igualen las expectativas del cliente ($Exp_{cliente}$).

$$Sat_{cliente} = Exp_{cliente} \cap R_{org}$$

La eficacia de la organización ($Efic.org$) puede ser medida como el porcentaje de las valoraciones de la satisfacción del cliente respecto de las valoraciones de las expectativas del cliente.

$$Efic.org = \frac{\|Sat_{cliente}\|}{\|Exp_{cliente}\|} \cdot 100\%$$

Constituyéndose algunas acciones que no agregan eficiencia a la organización ($Inefic.org$).

$$Factor\ de\ Inefic.org = \frac{\|ANAV_{cliente}\|}{\|Exp_{cliente}\|}$$

Nótese que bajo este concepto una empresa es eficaz al 100% cuando logra satisfacer la totalidad de las expectativas del cliente. Además, una empresa es ineficiente mientras existan acciones que no agregan valor al cliente ($ANAV_{cliente}$). Por lo cual una empresa puede ser ineficiente (0), pero no lograr la eficacia del 100%; o en otro caso, ser 100% eficaz, pero ser ineficiente.

Una organización será efectiva cuando todos los resultados organizacionales coincidan a satisfacer exactamente cada una de las expectativas del cliente, o sea, cuando:

$$Exp_{cliente} = Sat_{cliente} = R_{org}$$

Esto sólo puede darse cuando la brecha de satisfacción (B) y las acciones que no agregan valor al cliente son nulos.

$$B = (Exp_{cliente} \cup R_{org}) - R_{org}$$

$$B = Exp_{cliente} - R_{org}$$

$$ANAV_{cliente} = (Exp_{cliente} \cup R_{org}) - Exp_{cliente}$$

$$ANAV_{cliente} = R_{org} - Exp_{cliente}$$

El impacto de la organización (IO) se podría cuantificar como la suma del impacto de los resultados organizacionales en los clientes ($IO_{clientes}$) más su impacto en el entorno ($IO_{entorno}$).

$$IO = IO_{clientes} + IO_{entorno} = \frac{\|Sat_{cliente}\|}{\|Exp_{cliente}\|} + IO_{entorno}$$

El impacto de la organización podría ser medida como el factor de eficacia ($Factor\ de\ Efic_{org}$) y el valor que contribuyen las acciones que no agregan valor para el cliente en las expectativas del entorno ($Exp_{entorno}$).

$$IO = \frac{\|Sat_{cliente}\|}{\|Exp_{cliente}\|} + \frac{\|ANAV_{cliente}\|}{\|Exp_{entorno}\|} = Factor\ de\ Efic_{org} + IO_{entorno}$$

$$IO = \frac{\|\lambda R_{org}\|}{\|Exp_{cliente}\|} + \frac{\|(1 - \lambda)R_{org}\|}{\|Exp_{entorno}\|} = F_{(R_{org};Exp_{cliente};Exp_{entorno})}$$

El impacto de la organización en la totalidad del medio constituye las fuerzas internas, siendo “ τ ” una constante de aplacamiento del medio, cuyo valor oscila entre 0 y 1, siendo $\tau = 1$, en el momento en que el impacto organizacional se realiza, y $\tau = 0$ para un tiempo largo, que puede variar según la saturación del mercado.

$$\Delta I = \tau \cdot IO$$

Las fuerzas internas dependen de los resultados de la organización, las expectativas del cliente y las expectativas del entorno, entendida esta última como las características deseadas por el entorno que castigarán el cumplimiento del desempeño organizacional con el neto severidad-permitividad (σ_m), constituyéndose parte del flujo inducido que determina el posicionamiento organizacional.

$$\Delta I = F_{(R_{org}; Exp_{cliente}; Exp_{entorno})}$$

$$\Delta I - \varphi = \theta$$

$$\Delta I - \varphi_{(\sigma_m; \Delta I)} = \theta$$

$$F_{(R_{org}; Exp_{cliente}; Exp_{entorno})} - \varphi_{(\sigma_m; \Delta I)} = \theta$$

De este modo, el desempeño laboral en cualquier parte de la cadena de valor influye directamente en las demás; no siendo un hecho aislado, por el contrario, de forma natural constituye a sumar o restar en el resultado organizacional que será evaluado mediante su satisfacción, no perdiéndose las acciones que no agregan valor para los clientes, sino que se conforman como actuantes en el entorno que “premia o castiga” el desempeño de dichas acciones mediante un flujo inducido, que trae consigo un avance o retroceso en el posicionamiento de la organización, constituyendo el éxito o fracaso en determinado tiempo” (Raraz, 2021).

La esfera natural

Según Raraz (2021), “la motivación surge por si misma dentro de la organización en base a sus planes estratégicos e ideas de crecimiento. La esfera natural del desempeño laboral es la que se establece en base al cumplimiento de los objetivos operativos”.

“Debido a que el líder de la organización reconoce el límite de las acciones mínimas a desarrollar por cada empleado, define metas para diferentes periodos de tiempo que va actualizando de acuerdo al resultado de medición del avance y evaluación del desempeño. Cuando el líder de la organización percibe que el compromiso de las personas no alcanzan de forma natural, por propia iniciativa, determinadas acciones y objetivos mínimos, las reglamenta como compromisos formales cuyo incumplimiento

se sanciona como llamadas de atención acumulativas, que después de cierto número acumulado constituyen razones de cese de contratos, debido a que las expectativas en el desempeño o comportamiento no superan el mínimo que asegure el éxito o la conclusión de metas fijadas por la organización. Debido a que en cada región o zona constituyen distintos tipos de legislación laboral, la organización busca medir el desempeño del colaborador en un periodo llamado de prueba, mediante el uso de indicadores estandarizados, dentro del máximo periodo de tiempo según la legislación competente para evitar contratar personal que no supere la valla mínima, minimizándose los costos que ocasionarían los beneficios de ley y el costo de oportunidad de tener un colaborador más eficaz en dicho puesto. Este último es importante para asegurar el cumplimiento de las metas y objetivos de la organización a diferentes plazos.

Bajo este enfoque los colaboradores son evaluados de forma natural en sus desempeños operativos y son supeditados a las políticas de la gestión de turno generándose mejoras en el desempeño esperado como resultado de coacción o adecuación a los estándares de conducta y desempeño mínimos. Pero, bajo este enfoque, también, son los colaboradores quienes definen los desempeños mínimos de la organización dando señales de sus rendimientos a sus jefes quienes se basan en ello para mejorar sus proyecciones a mediano y largo plazo; es así que los desempeños planteados inicialmente por la organización son rebasados por la iniciativa y/o motivación del personal, correspondiéndole a líder premiar y felicitar a sus subordinados que demuestren un desempeño laboral sobresaliente para evitar que la motivación e iniciativa inicial se pierda, será el papel del líder en establecer de acuerdo a la organización el máximo valor con el que se debe premiar. Cuando las expectativas

del trabajador no son cubiertas por el máximo valor con el que puede premiar la organización el colaborador busca superar dichas expectativas en el entorno.

$D > I$: Las iniciativas del personal (I) no superan el desempeño mínimo esperado (D) para la conclusión de objetivos a largo y mediano plazo, ante el cual el líder usa instrumentos de coacción y adecuación, usa el periodo de prueba mientras busca mejores candidatos para los puestos. En entornos donde no se alcanza reemplazar los subordinados de menor desempeño a costos reducidos se debe optar por generar capacitaciones intensivas, le corresponderá al líder medir el impacto de las capacitaciones en el avance en los desempeños.

$I > D$: Las iniciativas del personal (I) superan el desempeño propuesto por la organización (D), sobrepasando la valla mínima. El líder debe de tener tal sensibilidad de saber cuál es el estándar de rendimiento del nuevo trabajador para modificar los alcances a corto, mediano y largo plazo, premiando sus alcances adicionales de acuerdo a los ingresos generados a partir de dichos desempeños. Cuando no se detectan y recompensan estos esfuerzos el colaborador opta por buscar otra organización donde alcance sus expectativas o donde sea valorado según su expectativa. Cuando el entorno es limitado en oportunidades y no ofrece el crecimiento esperado por el trabajador, este se frustra y desmotiva disminuyendo su desempeño” (Raraz, 2021).

La esfera orientada al cliente

Según Raraz (2021), “el desempeño de la organización está en función de las expectativas del cliente, superviviendo de acuerdo a la adecuación a esta”.

“Cuando la organización se enfrenta a un cliente importante y exigente se presiona a trabajar más allá de sus límites normales de desempeño, lo cual puede retar el orden y

equilibrio de la organización, haciéndola más eficiente en el uso de recursos, aumentando su productividad en desmedro de las horas de descanso. Los colaboradores que se encuentran cerca y en contacto con los clientes reciben una presión mayor para mejorar los productos y servicios que los que no lo están. En un escenario en el que existe sólo un vendedor y un comprador, el cliente exigirá que el producto y/o servicio satisfaga sus necesidades básicas sin presionar demasiado al productor. En un escenario en el que existan muchos vendedores y sólo un comprador, el cliente exigirá un producto que satisfaga todas sus expectativas, las reclamará como derecho y con la amenaza de irse a la competencia. En este último caso el cliente se crea un ideal de producto con atributos adquiridos de las ofertas del mercado y de sus intereses añadidos, sobre los cuales la organización debe traducir en un prototipo de producto con estándares y parámetros definidos, con una calidad esperada mínima, con procesos que aseguren su manufactura. Indudablemente esto impulsa el desempeño de las áreas, impulsando la creatividad de los colaboradores, requiriéndose materiales y recursos diversos, que aumentan los costos de la organización, que se incurren con la esperanza de convertirlos en diferencias competitivas cuando la oferta desplace en el mercado a la competencia en favor del posicionamiento de la empresa o institución.

La atención al cliente con el producto o servicio, prestando atención a la satisfacción íntegra de sus expectativas, es una labor decisiva que compromete directamente el éxito o fracaso de la organización. El personal que se encuentra en venta directa debe de ser lo suficiente tolerante al fracaso para soportar la presión de los usuarios o clientes, especialmente en situaciones en que se prestan para que el personal de venta se sienta agredido por el trato. En esas situaciones se requiere calma, empatía,

paciencia y amabilidad, lo cual se puede llamar compostura para mantener elevado la calidad del servicio en situaciones extremas, debido a que se relaciona con un cliente riguroso que exige de acuerdo a las comparaciones de ofertas existentes en el mercado.

El cliente confronta a los trabajadores de la empresa exigiendo productos de mejor calidad y atributos, de menores precios, menor tiempo de entrega, disponibilidad, mayores tiempos y condiciones de garantías, mejor trato y atención, según su conocimiento sobre los productos o servicios similares que se ofrecen en mercado. De esta manera es el cliente quien mide el desempeño de la organización a través de todos los puntos con los que tiene contacto con la empresa” (Raraz, 2021).

La esfera de la adecuación al entorno

Según Raraz (2021), “el desempeño está determinado por la Oferta, la Demanda y las fuerzas del mercado como reacción de inducción”

“El desempeño de la organización depende de la presión del sistema. Cuando los intereses de dos empresas son las mismas entran en disputa de forma inevitable, sintiendo presiones por mejorar sus procesos y desempeños organizacionales para sobresalir en detrimento de la otra. Como toda organización busca subsistir en el tiempo la lucha es escarnecedora, manteniéndose aquella que mejor satisface al cliente en sus expectativas, siendo de interés crucial el actuar en el entorno en búsqueda de fuerzas que muevan las tendencias en la dirección de sus objetivos estratégicos.

Lo que la empresa oferta afecta al entorno, parte actúa directamente en los clientes traduciéndose en ventas y lo otro actúa en otros actores del entorno, creando fuerzas de inducción correspondientes a las primigenias que pueden recaer en el fracaso o éxito de la organización según su resiliencia. A organizaciones pequeñas que mueven

demasiado el entorno le corresponden respuestas de intensidad bastante variables, ya que su tamaño no llena por sí misma la totalidad del medio, correspondiéndoles desarrollos rápidos o un rápido declive si se descubre como peligro ante un gran competidor con mejor posicionamiento y tamaño relativo en el mercado. Estas fuerzas de inducción que surgen como producto de la acción en el entorno obligan a la organización a mejorar su desempeño hasta el punto de equilibrar las fuerzas inducidas durante algún tiempo hasta lograr la estabilidad, de lo contrario la organización será desplazada por la competencia y el entorno.

Cuando la organización oferta sus productos el entorno da señales de aceptación o rechazo, estableciendo un estado donde pone a prueba la continuidad de la intención inicial de la organización definiendo su continuidad o salida del mercado, en ese momento se establece la medición de fuerzas del desempeño que actúa la organización con la de respuesta del entorno.

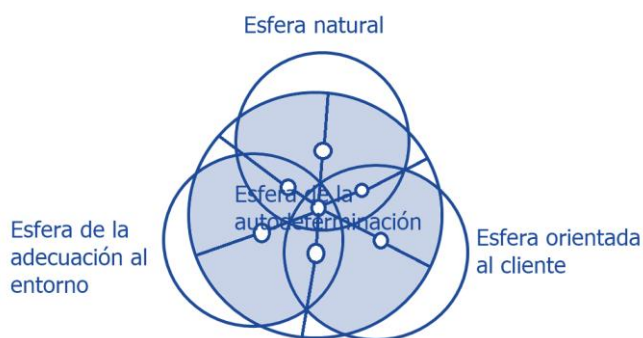
Cuando la organización opera se encuentra inmersa en la acción de las fuerzas del entorno, así si los clientes demandan productos en el mercado, tal efecto llega a la empresa en alguna medida, asíéndose sentir su impacto como una cantidad de desempeño a realizar para dar respuesta al entorno. De la satisfacción y evaluación del desempeño comparado la organización ocupará un lugar en el posicionamiento de la industria” (Raraz, 2021).

La esfera de la autodeterminación.

Según Raraz (2021), “la esfera de la autodeterminación es la esfera del desempeño en sí misma, que se adelanta a todo estado que hay en el presente”.

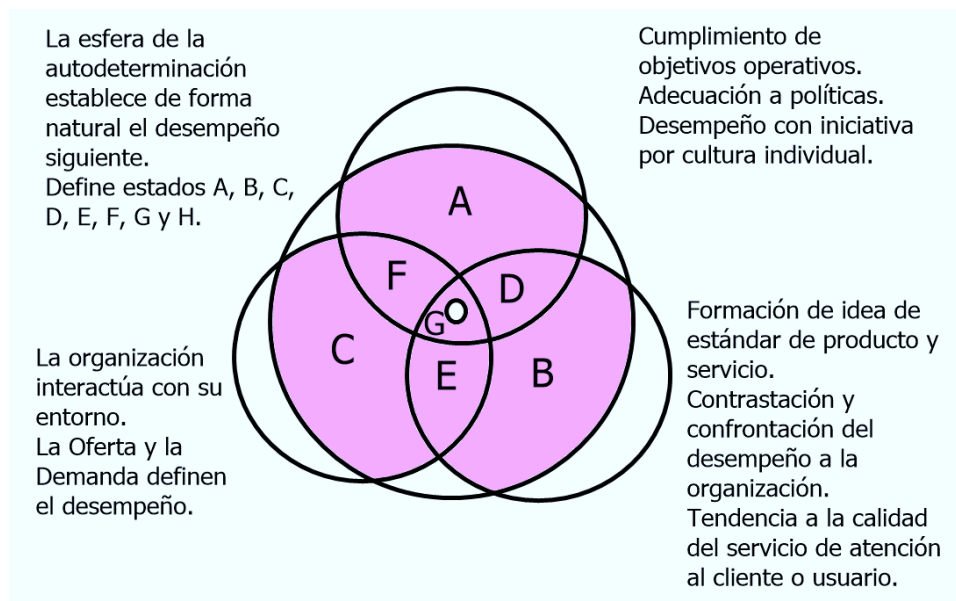
“Es el desempeño que se autorregula en búsqueda de un desempeño mejor, implica la búsqueda de la calidad y la idea de eficiencia en el desempeño y sus formas de medirlo.

Según este concepto, se reconsidera mediante la reflexión la posición y desempeño actual de la organización considerando la posibilidad de cambiar hacia un estado que la favorece. Sin embargo, contrario a lo que podría esperarse, este proceso de autorregulación fluye de forma espontánea como producto de la filosofía de mejora continua y como una idea de sensibilidad a determinar las tendencias previendo la direccionalidad del cambio inmediato, acondicionándose a ello.



Esbozo 5. Diagrama mental de la conjugación de las esferas del desempeño laboral determinados por la autodeterminación

La interrelación de la esfera de autodeterminación con la esfera natural define el estado A1 y A1*. La interrelación de la esfera de autodeterminación con la esfera orientada al cliente define en estado B1 y B1*. La interrelación de la esfera de autodeterminación y la esfera de adecuación al entorno definen el estado C1 y C1*. A1 con B1 y C1 definen los estados A, B, C, D, E, F, y G como una yuxtaposición de estados, cada una con características totalmente distintas. De la interrelación de A1*, B1* y C1* con los complementos de los estados A, B, C, D, E, F, y G; se define el estado H.



Esbozo 6. Diagrama mental de la interrelación de esferas y estados del desempeño laboral determinados por la esfera autodeterminación

El estado H es el estado semilla en cada uno de los estados A, B, C, D, E, F y G; encontrándose un paso adelante en la evolución del desempeño.” (Raraz, 2021)

1.2.7. Factores del desempeño laboral

Según Quintero, Africano y Faría (2008), para que las instituciones que brindan servicio logren brindar una calidad de servicio de primer nivel a sus usuarios tienen que tener en cuenta los causantes que están relacionados e influyen de forma inmediata en el desempeño laboral de sus trabajadores, los cuales son cinco:

- a) **Inducción y capacitaciones**, son todas las acciones que se realicen en la empresa para elevar la eficiencia del trabajador en su puesto de trabajo, involucra adiestramiento, formación, entre otros. Estos se deben programar de acuerdo a las necesidades de los puestos mediante programas de capacitaciones por su alto grado de impacto en la organización. Se debe buscar no sólo brindar información o contenidos específicos sobre el cargo, sino también se debe adiestrar al personal para la toma de decisiones promoviendo la réplica de situaciones que se dan en la realidad, para que se sientan preparados de tomar la mejor decisión cuando suceda.

- b) **Satisfacción en el trabajo**, para Davis y Newstrom (1999), es la percepción del trabajador en su puesto de trabajo, valorando los puntos buenos y malos que siente de sus funciones laborales, manifestándose mediante sus actos al momento de su desempeño laboral. Esto dependerá del sector, las condiciones del trabajo, la cultura de la organización, estilos de liderazgo, grado de supervisión, estilos de negociación y toma de decisiones, estructura orgánica, entre otros.
- c) **Nivel de autoestima**, Quintero, Africano y Faria (2008) mencionan que el nivel de estima del trabajador es otro factor importante, ya que todas las personas de la organización tienen motivaciones, estas deben ser conducidas adecuadamente mediante un sistema de incentivos que permita al trabajador sentirse a gusto con su trabajo, de forma que se sienta contento con pertenecer a la organización, elevando su autoestima y sus ganas de trabajar.
- d) **Compromiso constante**: se refiere a que el trabajador muestre su mejor empeño para salvaguardar los intereses de la institución, comprendiendo que su labor en la organización no es sólo para alcanzar el éxito personal sino también del colectivo. Por lo tanto, el trabajador no sólo debe limitarse a desarrollar su trabajo diario, sino debe provocar sinergia con los demás elementos con que interactúa, de esta manera se crea el espíritu de equipo que mejorará el desempeño global de la empresa.
- e) **Motivación 360°**: se debe en todos los niveles de la organización, entre el mismo colaborador, entre él y sus compañeros, por parte de la institución, y por la economía. Siendo la parte económica determinante para el sistema de incentivos especialmente en la administración por resultados.

1.2.8. Importancia y objetivo del Desempeño Laboral

Para Robbins y Judge (2013) el desempeño laboral es importante y se detalla en lo siguiente:

- En la administración de la actualidad es importante que los líderes conozcan de sus subordinados los aspectos positivos y negativos, para tomar decisiones respecto a las capacidades de sus colaboradores; siendo importante también conocer la calidad de todos los que forman parte de la institución, requerido para la definición de funciones, desarrollo administrativo, para un programa de selección y establecimiento de una base equitativa y racional para recompensar el desempeño laboral.
- Es de mucha importancia esta técnica porque permite comunicar y determinar a los colaboradores de cómo están realizando sus funciones y a consecuencia, preparar planes y procedimientos de mejora.
- Respecto al desempeño laboral uno de las importancias del uso, son las evaluaciones de los colaboradores es la promoción de la mejora de los resultados. Respecto a las evaluaciones, se utilizan para poder informar a los trabajadores cómo se debe desempeñar las funciones y para disponer cambios necesarios respecto a la actitud, habilidad, comportamiento o los conocimientos.

Para Robbins y Judge (2013) los objetivos importantes sirven para mejorar el desempeño en los puestos de trabajo, acondicionar la política de remuneraciones al mercado, ubicando a los trabajadores según sus conocimientos, habilidades y destrezas en los cargos a desempeñar, con la rotación adecuada y promoción por parte de la institución.

1.2.9. Dimensiones del Desempeño Laboral

En la presente investigación se ha utilizado dimensiones extraídas de la revisión teórica, en este caso que corresponden a la dimensión desempeño laboral.

CEPAL (2011) utiliza una clasificación de indicadores como medida del desempeño laboral según los gobiernos de la región y en lo general los gobiernos de países de la OECD. Según CEPAL los factores que contribuyen al desempeño laboral son los siguientes:

a) Eficacia. Es el alcance del logro y grado de avance de los objetivos establecidos por la empresa y el cumplimiento en los objetivos estratégicos en las áreas específicas; pero, no involucra necesariamente la cantidad de recursos que les han asignado. El concepto de eficacia debe estar definido por el nivel de cumplimiento de las metas establecidas, siendo sus indicadores de alcance la capacidad de satisfacer a los clientes, lograr la cobertura, la focalización y los resultados obtenidos al final.

Cepal (2006) define que las instituciones que incentivan el logro de resultados en sus trabajadores fomentan importantes cambios en la organización. No siempre una institución logra que sus trabajadores aporten mediante el logro de resultados. El nivel de logros en los colaboradores de una institución está directamente relacionado con: Autogestión, capacidades, responsabilidad, motivación personal, la eficacia individual y organizacional.

Es importante para la empresa que los directivos crean de forma sólida la cultura organizacional que esté fundamentada en valores de cada individuo, teniendo credibilidad con el personal profesional que, a pesar de la adversidad, logra hacer todo lo posible para poder ser eficaz y así cumplir con los objetivos establecidos en la organización.

b) Eficiencia. Indica la relación entre dos cantidades que son: la producción obtenida de en la producción de un producto o la calidad de un servicio, y los medios (elementos o recursos) de producción utilizados para lograr el nivel de producto esperado. De esta manera la efectividad se conceptualiza como el producir tantos servicios o beneficios

como sea posible dado el nivel de recursos disponibles o lograr un cierto nivel o grado de servicios utilizando una mínima cantidad de recurso en lo posible. La eficiencia tiene como indicador clásico, los costos unitarios de las producciones y el nivel del costo promedio, que incluye las unidades producidas y el costo en los recursos utilizados para generar u obtener un bien o servicio. En los campos de las organizaciones públicas hay muchos enfoques para este concepto.

Chiavenato (2004) menciona que el concepto de eficiencia se relaciona a todo tipo de elementos utilizados en la producción y los resultados obtenidos. Por lo tanto, es un atributo que es altamente valorado en las organizaciones porque, en el día a día, el desempeño realizado es para poder lograr las metas y los objetivos, tales como los recursos humanos, financieros, tecnológicos, entre otros.

Es la necesidad de depender de algo o de alguien para poder lograr los objetivos, esto ayuda a medir la calidad y capacidad del colaborador asignado para cumplir determinadas funciones, lo cual sirve para lograr los objetivos específicos, optimizando el uso de los recursos. (Fernández y Sánchez, 1997)

Para los autores se puede indicar que una persona, producto o institución, es eficiente cuando se puede lograr los resultados esperados mediante el uso óptimo de los recursos adecuados.

- c) **Economía.** Se define como el grado en que determinada institución moviliza y genera de forma eficiente sus recursos financieros, para alcanzar sus objetivos. Todas las áreas que están encargadas de la administración de fondos, especialmente cuando son instituciones públicas, es responsabilidad de la gestión eficiente de sus recursos en efectivo, de la ejecución de la administración y de su presupuesto adecuado de sus activos. La economía cuenta con los indicadores típicos como son la capacidad de

autofinanciamiento y los que relacionan a los niveles de financiamiento necesarios en el suministro de beneficios, y en los servicios por gastos de administración generados en la organización.

Cepal (2006) refiere que la economía laboral examina el desempeño de las instituciones y los resultados de los mercados laborales; la elección de los agentes que forman parte de ellos, y las políticas económicas en relación de las retribuciones y la empleabilidad de los elementos laborales. El término economía de empresa de hoy en día usa una visión económica que relata que elementos no son suficientes respecto a las expectativas y necesidades, que la gente define al momento de comparar costos, provecho de los productos/servicios, y argumentos a incentivos. La visión económica asume que:

- Los ayudantes y las organizaciones deciden de manera racional e intencionada.
- Los elementos y los trabajos son subjetivamente pocos.
- Con los cambios de las situaciones económicas se alteran o se ajustan las decisiones
- Según los estudios del creador, la economía enfocada obtendrá propiedades especiales y únicas que otras. como son los montos de pago al personal, la eficacia en el centro de labores, el desempleo, la calidad del empleo y seguridad, etc.

Sus indicadores son: la distribución, los recursos y los presupuestos.

d) Calidad. Es la capacidad con la que cuenta una institución para que pueda tener una respuesta rápida y hacer frente a los requerimientos de los colaboradores. Los factores relacionados a la calidad son los siguientes: circunstancia oportuna, facilidad de acceso, exactitud y continuación del negocio (el negocio no debe parar), bienestar en el servicio. Así mismo, para la mejora en la calidad del servicio se puede optar por la mejora en las condiciones y particularidades del servicio ofrecidos a los colaboradores.

González (2006) relata los componentes más importantes que fomentan o desarrollan agrado en la calidad del trabajo, fomentando mejoras en las condiciones de trabajo para el colaborador y la organización, los componentes con más grande consideración cumplen la aptitud y el contenido de las funciones del colaborador; sabiendo lo siguiente:

- La exclusión sobre alguna discriminación con respecto al sexo, la raza, la nacionalidad, entre otros.
- Un jefe o superior de órganos de línea no posee ningún derecho para discriminar a otro jefe de su mismo nivel ni a sus subordinados.
- Estabilidad laboral, pago de utilidades del periodo, premios por méritos y pago por aportes laborales. Remuneración justa y equitativa de acuerdo al nivel de calidad y proporción de responsabilidades.
- Los colaboradores deben tener la seguridad y la salud correcta en cada oficina de trabajo.
- Los colaboradores deben tener un reconocimiento en público para elevar la motivación y la moral por el logro de sus resultados esperados.
- La inexistencia sobre la doble moral dentro de un centro laboral.
- Condiciones laborales correctas y aceptables: orden, comunicación, nutrición, transporte. Además, la ejecución de ocupaciones recreativas, deportivas y culturales.

Sus indicadores son: Responsabilidad, Atención y Satisfacción.

1.3. DEFINICIONES CONCEPTUALES

- a) Actitud:** Orientación efectiva, duradera y evaluativa hacia algún objeto que incluye: creencias, opiniones y expectativas. Se aprende con las capacitaciones y experiencia. (Alhama, Arrastía y Cuevas 2001)
- b) Atención al usuario:** permite realizar las acciones basadas en la demanda y necesidades de los clientes. Estableciendo vínculos estrechamente relacionados con los clientes y considerándolos lo más importante al darles atención. (Diccionarios de competencias)
- c) Autoridad Administrativa:** personal responsable y a cargo de la administración de una institución del Estado que gestiona mediante procesos administrativos. (Soria, 2011)
- d) Calidad del trabajo:** Excelencia y perfección al realizar las funciones en el trabajo. Implica contar con conocimientos amplios sobre la empresa y sus diferentes áreas. (Soria, 2011)
- e) Competencia:** Es la capacidad para realizar las funciones o desempeñar un puesto de trabajo eficazmente, obteniendo las calificaciones esperadas en comparación de los demás colaboradores. (Alhama, Arrastía y Cuevas, Cuevas, 2001)
- f) Comunicación y relación:** Definido como la facilidad de entablar relaciones sólidas y duraderas durante la interrelación en los puestos de trabajo, mediante el uso de comunicación buena y transparente. Busca incentivar a todos los colaboradores compartiéndoles conocimientos y enseñándoles a valorar las contribuciones de los demás. La comunicación involucra saber escuchar y compartir la información que se posee para que los demás tengan fácil acceso. (Soria, 2011)

- g) Crecimiento.** Definido como los criterios de efectividad que se manifiesta en una empresa como capacidad de mejorar su la capacidad de respuesta frente a la exigencia del mercado actual y las que se han de dar en un futuro. Los conceptos de equivalencia son la institucionalización, permanencia, y la integración. (Ivancevich, Konopasque y Matteson, 2006).
- h) Desarrollo de Colaboradores.** pretende dar a conocer e incentivar la importancia del desarrollo de uno o varios colaboradores. La importancia de estas competencias son obtener el crecimiento del personal en la empresa en mayor medida que establecer funciones y roles formales. El factor principal del desarrollo de colaboradores es la intensidad y el logro general del crecimiento de los empleados, manteniendo altas expectativas sobre el potencial de los colaboradores hasta lograr que asciendan de acuerdo a unas políticas de desarrollo correctamente establecidas en la empresa. (Diccionario de competencias)
- i) Desarrollo Organizacional.** Consiste en el proceso de estar preparados para los cambios que se puedan presentar en el entorno organizacional, y poder manejarlos. (Ivancevich, Konopasque y Matteson, 2006).
- j) Distribución.** Definido como instrumento de marketing de ventas que contiene procesos, estrategias y acciones inevitables desde la fabricación que es el punto de inicio hasta el punto final que es el lugar en el que esté disponible para los clientes (usuario industrial o consumidor) en cantidades necesarias, en las mejores condiciones de consumo o de uso, en el momento y lugar exacto donde lo desean o necesitan. (Soria, 2011).
- k) Economía:** Está relacionada con las condiciones y términos dentro de los cuales se obtiene factores de diferentes tipos, como son: financieros, humanos, aspectos físicos

(recursos físicos) o intangibles (tecnologías, patentes, entre otras), en la medida y calidad necesaria, con un costo accesible, de forma oportuna, rápida, en el momento y lugar indicado. (Soria, 2011)

- l) Efectividad.** Este término está referido a la conjugación de los siguientes 5 componentes, a saber: satisfacción, producción, eficiencia, capacidad de adaptación y desarrollo, en el contexto del comportamiento organizacional (Ivancevich, Konopasque y Matteson, 2006).
- m) Eficacia.** Significa hacer lo correcto y alcanzar las metas en los tiempos establecidos. (Robbins y De censo, 2009).
- n) Eficiencia.** Hacer correctamente las cosas, optimizando y generando un mínimo en los costos de los recursos; esto está referido a la interacción de los insumos y productos. (Robbins y De Cenzo, 2009).
- o) Empoderamiento.** Dar poder a todo el equipo de colaboradores. Tiene como uno de sus fines de rendimiento el fijar claramente responsabilidades entre los colaboradores. Con el empowerment se suministra direccionamiento y se confiere responsabilidad a los colaboradores para aprovechar la diversidad de los mismos, logrando un valor añadido superior en la institución; combinando de forma adecuada el tiempo, la situación y la persona; creando una integración adecuada en los equipos de trabajos. (Soria, 2011)
- p) Incentivos:** Son recompensas establecidas en una institución por los logros o rendimientos obtenidos de los colaboradores, incentivándoles cada vez más a la superación y cumplimiento de los objetivos y metas institucionales y personales. (Gómez, Balkin y Cardy 2001).

- q) Iniciativa:** Actitud constante de desarrollar actividades a voluntad propia. Es la forma de actuar en forma proactiva pensando en el futuro y bienestar de la institución. Implica identificar el rumbo con acciones concretas y prácticas, no solo de palabras. Las acciones de reflejan desde concretar las decisiones anteriormente tomadas, hasta que se presenten nuevas oportunidades y dar soluciones a los problemas. (Soria, 2011)
- r) Liderazgo.** Es la capacidad que cuenta una persona de Influenciar, organizar y motivar para desarrollar y lograr una buena comunicación humana a fin de lograr los objetivos trazados por una institución y sus determinadas metas. (Chiavenato, 2009).
- s) Motivación.** Es la conducta que tiene un individuo frente a una situación y el impulso para satisfacer sus necesidades y deseos. Es la razón o el motivo que buscan o provocan en los subordinados los cumplimientos a las peticiones de la administración, provocando acciones satisfactorias para los colaboradores. (Alhama, Arrastía y Cuevas 2001)
- t) Necesidades.** Es la falta o carencia que se tiene en una institución. las necesidades pueden ser debido a aspectos de infraestructura, materiales y financieros o también pueden ser carencias no físicas como la falta de capacitaciones, orientaciones dentro de una institución para que puedan ser de éxito. (Soria, 2001)
- u) Logro de Objetivo.** Es la meta que se pretende obtener con esfuerzos de los colaboradores para lograrlos según lo establecido por la institución. Constituyen las bases y fundamentos para la formulación de la estrategia, la cual toda institución tiene la necesidad y voluntad de lograr sus objetivos. (Alhama, Arrastía y Cuevas 2001)
- v) Participación.** Es la contribución de los colaboradores vinculados con los procesos de la institución. Implica una constante comunicación, cooperación, confianza y toma de decisiones grupales. (Alhama, Arrastía y Cuevas 2001)

- w) Presupuestos.** Definido como la cantidad de dinero que dispone una entidad del estado para el desarrollo de un periodo, y se programa en el año anterior. Sobre el cual se basan las instituciones para operar y planificar el cumplimiento de sus objetivos anuales. (Soria, 2011).
- x) Productividad.** Medida de rendimiento que incluye eficacia y eficiencia. (Alhama, Arrastía y Cuevas 2001)
- y) Programa de capacitaciones:** considerado como factor primordial en el logro de los resultados por parte de los colaboradores en una institución. La formación continua, la práctica de destrezas y la simulación de escenarios permite a los empleados estar preparados frente a cualquier situación similar que ocurra en sus puestos de trabajo, mejorando las capacidades en la toma de decisiones y la efectividad de las mismas traducidas en acciones que elevan la productividad, (Tavalino, F., 2011).
- z) Recursos.** Se constituye por los diversos tipos de recursos como son los humanos (de personal), tangibles, e intangibles, necesarios para llevar a cabo sus funciones y acciones deben de todos los procesos participativos de una institución. (Soria, 2011).
- aa) Responsabilidades.** Son las obligaciones que cumplen todos los individuos, ya sean como personería jurídica o natural, producto de sus actos en la ejecución de sus funciones del cargo y con supervisión de los encargados de la institución.
- bb) Satisfacción.** Son sentimientos emocionales donde los colaboradores realiza sus funciones de manera adecuada, demostrando comportamientos y actitudes positivos en un ambiente laboral. (Davis y Newstrom 1991)
- cc) Toma de decisiones:** es la elección de una decisión frente a una situación donde involucra sus funciones como colaborador de una institución lo cual en muchos casos son buenas y otras malas. Al ejecutar la buena toma de decisiones se podrá cumplir

lo establecido como metas por la dirección, lo que permite optimizar el funcionamiento del propio sistema de funciones. (Soria, 2011)

dd) Trabajo en Equipo: definido como la acción de producir sinergia en un grupo de trabajo, cooperando y colaborando con todos los compañeros del área; lo contrario sería hacerlo de forma individual y competitivamente. Es importante que todos los miembros de un grupo de trabajo, funcione en equipo, para que puedan agilizar procesos, resolver tareas u objetivos establecidos por la institución. (Soria, 2011)

CAPITULO II: HIPÓTESIS Y VARIABLES

2.1 HIPÓTESIS GENERAL

Existe relación directa y significativa entre Empowerment y el desempeño laboral en los colaboradores del Ministerio del Interior Proyecto Especial CORAH - Pucallpa.

2.2 HIPÓTESIS ESPECÍFICAS

- H1: Existe relación directa y significativa entre la dimensión poder y el desempeño laboral en los colaboradores del Ministerio de Interior Proyecto especial CORAH - Pucallpa.
- H2: Existe relación directa y significativa entre la dimensión desarrollo y el desempeño laboral en los colaboradores del Ministerio de Interior Proyecto especial CORAH - Pucallpa.
- H3: Existe relación directa y significativa entre la dimensión liderazgo y el desempeño laboral en los colaboradores del Ministerio del Interior Proyecto especial CORAH - Pucallpa.
- H4: Existe relación directa y significativa entre la dimensión motivación y el desempeño laboral en los colaboradores del Ministerio del Interior Proyecto especial CORAH - Pucallpa.

2.3 OPERACIONALIZACION DE LAS VARIABLES

Tabla 1

Cuadro de Operacionalización de las variables e indicadores

VARIABLE	DEFINICIÓN CONCEPTUAL	DIMENSIÓN	INDICADOR
Variable asociada X Empowerment	El empowerment en la toma de decisiones 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. (Chiavenato, 2009)	Poder	– Responsabilidad – Autoridad – Toma de decisiones
		Desarrollo	– Capacitación – Desarrollo de personal – Desarrollo organizacional
		Liderazgo	– Equipos de trabajo – Comunicación – Participación
		Motivación	– Necesidades e Iniciativa – Impulsos y esfuerzo – Incentivos
Variable de Supervisión Y Desempeño laboral	CEPAL (2011), Su elección se realiza basándose en los factores fundamentales de la administración pública, y como segundo plano en la comprensión de las interrelaciones de los procesos productivos de la empresa y los factores determinantes del desempeño.	Eficacia	– Logro de objetivos. – Actitudes. – Efectividad.
		Eficiencia	– Productividad. – Competencia. – Liderazgo.
		Calidad	– Responsabilidad. – Atención. – Satisfacción.
		Economía	– Distribución. – Recursos. – Presupuesto.

2.4 MATRIZ DE CONSISTENCIA

Tabla 2
Matriz de Consistencia

Problema	Objetivos	Hipótesis	Variables	Dimensiones	Indicadores	Metodología
<p>Problema Principal: ¿Cuál es el grado en que se relaciona el Empowerment y el Desempeño laboral en los trabajadores del Ministerio del Interior Proyecto Especial CORAH en Pucallpa?</p>	<p>Objetivo General: Determinar cuál es la relación entre el Empowerment y el Desempeño laboral en los trabajadores del Ministerio del Interior Proyecto Especial CORAH en Pucallpa.</p>	<p>Hipótesis General: Existe relación directa y significativa entre Empowerment y el Desempeño laboral en los trabajadores del Ministerio del Interior Proyecto Especial CORAH en Pucallpa.</p>	<p>Variable Asociada: Empowerment Chiavenato (2009)</p>	Poder	Responsabilidad. Autoridad. Toma de Decisiones.	<p>Tipo de estudio Básico</p>
<p>Problemas Secundarios: P1.- ¿Cuál es el grado en que se relaciona el Poder y el Desempeño laboral en los trabajadores del Ministerio del Interior Proyecto Especial CORAH en Pucallpa? P2.- ¿Cuál es el grado en que se relaciona el Desarrollo y el Desempeño laboral en los trabajadores del Ministerio del Interior Proyecto Especial CORAH en Pucallpa? P3.- ¿Cuál es el grado en que se relaciona el liderazgo y el Desempeño laboral en los trabajadores del Ministerio del Interior Proyecto Especial CORAH en Pucallpa? P4.- ¿Cuál es el grado en que se relaciona la Motivación y el Desempeño laboral en los trabajadores del Ministerio del Interior Proyecto Especial CORAH en Pucallpa?</p>	<p>Objetivos Específicos: O1.- Determinar cuál es la relación entre el Poder y el Desempeño laboral en los trabajadores del Ministerio del Interior Proyecto Especial CORAH en Pucallpa. O2.- Determinar cuál es la relación entre el Desarrollo y el Desempeño laboral en los trabajadores del Ministerio del Interior Proyecto Especial CORAH en Pucallpa. O3.- Determinar cuál es la relación entre el liderazgo y el Desempeño laboral en los trabajadores del Ministerio del Interior Proyecto Especial CORAH en Pucallpa. O4.- Determinar cuál es la relación entre la Motivación y el Desempeño laboral en los trabajadores del Ministerio del Interior Proyecto Especial CORAH en Pucallpa.</p>	<p>Hipótesis Específicas: H.1.- Existe relación directa o significativa entre la dimensión del Poder y el Desempeño laboral en los trabajadores del Ministerio del Interior Proyecto especial CORAH – Pucallpa. H.2.- Existe relación directa o significativa entre la dimensión de Desarrollo y el desempeño laboral en los trabajadores del Ministerio del Interior Proyecto especial CORAH – Pucallpa. H.3.- Existe relación directa o significativa entre la dimensión del liderazgo y el desempeño laboral en los trabajadores del Ministerio del Interior Proyecto especial CORAH – Pucallpa. H.4.- Existe relación directa o significativa entre la dimensión de la Motivación y el desempeño laboral en los trabajadores del Ministerio del Interior Proyecto especial CORAH – Pucallpa</p>		<p>Variable de Supervisión: Desempeño Laboral CEPAL, (2011)</p>	Desarrollo	Capacitación. Desarrollo de Personas. Desarrollo organizacional.
				Liderazgo	Equipos de trabajo. Comunicación. Participación	<p>Diseño Descriptivo correlacional</p>
				Motivación	Necesidad e iniciativa. Impulso y esfuerzo. Incentivos.	<p>Población y muestra Colaboradores nombrados del Ministerio del Interior Proyecto Especial CORAH - Pucallpa.</p>
				Eficacia	Logro de objetivos. Actitudes. Efectividad.	<p>Técnicas de recolección de datos: Se aplicará un cuestionario.</p>
				Eficiencia	Productividad. Competencia. Liderazgo.	
				Calidad	Responsabilidad. Atención. Satisfacción.	<p>Pruebas de estadísticas Correlación de Spearman</p>
				Economía	Distribución. Recursos. Presupuesto.	

CAPITULO III: METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN

3.1 TIPO DE LA INVESTIGACIÓN

La investigación fue de tipo básica porque se desarrolló el estudio de la realidad tal como se presenta en el espacio-tiempo y responde a las preguntas formuladas en la fase de diagnóstico con el fin de resolver una problemática como es la determinación del grado de correlación entre el empowerment y el desempeño laboral de los trabajadores del proyecto especial “CORAH” en la ciudad de Pucallpa.

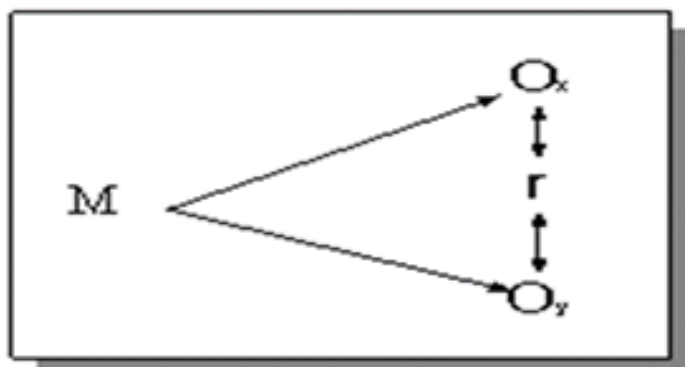
El nivel de investigación es relacional, debido a que establece relación entre variables en un determinado lugar y momento, y en este sentido responde la pregunta principal: ¿Cuál es el grado en que se relaciona el Empowerment y el desempeño laboral en los colaboradores del Ministerio del Interior Proyecto Especial CORAH en Pucallpa?

3.2 DISEÑO DE INVESTIGACIÓN

El diseño utilizado fue descriptivo correlacional, según (Pérez, 2016), este tipo de diseños buscan describir las relaciones de 2 o más atributos, en determinado momento, de forma que se mide la relación de las variables sin interacción entre ellas o a través de la medición del grado de relación causal. La característica de esta clase de diseño es que al momento de realizar la correlación la relación causa-efecto ya ocurrió o está ocurriendo durante la toma de los datos, pero no se mantiene en el tiempo, por lo que sólo se tiene una oportunidad de toma de datos,

siendo imposible la réplica exacta en otro tiempo, por lo que las relaciones que se narran ya sucedieron y no necesariamente es la que está sucediendo en un tiempo posterior.

Esquema:



Donde:

M: muestra de cada una de las variables

O_x : Variable 1

r: relación entre variables.

O_y : Variable 2

El diseño es no experimental, de corte transversal, porque no se manipularon ni una de las dos variables. En otras palabras, en la investigación se realizaron observaciones en ambas variables (empowerment y desempeño laboral) en momentos únicos, sin afectar ni manipular la relación de las variables, siendo las mediciones reflejo fiel de las condiciones encontradas, por lo que los resultados de la correlación sirven para inferir la correlación de la muestra de fenómenos sucedidos en el pasado.

Por ello, en el trabajo de investigación se realizaron los instrumentos para cada una de las variables, que sirvieron para medir las observaciones de ambas variables. Después, se tabularon estos datos en el programa Excel y se exportaron al Paquete estadístico para las ciencias sociales (SPSS), para determinar el grado de correlación de Spearman existente entre cada una de las

variables. Cabe recalcar que el muestreo y cálculo del tamaño de muestra para la elección de los elementos que conformarían la presente investigación se basó en el tamaño censal ya que la población de 44 trabajadores es considerada reducida y al alcance.

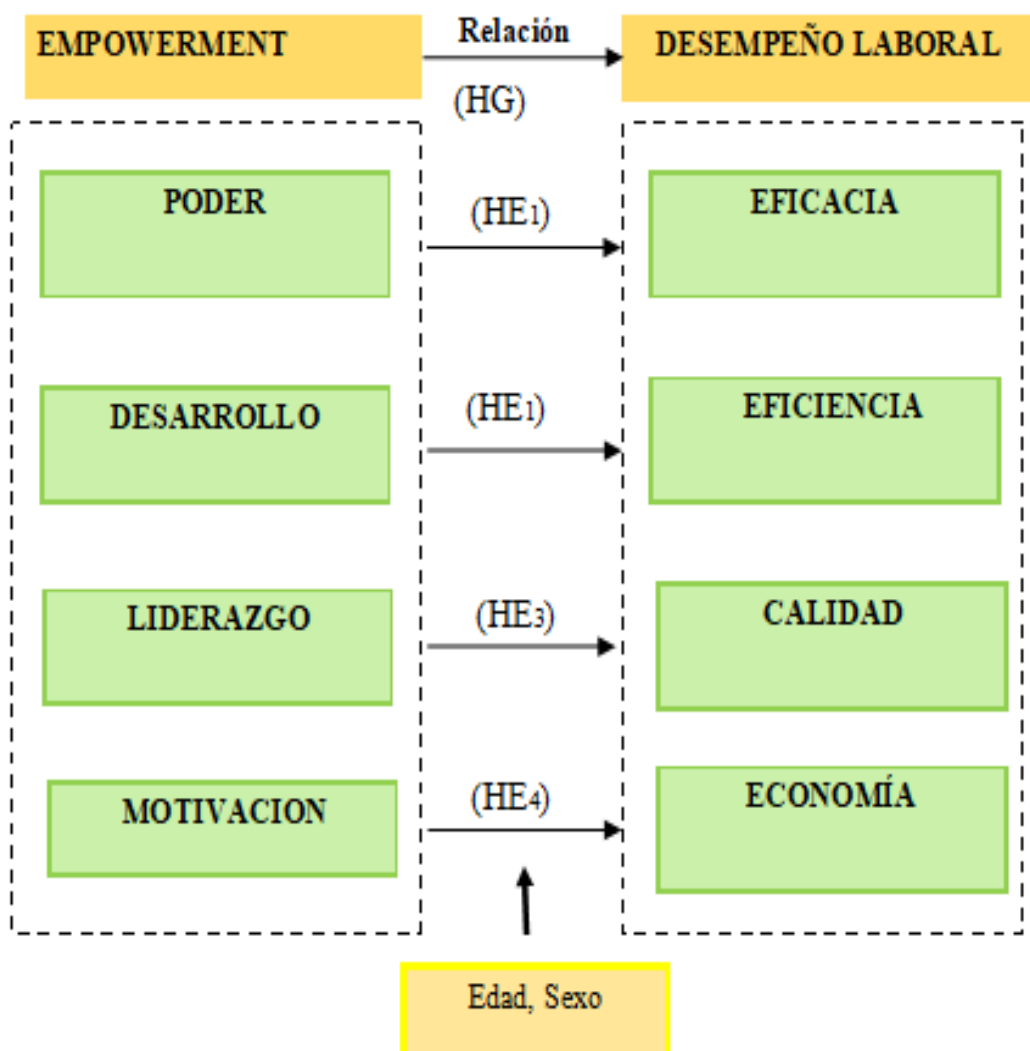


Figura: 1 Diseño de investigación
 Leyenda: Hipótesis General (HG); Hipótesis Específicos (HE)

Cuando se realizó la correlación de las variables se intervino la relación entre las dimensiones de las variables en estudio: empowerment (poder, desarrollo, liderazgo, y motivación) y desempeño laboral (eficacia, eficiencia, calidad y economía).

3.3 POBLACIÓN Y MUESTRA

La población de estudio fueron los colaboradores nombrados del Ministerio del Interior proyecto especial CORAH en la ciudad de Pucallpa, que asciende a los 44 colaboradores nombrados.

Tabla 3
Población (N)

ÁREA	POBLACIÓN
ADMINISTRATIVOS	25
OPERACIONES	10
INFRAESTRUCTURA	09
TOTAL	44

Fuente: Ministerio del Interior Proyecto Especial CORAH – Pucallpa 2019.

Debido a que la población está constituida por 44 colaboradores nombrados del Ministerio del Interior Proyecto Especial CORAH, se decidió trabajar con el universo censal a criterio del investigador.

3.4 TÉCNICAS DE RECOLECCIÓN Y PROCESAMIENTO DE DATOS

3.4.1 Técnicas de recolección de datos

Las técnicas utilizadas para la recolección de los datos fueron las revisiones bibliográficas (con la técnica de lectura el subrayado, y la utilización de fichas bibliográficas de parafraseo y de cita textual), la encuesta a través de instrumentos cuestionarios cerrados en la escala de Likert para ambas variables. A continuación, se detallan.

- a) **Revisiones bibliográficas;** la revisión bibliográfica como técnica de lectura es una de las fuentes más importantes de información teórica, a través de los instrumentos de fichas bibliográficas de citas textuales y de citas de parafraseo. En la investigación se utilizó para sintetizar información de diversas fuentes,

principalmente tesis e investigaciones, que luego se citó respetando los autores y sus ideas.

b) Encuestas; la encuesta es una de las técnicas más utilizadas para extraer información de manera rápida y efectiva; en la investigación se usó como instrumento un cuestionario válido y confiable, con preguntas cerradas, de cinco opciones, en la escala de Likert (compuesto por 25 ítems) y distribuidos de la siguiente manera:

- Dimensión poder, que comprende los ítems 1, 2, 3.
- Dimensión desarrollo, que comprende los ítems 4, 5, 6.
- Dimensión liderazgo, que comprende los ítems 7, 8, 9.
- Dimensión motivación, que comprende los ítems 10, 11, 12, 13.
- Dimensión eficacia, que comprende los ítems 14, 15, 16.
- Dimensión eficiencia, que comprende los ítems 17, 18, 19.
- Dimensión calidad, que comprende los ítems 20, 21, 22.
- Dimensión economía, que comprende los ítems 23, 24, 25.

3.5 TÉCNICAS ESTADÍSTICAS PARA EL PROCESAMIENTO DE LA INFORMACIÓN

a) Estadística descriptiva

La estadística descriptiva se realizó después de la tabulación en el MS Excel utilizando cuadros de análisis de datos y diagrama de distribución de frecuencias, gráficos de barras, y diagramas de pasteles. Lo que permitió describir ambas variables y sus niveles.

b) Estadística inferencial

A través del diseño transversal, después de tabular los datos en MS Excel se procedió a la carga en el paquete estadístico para las ciencias sociales versión 26 (SPSS V. 26) para medir el grado de correlación entre las variables, a través del estadístico de Rho de Spearman (r_s). Previamente esto se determinó mediante las pruebas de normalidad y la correspondencia no paramétrica de la no normalidad de la distribución de datos.

c) Procesamiento de datos

Mediante el cuestionario de encuesta se realizaron la recolección de los datos para ambas variables, esto aplicado a los colaboradores del Ministerio del Interior del Proyecto Especial CORAH de Pucallpa, el cual estaba conformado por 25 ítems (13 ítems corresponden a Empowerment y 12 ítems al Desempeño Laboral).

Después del paso antes mencionado, se realizó la respectiva tabulación de los datos en una matriz en MS Excel. Para ello, primero se realizó la correspondiente codificación de los datos para un fácil manejo y tabulación de los datos. Luego de tabular los datos, estos fueron analizados con el software estadístico MS Excel y SPSS V.26. y debido a que es una investigación relacional con datos recogidos a través de una encuesta en escala de Likert se aplicó el estadístico Rho de Spearman (r_s). Dichos resultados nos permitieron realizar la interpretación de los datos de los cuales se obtendrá información con lo cual se establecerá las conclusiones del estudio.

d) Técnica del análisis estadístico

Como se mencionó líneas arriba, en la presente tesis se aplicaron ambos tipos de estadística (descriptiva e inferencial); realizándose la tabulación de los datos en el

programa Microsoft Office Excel 2016; seguidamente del análisis estadístico mediante el software estadístico SPSS V. 26.

El estadístico que se utilizó para la selección de los factores relacionados más significativos con la satisfacción, fue el de regresión múltiple para datos categóricos (CATREG).

CAPITULO IV: RESULTADOS DE LA INVESTIGACIÓN

4.1 CARACTERIZACIÓN DE LA MUESTRA

El estudio fue desarrollado en Pucallpa, considerándose una población muestral para la toma de datos, teniendo en cuenta el nivel de profesión, la información fue proporcionado por el área de Recursos Humanos del Ministerio del Interior del Proyecto Especial CORAH - Pucallpa, siendo el tamaño de la muestra igual al de la población (N=n=44 colaboradores nombrados), del cual mediante el análisis de los datos se cuantificó el grado de relación entre el Empowerment y el desempeño laboral; el análisis demográfico que se consideró se detalla a continuación.

Análisis según Género: se obtuvo el 77% (34), de la población total de la encuesta que son de género Masculino esto es debido a que el mismo trabajo lo exige por las funciones que se realiza en la institución, y el 23% (10), de la población encuestas es femenino quienes realizan las funciones administrativas en su mayoría. Según se muestra en la siguiente figura 2.

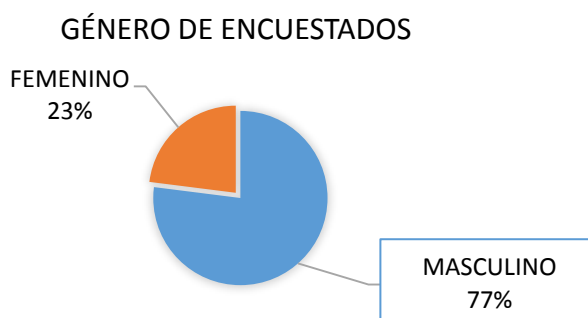


Figura: 2 Muestra según género

Fuente: Encuesta aplicada en la investigación a los colaboradores del Proyecto Especial CORAH de Pucallpa 2019

Análisis según procedencia: Se puede determinar que en su mayoría los colaboradores del Proyecto especial CORAH, son del departamento de Ucayali con un promedio de 73% (32 colaboradores), por la razón que el trabajo se lleva a cabo en dicho departamento y así contar con la facilidad de poder trabajar y al mismo tiempo poder estar junto a su familia. Y de los departamentos como; Huánuco el 16% (7 colaboradores), San Martín el 7% (3 colaboradores) y de Otros departamentos 4% (2 colaboradores), debido a la oportunidad de trabajo, según se detalla en la figura 3.

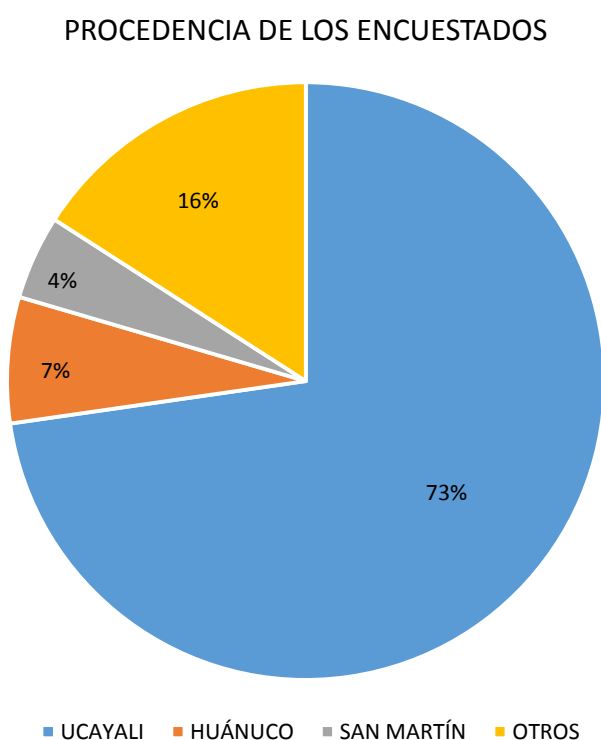


Figura: 3 Muestra según procedencia.

Fuente: Encuesta aplicada en la investigación a los colaboradores del Proyecto Especial CORAH de Pucallpa 2019

Análisis según el grado de instrucción: en el Proyecto especial CORAH los colaboradores nombrados tienen grado de instrucción superior el 82% (36 trabajadores) de los colaboradores debido a que sus funciones lo requieren, con el 16% (7 trabajadores) de los colaboradores cuentan con estudios técnicos y con el 2% (1 trabajador), de los colaboradores están los que solo tienen secundaria completa y obtuvieron el cargo por los años de servicio en la institución, según se visualiza en la figura 4.

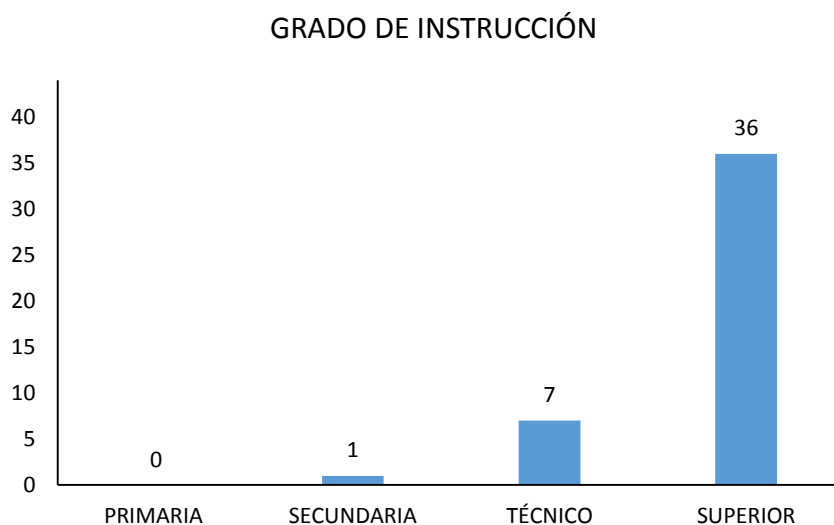


Figura: 4 Muestra según el grado de instrucción de los encuestados

Fuente: Encuesta aplicada en la investigación a los colaboradores del Proyecto Especial CORAH de Pucallpa 2019

Análisis según la edad de los encuestados: Los colaboradores de la institución CORAH de Pucallpa, del 64% sus edades son menor a 40 años, del 20% sus edades fluctúan entre 41 a 50 años y el 16% son mayor a 50 años, según se visualiza en la figura 5.

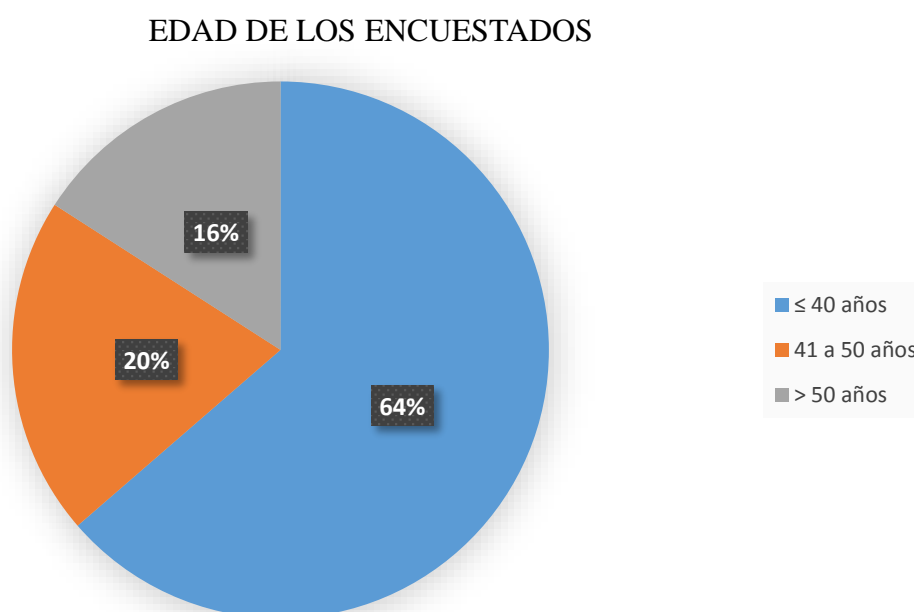


Figura: 5 Muestra según el rango de edades de los encuestados

Fuente: Encuesta aplicada en la investigación a los colaboradores del Proyecto Especial CORAH de Pucallpa 2019

4.2 RESULTADOS DEL ANÁLISIS DE LAS VARIABLES DE LA TESIS

4.2.1 Análisis de la variable independiente Empowerment

Las dimensiones asociadas al Empowerment, fueron las propuestas por Chiavenato (2009), de quien se ha considerado las dimensiones; poder, desarrollo, liderazgo y motivación.

Del análisis de los datos correspondientes a la variable 1 observadas de la muestra de estudio se dedujo que el liderazgo es la dimensión que obtuvo el mayor nivel ($\bar{X}=4.2$), la segunda mejor dimensión fue el desarrollo ($\bar{X}=3.6$), tercero el poder ($\bar{X}=3.5$), y el de menor nivel fue la motivación ($\bar{X}=3.2$). A continuación, figura 6, se muestra el diagrama de barras correspondiente a los niveles de la variable Empowerment.

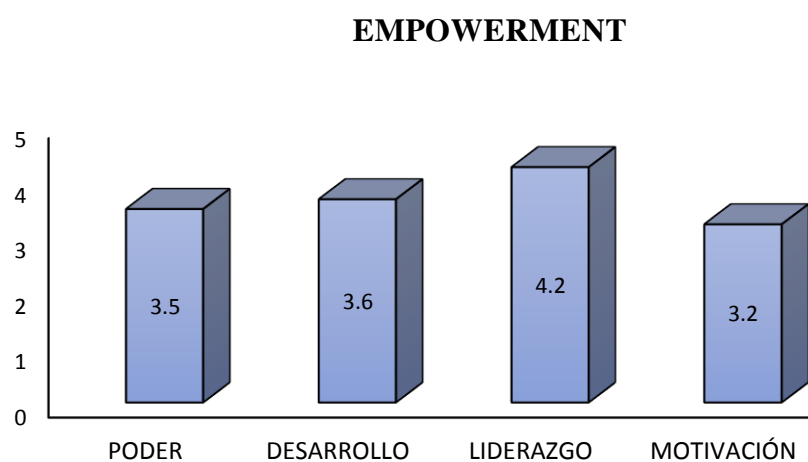


Figura: 6 Promedio de las dimensiones del Empowerment

Fuente: Encuesta aplicada en la investigación a los colaboradores del Proyecto especial CORAH de Pucallpa 2019

4.2.2 Análisis de los indicadores de las dimensiones de la variable 1

Dimensión Poder: De acuerdo al análisis de la dimensión poder se confirmó que la responsabilidad ($\bar{X}=3.7$) es el indicador mejor valorado como factor decisivo de permanencia en el puesto y la responsabilidad es uno de sus principales valores, seguido de la Autoridad ($\bar{X}=3.5$) cuya valoración es buena porque tienen autoridad en el trabajo y finalmente la toma de decisiones ($\bar{X}=3.2$), es el más bajo de todos porque no tienen

autonomía para tomar decisión en el trabajo. En la figura 7, se puede apreciar cómo todos los indicadores superan la media.

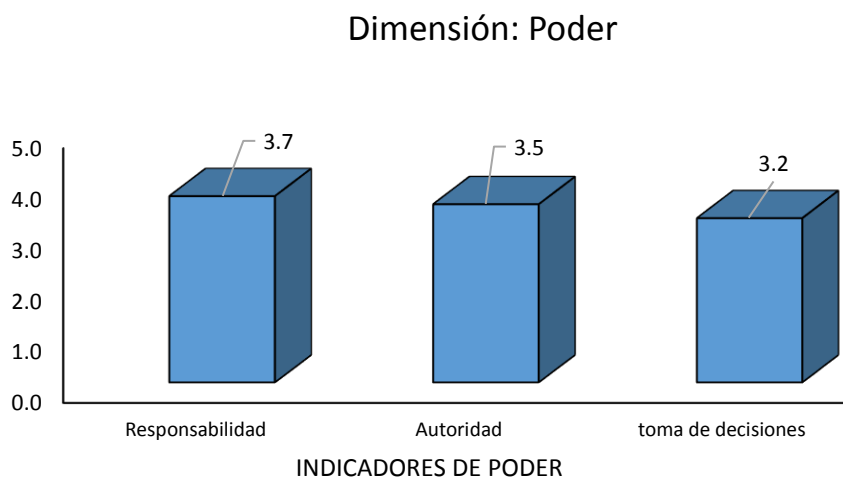


Figura: 7 Promedio de los indicadores de la dimensión poder

Fuente: Encuesta aplicada en la investigación a los colaboradores del Proyecto especial CORAH de Pucallpa 2019

Dimensión Desarrollo: Según el análisis se determinó que el desarrollo personal ($\bar{X}=4.3$) es el indicador mejor valorado debido a que perciben que el desarrollo de las personas, es buena en las instituciones para su desarrollo personal y profesional, para el caso del Desarrollo Organizacional ($\bar{X}=4.2$) ellos perciben que el desarrollo institucional es bueno porque así generaran más empleo y estabilidad laboral y por ultimo tenemos a la Capacitación ($\bar{X}=2.4$), con el promedio más bajo de todos pues perciben que no cuentan con una capacitación constante para el mejoramiento profesional y laboral, en resumen diremos que los indicadores Desarrollo de personas y Desarrollo Organizacional superan la media, pero el indicador capacitación no supera el promedio, como se nota en la figura 8.

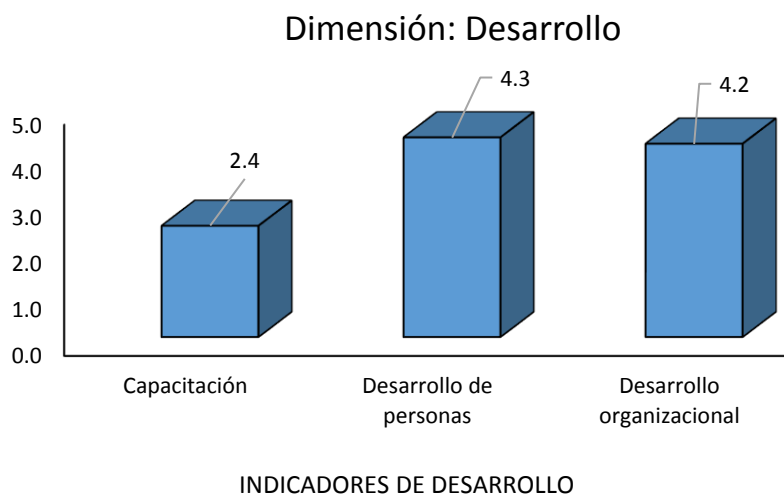


Figura: 8 Promedio de los indicadores de la dimensión desarrollo

Fuente: Encuesta aplicada en la investigación a los colaboradores del Proyecto especial CORAH de Pucallpa 2019

Dimensión Liderazgo. Según los análisis de la dimensión liderazgo se estableció que la comunicación ($\bar{X}=4.4$) es el indicador mejor valorado, porque perciben las relaciones laborales con una buena comunicación, la empresa da la comodidad laboral a sus trabajadores, segundo se encuentra el indicador Participación ($\bar{X}=4.3$) con una media que tiene una mínima diferencia, al parecer perciben que tienen una buena participación en el ambiente laboral y el Equipo de trabajo ($\bar{X}=4.0$) obtuvo la puntuación más baja, en conclusión todos los indicadores superan el promedio, lo que se observa en la figura 9.

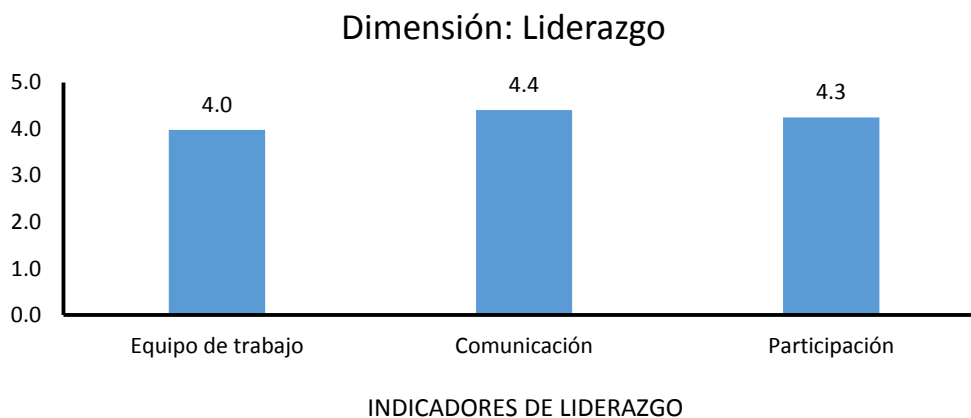


Figura: 9 Promedio de los indicadores de la dimensión liderazgo

Fuente: Encuesta aplicada en la investigación a los colaboradores del Proyecto especial CORAH de Pucallpa 2019

Dimensión motivación: cuando se analizó la dimensión motivación se obtuvo que el Esfuerzo ($\bar{X}=3.32$) es el indicador mejor valorado debido a que están relativamente conformes con el esfuerzo que realizan en su trabajo, seguido del Impulso ($\bar{X}=3.20$), perciben que la institución impulsa el empleo, los Incentivos ($\bar{X}=3.14$) los colaboradores perciben que no cuentan con muchos incentivos por los objetivos y metas logrados y finalmente tenemos la Necesidad e Iniciativa ($\bar{X}=3.09$), es el más bajo de todos ya que sienten que cuentan con recompensas por parte de la Institución, en la figura 10 se observa como los indicadores sobrepasan el promedio.

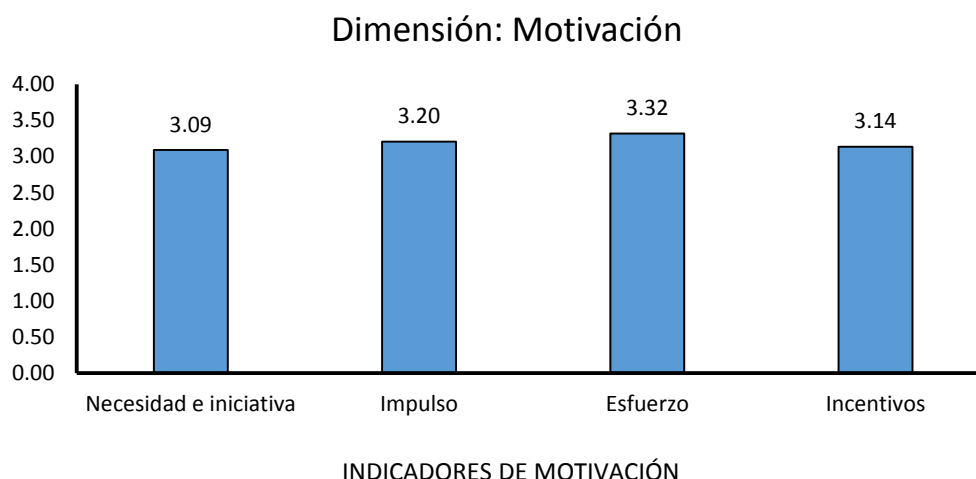


Figura: 10 Promedio de los indicadores de la dimensión motivación

Fuente: Encuesta aplicada en la investigación a los colaboradores del Proyecto especial CORAH de Pucallpa 2019

4.2.3 Análisis de la variable dependiente Desempeño laboral

Para el análisis de la variable 2: el Desempeño laboral se consideró lo planteado por CEPAL (2011) que tiene como base principal los factores básicos y fundamentales para comprender el desempeño laboral en las instituciones del Estado, y como base secundaria permite comprender la interrelación mediante los procesos productivos y las dimensiones de variable 2, como son los siguientes: eficacia, eficiencia, calidad y economía. Del análisis de datos de la encuesta se tuvo que los colaboradores del CORAH puntúan mejor

a la eficacia y la calidad cuyas dimensiones obtuvieron los mejores resultados ($\bar{X}=4.1$), seguido de la Eficiencia con una media de ($\bar{X}=3.8$) y Economía ($\bar{X}=3.7$) obteniendo el menor resultado, como se muestra en la siguiente figura 11.

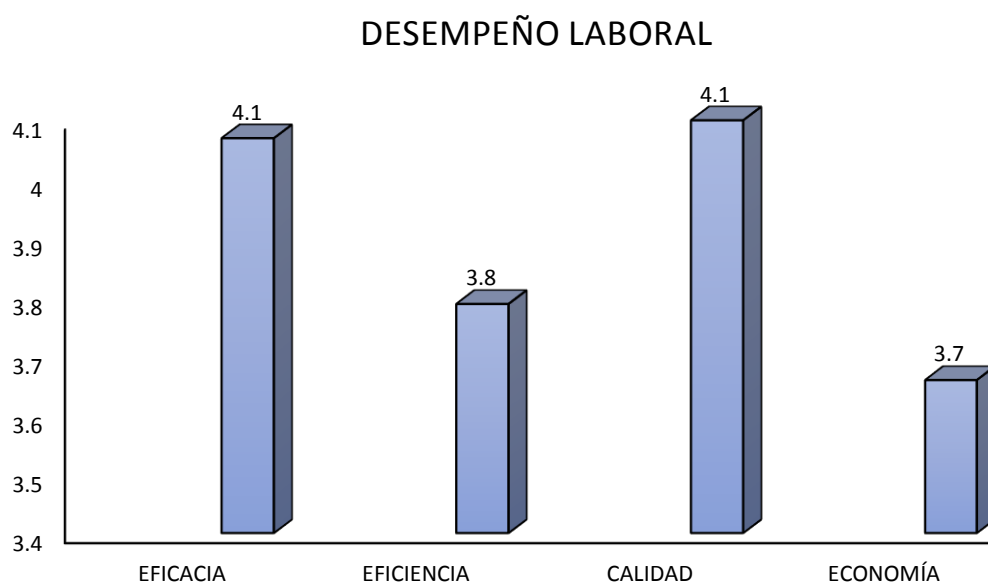


Figura: 11 Promedio de las dimensiones del Desempeño Laboral

Fuente: Encuesta aplicada en la investigación a los colaboradores s del Proyecto especial CORAH de Pucallpa 2019

4.2.4 Análisis de los indicadores de la variable dependiente desempeño laboral

Dimensión Eficacia: Después del análisis de esta dimensión se pudo determinar que la Efectividad ($\bar{X}=4.3$) es el indicador mejor valorado ya que el trabajo lo realizan con mucha efectividad y compromiso, seguido del Logro de los objetivos ($\bar{X}=4.2$) ya que realizan un trabajo con eficacia y aporta a los resultados de las metas de la organización, y con la calificación más baja tenemos a la Actitud ($\bar{X}=3.7$) en definitiva perciben que no cuentan con la dependencia para innovar ideas de trabajo en la Institución, en la figura 12, se puede ver que todos los indicadores superan el promedio.

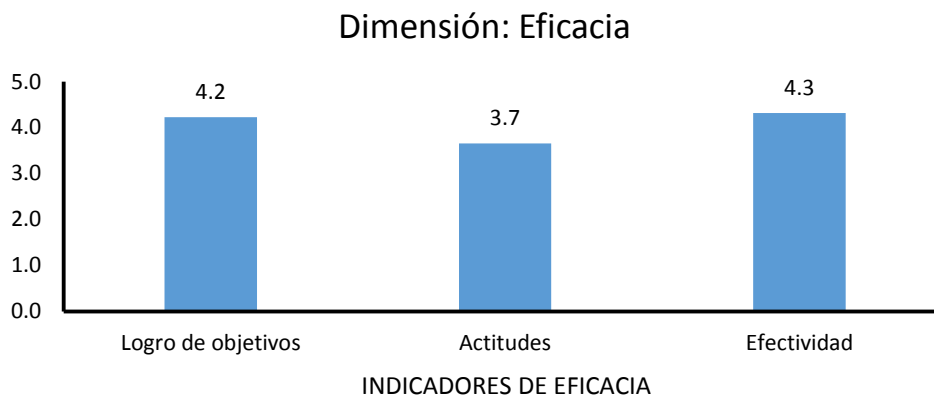


Figura: 12 Promedio del indicador Eficacia

Fuente: Encuesta aplicada en la investigación a los colaboradores del Proyecto especial CORAH de Pucallpa 2019

Dimensión Eficiencia: En el análisis de esta dimensión se pudo determinar que la Productividad ($\bar{X}=4.3$) es el indicador mejor valorado, porque perciben como un reto y oportunidad para la realización profesional y personal, segundo el indicador Competencia ($\bar{X}=3.8$) ya que permite que el desempeño laboral sea más eficiente y el que obtuvo la calificación más baja es el Liderazgo ($\bar{X}=3.3$), percibiendo de esta manera que la institución no propicia el liderazgo en los equipos de trabajo y como resumen podemos decir que todos los indicadores superan la media, en la figura 13, se muestra que todos los indicadores superan el promedio.

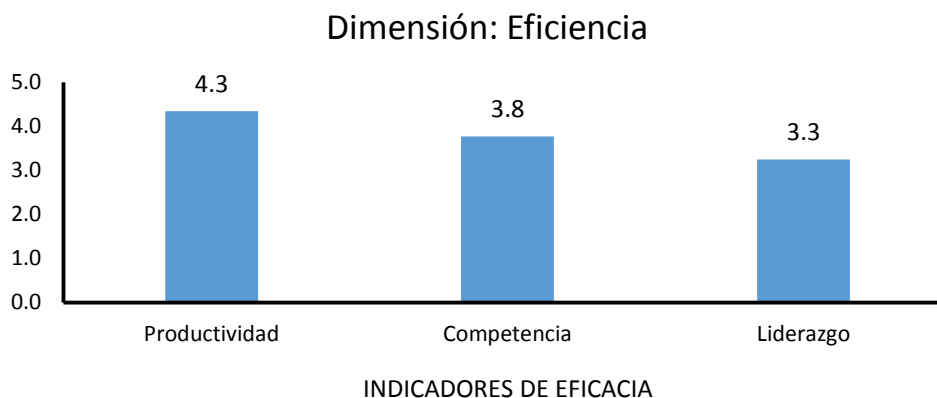


Figura: 13 Promedio del indicador Eficiencia

Fuente: Encuesta aplicada en la investigación a los colaboradores del Proyecto especial CORAH de Pucallpa 2019

Dimensión Calidad: En el análisis de esta dimensión se pudo determinar que la Responsabilidad ($\bar{X}=4.3$) es el indicador mejor valorado porque perciben que el trabajo lo realizan con mucha responsabilidad cumpliendo con todas sus funciones, seguido es la Satisfacción ($\bar{X}=4.1$) porque se sienten satisfechos con la labor que realizan en su área de trabajo siendo el indicador Atención ($\bar{X}=3.8$), el que tuvo menor nivel de puntuación porque el espacio donde laboran no les permiten tener una buena concentración en su realización de sus funciones, en la figura 14 se puede evidenciar que todas las dimensiones superan el promedio.

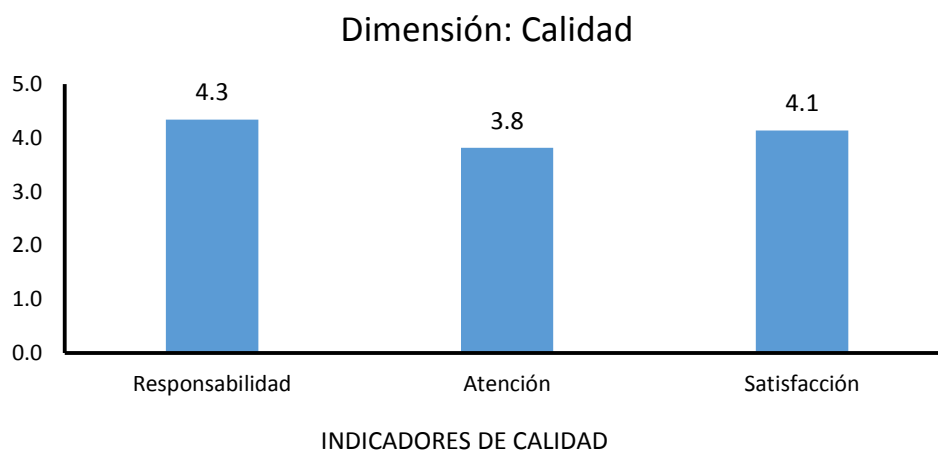


Figura: 14 Promedio del indicador Calidad

Fuente: Encuesta aplicada en la investigación a los colaboradores del Proyecto especial CORAH de Pucallpa 2019

Dimensión Economía: En el análisis de la dimensión economía se pudo determinar que el indicador Recursos ($\bar{X}=3.8$) es el indicador mejor valorado, porque observan que los recursos que utilizan día a día les permiten laborar mejor, seguido es el Presupuesto ($\bar{X}=3.7$) porque consideran que su área de trabajo cuentan con los recursos necesarios y el que ha obtenido la calificación más baja es la Distribución ($\bar{X}=3.5$), porque se percibe que debido al mal Layout de las oficinas de trabajo no les facilitan una buena ejecución

del trabajo, en la siguiente figura 15 se puede evidenciar que todas las dimensiones superan el promedio.

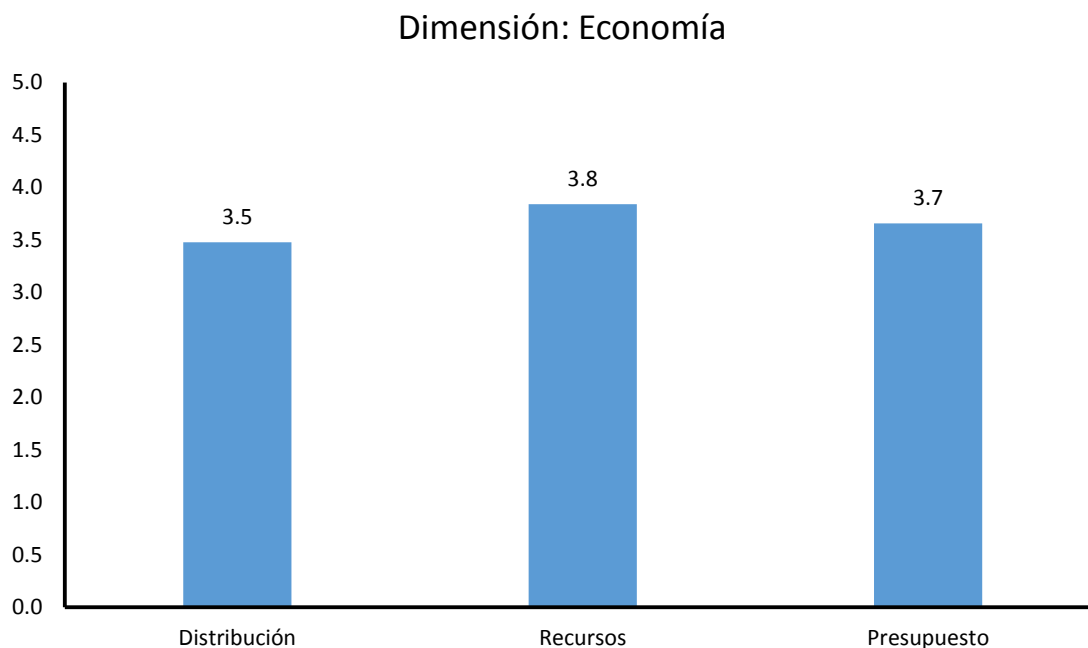


Figura: 15 Promedio del indicador Economía

Fuente: Encuesta aplicada en la investigación a colaboradores del Proyecto especial CORAH de Pucallpa 2019

4.3 CONTRASTE DE LAS HIPÓTESIS

4.3.1 Hipótesis general

Debido a que la información fue medida a través de la escala de Likert los datos son no paramétricos, lo cual se refleja en la prueba de normalidad, razón por la cual se optó por medir el grado de correlación utilizando las pruebas estadísticas Rho de Spearman.

Los resultados de las pruebas Rho de Spearman (r_s), nos facilitan datos sobre la relación positiva o negativa entre las variables, la medida varía desde (-1) perfectamente negativa, y (+1) perfectamente positiva, los demás valores de interpretación se muestran en la Tabla 3. El valor (0) indica una correlación nula, en otras palabras, indica ninguna relación.

Tabla 4
Interpretación del Coeficiente de Spearman

Valor	Significado de la correlación
-1.00	negativa perfecta
-0.90	negativa muy fuerte
-0.75	negativa considerable
-0.50	negativa media
-0.25	negativa débil
-0.10	negativa muy débil
0.00	no existe correlación alguna
+0.10	positiva muy débil
+0.25	positiva débil
+0.50	positiva media
+0.75	positiva considerable
+0.90	positiva muy fuerte
+1.00	positiva perfecta

Fuente: Adaptado de (Fernández et al., 2014, p. 305).

La fórmula matemática del Rho (r_s) es:

$$r_s = 1 - \frac{6 \sum d^2}{n(n^2 - 1)}$$

En donde:

r_s = Rho de Spearman.

n = tamaño de muestra.

d = desviación de los rangos para las observaciones.

La prueba estadística de correlación se definió en un nivel de significancia de 0.05 para probar todas las hipótesis. Siendo la confiabilidad ($1 - \alpha$) del 95%. Esto supone la existencia de una distribución normal unilateral con una cola del 5% de error, región en la que se acepta la hipótesis de la investigación.

A continuación, se detallan las hipótesis nulas y alterna para la prueba estadística de la hipótesis principal.

H₀: No existe relación directa y significativa entre Empowerment y el Desempeño laboral en los colaboradores del Ministerio del Interior Proyecto Especial CORAH - Pucallpa.

H₁: Existe relación directa y significativa entre Empowerment y el Desempeño laboral en los colaboradores del Ministerio del Interior Proyecto Especial CORAH - Pucallpa.

Tabla 5

Correlación para la hipótesis general Empowerment y desempeño laboral

		EMPOWER	DESEM_LAB
Rho de Spearman	Coeficiente de correlación	1,000	,662**
	EMPOWER		
	Sig. (bilateral)	.	,000
	N	44	44
DESEM_LAB	Coeficiente de correlación	,662**	1,000
	Sig. (bilateral)	,000	.
	N	44	44

** . La correlación es significativa en el nivel 0,01 (2 colas).

Fuente: Encuesta aplicada en la investigación a los colaboradores del Proyecto Especial CORAH en Pucallpa – 2019.

Coefficiente de correlación de Spearman. (r_s): De acuerdo a la tabla obtenida del SPSS V.26 se infiere que existe correlación entre las variables Empowerment y el desempeño laboral, con un nivel de positiva media ($r_s = 0.662$).

Significancia bilateral (sig.): la prueba se considera con significancia cuando (sig.< 5%), entonces al ser (sig.= 0.000< 5%), la correlación es significativa entre las variables en estudio.

Decisión: Debido a que el sig. es inferior al 5% ($0.00 < 0.05$), se rechaza la hipótesis nula (H₀) y se aceptará la hipótesis alternante (H₁), entonces: El empowerment se relaciona directamente con el desempeño laboral de los colaboradores del CORAH – Pucallpa, concluyéndose que el empowerment afecta significativamente al desempeño laboral,

pudiendo mejorarse este último si se administra correctamente el empowerment, previa prueba experimental.

4.3.2 Prueba de Hipótesis para cada variable correspondiente

Prueba estadística del Rho de Spearman para la hipótesis de la dimensión Poder.

H₀: No existe relación directa y significativa entre la dimensión poder y el desempeño laboral en los colaboradores del Ministerio de Interior Proyecto especial CORAH - Pucallpa.

H₁: Existe relación directa y significativa entre la dimensión poder y el desempeño laboral en los colaboradores del Ministerio de Interior Proyecto especial CORAH - Pucallpa.

Tabla 6
Correlación para la primera hipótesis específica poder

		PODER	DESEM_LAB
Rho de Spearman	PODER	1,000	,615**
		Sig. (bilateral)	,000
		N	44
DESEM_LAB		,615**	1,000
		Sig. (bilateral)	,000
		N	44

** . La correlación es significativa en el nivel 0,01 (2 colas).

Fuente: Encuesta aplicada en la investigación a los colaboradores del Proyecto Especial CORAH en Pucallpa – 2019.

Coefficiente de correlación de Spearman. (r_s): De acuerdo a la tabla obtenida del SPSS V.26 se infiere que existe correlación entre el poder y el desempeño laboral, con un nivel positiva media ($r_s = 0.615$).

Significancia bilateral (sig.): la prueba se considera con significancia cuando (sig.< 5%), entonces al ser (sig.= 0.000< 5%), la correlación es significativa entre la dimensión en estudio y el desempeño laboral.

Decisión: Debido a que el sig. es inferior al 5% ($0.00 < 0.05$), se rechaza la hipótesis nula (H_0) y se aceptará la hipótesis alternativa (H_1), entonces: la dimensión poder se relaciona directamente con el desempeño laboral de los colaboradores del CORAH – Pucallpa, concluyéndose que la dimensión poder afectar significativamente al desempeño laboral, pudiendo mejorarse este último si se administra correctamente el poder (responsabilidad, autoridad, y toma de decisiones), previa prueba experimental.

Prueba estadística del Rho de Spearman para la hipótesis de la dimensión Desarrollo.

H_0 : No existe relación directa y significativa entre la dimensión desarrollo y el desempeño laboral en los colaboradores del Ministerio de Interior Proyecto especial CORAH - Pucallpa.

H_1 : Existe relación directa y significativa entre la dimensión desarrollo y el desempeño laboral en los colaboradores del Ministerio de Interior Proyecto especial CORAH - Pucallpa.

Tabla 7
Correlación para la segunda hipótesis específica desarrollo

		DESARROLLO	DESEM_LAB
Rho de Spearman	DESARROLLO	Coefficiente de correlación	1,000
		Sig. (bilateral)	,396**
		N	,008
	DESEM_LAB	Coefficiente de correlación	,396**
		Sig. (bilateral)	1,000
		N	,008
		44	44

** . La correlación es significativa en el nivel 0,01 (2 colas).

Fuente: Encuesta aplicada en la investigación a los t colaboradores del Proyecto Especial CORAH en Pucallpa – 2019.

Coefficiente de correlación de Spearman. (r_s): De acuerdo a la tabla obtenida del SPSS V.26 se infiere que existe correlación entre el desarrollo y el desempeño laboral, con un nivel positiva débil ($r_s = 0.396$).

Significancia bilateral (sig.): la prueba se considera con significancia cuando (sig.< 5%), entonces al ser (sig.= 0.008< 5%), la correlación es significativa entre la dimensión en estudio y el desempeño laboral.

Decisión: Debido a que el sig. es inferior al 5% ($0.008 < 0.05$), se rechaza la hipótesis nula (H_0) y se aceptará la hipótesis alternativa (H_1), entonces: la dimensión desarrollo se relaciona directamente con el desempeño laboral de los colaboradores del CORAH – Pucallpa, concluyéndose que la dimensión desarrollo afecta significativamente al desempeño laboral, pudiendo mejorarse este último si se administra correctamente el desarrollo (principalmente capacitación y desarrollo de personas), previa prueba experimental.

Prueba estadística del Rho de Spearman para la hipótesis de la dimensión Liderazgo.

H_0 : No existe relación directa y significativa entre la dimensión liderazgo y el desempeño laboral en los colaboradores del Ministerio del Interior Proyecto especial CORAH - Pucallpa.

H_1 : Existe relación directa y significativa entre la dimensión liderazgo y el desempeño laboral en los colaboradores del Ministerio del Interior Proyecto especial CORAH - Pucallpa.

Tabla 8
Correlación para la tercera hipótesis específica liderazgo

		LIDERAZGO	DESEM_LAB
LIDERAZGO	Coefficiente de correlación	1,000	,278**

Rho de Spearman		Sig. (bilateral)	.	,068
		N	44	44
	DESEM_LAB	Coeficiente de correlación	,278**	1,000
		Sig. (bilateral)	,068	.
		N	44	44

** La correlación es significativa en el nivel 0,01 (2 colas).

Fuente: Encuesta aplicada en la investigación a los colaboradores del Proyecto Especial CORAH en Pucallpa – 2019.

Coefficiente de correlación de Spearman. (r_s): De acuerdo a la tabla obtenida del SPSS V.26 se infiere que no existe correlación entre el liderazgo y el desempeño laboral, con un nivel positiva débil ($r_s = 0.278$).

Significancia bilateral (sig.): la prueba se considera con significancia cuando (sig.< 5%), entonces al ser (sig.= 0.068 >5%), la correlación es no significativa entre la dimensión en estudio y el desempeño laboral.

Decisión: Debido a que el sig. es superior al 5% (0.068 > 0.05), se acepta la hipótesis nula (H_0) y se rechazará la hipótesis alternativa (H_1), entonces: la dimensión liderazgo no se relaciona directamente con el desempeño laboral de los colaboradores del CORAH – Pucallpa, concluyéndose que la dimensión liderazgo no afecta significativamente al desempeño laboral.

Prueba estadística del Rho de Spearman para la hipótesis de la dimensión motivación.

H_0 : No existe relación directa y significativa entre la dimensión motivación y el desempeño laboral en los colaboradores del Ministerio del Interior Proyecto especial CORAH - Pucallpa.

H_1 : Existe relación directa y significativa entre la dimensión motivación y el desempeño laboral en los colaboradores del Ministerio del Interior Proyecto especial CORAH - Pucallpa.

Tabla 9
Correlación para la cuarta hipótesis específica motivación

		MOTIVACIÓN	DESEM_LAB
Rho de Spearman	MOTIVACIÓN	Coeficiente de correlación	1,000
		Sig. (bilateral)	,394**
		N	44
	DESEM_LAB	Coeficiente de correlación	,394**
		Sig. (bilateral)	1,000
		N	44

** . La correlación es significativa en el nivel 0,01 (2 colas).

Fuente: Encuesta aplicada en la investigación a los colaboradores del Proyecto Especial CORAH en Pucallpa – 2019.

Coeficiente de correlación de Spearman. (r_s): De acuerdo a la tabla obtenida del SPSS V.26 se infiere que existe correlación entre la motivación y el desempeño laboral, con un nivel positiva débil ($r_s = 0.394$).

Significancia bilateral (sig.): la prueba se considera con significancia cuando (sig.< 5%), entonces al ser (sig.= 0.008< 5%), la correlación es significativa entre la dimensión en estudio y el desempeño laboral.

Decisión: Debido a que el sig. es inferior al 5% (0.008 < 0.05), se rechaza la hipótesis nula (H_0) y se aceptará la hipótesis alternativa (H_1), entonces: la dimensión motivación se relaciona directamente con el desempeño laboral de los colaboradores del CORAH – Pucallpa, concluyéndose que la dimensión motivación afecta significativamente al desempeño laboral, pudiendo mejorarse este último si se administra correctamente el desarrollo (principalmente necesidad e iniciativa, esfuerzo, e incentivos), previa prueba experimental.

**Prueba estadística de correlación del Rho de Spearman para los indicadores de
la variable 2: empowerment**

Tabla 10
Prueba de correlación de los indicadores de la variable independiente

		Correlación Rho Spearman	Significancia bilateral	Hipótesis que se acepta	Nivel de correlación
DIMENSION PODER					
DP1	Responsabilidad	0.397	0.008	H1 alterna	Débil
DP2	Autoridad	0.434	0.003	H1 alterna	Débil
DP3	Toma de decisiones	0.425	0.004	H1 alterna	Débil
DIMENSION DESARROLLO					
DD1	Capacitación	0.368	0.014	H1 alterna	Débil
DD2	Desarrollo de Personas	0.395	0.008	H1 alterna	Débil
DD3	Desarrollo Organizacional	0.684	0.063	H0 nula	Media
DIMENSION LIDERAZGO					
DL1	Equipos de trabajo	0.606	0.08	H0 nula	Media
DL2	Comunicación	0.430	0.004	H1 alterna	Débil
DL3	Participación	0.276	0.168	H0 nula	Débil
DIMENSION MOTIVACIÓN					
DM1	Necesidad e Iniciativa	0.369	0.014	H1 alterna	Débil
DM2	Impulso	0.229	0.134	H0 nula	Muy débil
DM3	Esfuerzo	0.333	0.027	H1 alterna	Débil
DM4	Incentivos	0.314	0.038	H1 alterna	Débil

Fuente: Encuesta aplicada a los colaboradores del Proyecto Especial CORAH 2019.

Análisis del cuadro.

Se puede concluir que de los indicadores el Desarrollo organizacional ($r_s=0.684$), equipos de trabajo ($r_s=0.606$), son los mejor valorados por los colaboradores mientras que el impulso

($r_s=0.229$), obtuvo la valoración más baja e inclusive inferior al promedio lo que preocupa, debiendo investigarse para superarlo.

CAPITULO V:

DISCUSIÓN

Existe una relación positiva media ($\rho=0,662$) y significativa ($\text{sig.}=0,000$) entre el empowerment y el desempeño laboral de los colaboradores del ministerio del interior proyecto especial CORAH – Pucallpa, 2019, lo que significa que el empowerment (principalmente por sus dimensiones poder, desarrollo y motivación) afecta significativamente en el desempeño laboral, pudiendo mejorarse este último si se administra correctamente el empowerment, previa prueba experimental. Siendo esto muy importante ya que permite afianzar las teorías para la mejora de las organizaciones. Además, se comprobó, con la escala Likert entre 1 y 5, que los colaboradores del Proyecto Especial CORAH para la variable empowerment obtuvieron una puntuación media global de regular (3.63), valorando más el liderazgo con una puntuación media de ($X=4.2$), seguido de la dimensión desarrollo ($X= 3.6$), la dimensión poder ($X=3.5$), y por último la dimensión motivación ($X=3.2$). Así mismo de la variable el Desempeño laboral, los colaboradores del Proyecto Especial CORAH obtuvieron una puntuación media global de alto (3.93), valoran más la eficacia y la calidad cuyas dimensiones obtuvieron los mejores resultados ($X=4.1$), seguido de la dimensión Eficiencia cuyo resultado obtuvo ($X=3.8$) y la dimensión economía ($X=3.7$) obteniendo el menor resultado. Resultado parecido obtuvo Sánchez (2016) en su investigación sobre el empowerment como recurso para Potencializar el Desarrollo Efectivo de los Programas de Responsabilidad Social Empresarial en Ecuador,

donde concluye que la investigación forja una importante contribución teórica al mostrar como el empoderamiento se convierte en una herramienta clave que permitiría aumentar la participación de los colaboradores a iniciativas de responsabilidad social empresarial siempre y cuando existan los canales motivacionales y de comunicación adecuados. Así mismo, Córdova y León (2017) en su investigación realizado al personal de la Cooperativa de Ahorro y Crédito San Pedro de Andahuaylas Agencia Cusco, determinaron que el 33.3% del personal encuestado en cuanto al empowerment presenta un nivel regular, el 37.5% del personal indicó que el nivel es malo; de la misma forma Argomedo (2017) en su investigación sobre el “Empoderamiento y Gestión Administrativa en las Juntas Directivas del Programa Nacional Cunas Más, Provincia de Santiago de Chuco – 2016”, concluye que tienen un nivel regular de empoderamiento, pero el nivel predominante en las dimensiones de gestión administrativa es bueno, por lo que señala que existe relación directa entre empoderamiento y gestión administrativa. Lo cual puede implicar que a mayor empoderamiento, también mejor gestión administrativa y desempeño laboral, siendo importante estudiar la relación entre la gestión administrativa y el desempeño laboral, que parece ser positiva y directa de acuerdo a estas conclusiones. De manera similar, Ly (2015) en su investigación el “Empowerment y su efecto en la calidad del servicio del área de créditos hipotecarios del Banco de la Nación, agencia1 Trujillo, 2013”, concluye que el empowerment es una herramienta gerencial que causa efecto significativamente en la calidad del servicio del área de créditos hipotecarios del Banco de la Nación, con beneficios en el área de créditos hipotecarios tales como: credibilidad y satisfacción generando un aumento de responsabilidad y mejora de la comunicación a partir de la competitividad en general. La necesidad para responder rápidamente a las demandas, expectativas de los clientes y la exigencia de mayor independencia por parte de una fuerza de trabajo cada vez más preparada. Con lo cual se evidencia no sólo el beneficio del empowerment

en el desempeño laboral sino en la calidad del servicio, por ello, la importancia de estudiar el desempeño laboral y la calidad del servicio ligados al empowerment.

Existe una relación positiva media ($\rho=0,615$) y significativa ($\text{sig.}=0,000$) entre el poder y el desempeño laboral de los colaboradores del ministerio del interior proyecto especial CORAH – Pucallpa, 2019, lo que significa que el poder (con énfasis en la responsabilidad, autoridad, y la toma de decisiones) afecta significativamente en el desempeño laboral, pudiendo mejorarse este último si se administra correctamente el poder, previa prueba experimental. Lo cual valida la importancia de la toma de decisiones, responsabilidad y autoridad de la dimensión poder del empowerment para la mejora del desempeño laboral. Dicho poder debe de ser contundente especialmente en los mandos altos y medios, comprometidos para lograr los procesos de cambio. Resultado similar concluye De los Ríos (2012), en su investigación, “El empowerment organizacional: Revisión de los modelos teóricos y su aplicación en la gestión empresarial”, afirmando que para que una organización tenga posibilidad de éxito hoy en día, debe invertir de forma inequívoca en el capital humano, poniendo al empowerment como herramienta de cambio, existiendo voluntad previa de los mandos intermedios y altos que son los responsables de iniciar el proceso. Así mismo, Argomedo (2017) en su investigación sobre él, “Empoderamiento y Gestión Administrativa en las Juntas Directivas del Programa Nacional Cunas Más, Provincia de Santiago de Chuco – 2016”, concluye que para un buen nivel de empoderamiento le corresponde una buena gestión administrativa; y a un deficiente nivel de empoderamiento le corresponde un deficiente nivel de gestión administrativa, evidenciando una posible relación directa entre la gestión administrativa y el desempeño laboral, ligados por el empowerment. De forma similar Córdova y León (2017) en su investigación realizado al personal de la Cooperativa de Ahorro y Crédito San Pedro de Andahuaylas Agencia Cusco, mediante el estadístico Chi cuadrado $X^2= 8.93$ concluyen que el empowerment se relaciona con

la toma de decisiones, donde el nivel de relación determinado mediante la correlación de Pearson es $r = 0.63$, correlación positiva moderada.

Existe una relación positiva débil ($\rho=0,396$) y significativa ($\text{sig.}=0,008$) entre el desarrollo y el desempeño laboral de los colaboradores del ministerio del interior proyecto especial CORAH – Pucallpa, 2019, lo que significa que el desarrollo (principalmente capacitación y desarrollo de personas) afecta significativamente en el desempeño laboral, pudiendo mejorarse este último si se administra correctamente el desarrollo, previa prueba experimental. Esto es contrario a lo que encontró Vásquez (2018) en su investigación “Desempeño laboral en la empresa constructora Corporación Nororiente Perú S.A.C Bambamarca”, donde concluye que si bien los colaboradores en la empresa constructora Corporación Nororiente Perú S.A.C. se encuentran capacitados en sus funciones, conocen sobre la ejecución, buen producto y calidad de actividades que desempeñan, no logran mejorar su desempeño laboral grupal; la mayoría de ellos aún realizan de forma individual y el 80% del total de colaboradores no tiene noción exacta de las actividades que realiza. Esto último pone en evidencia que, si bien es cierto, el desarrollo del personal podría mejorar los niveles de desempeño laboral, esto no se logrará si no se logra integrar al equipo, por lo cual también sería importante estudiar el desarrollo grupal.

Existe una relación positiva débil ($\rho=0,278$) y no significativa ($\text{sig.}=0,068$) entre el liderazgo y el desempeño laboral de los colaboradores del ministerio del interior proyecto especial CORAH – Pucallpa, 2019, lo que significa que el liderazgo no afecta significativamente en el desempeño laboral. Resultado distinto sostiene Gutiérrez (2015) en su investigación, “Manejo efectivo del empowerment en los gerentes de las multinacionales en

Colombia”, donde concluye que la filosofía organizacional “Empowerment” está siendo verdaderamente efectiva al interior de las empresas debido al liderazgo como la capacidad de influenciar en sus seguidores de forma significativa y llevar la gestión más allá de lo rutinario, generando valor tanto a la empresa como a sus empleados, siendo diferente liderar y gerenciar. En este último, es válido usar las conclusiones de Del Águila, Grandez y González (2018), quienes en su investigación, “Clima organizacional y desempeño laboral en los colaboradores administrativos de la municipalidad distrital de Yarinacocha, 2017”, concluyen que existe una relación significativa entre el clima organizacional y desempeño laboral en la Municipalidad Distrital de Yarinacocha– Pucallpa – Perú, existiendo relación directa positiva moderada, es decir que a medida que se incrementa la relación en un mismo sentido, crece para ambas variables; este resultado puede abrir el debate y posteriores investigaciones para relacionar la influencia de la motivación como tarea del liderazgo para la mejora del desempeño laboral. También resulta contrario a lo que obtuvieron Cárdenas y Villacorta (2017) en su investigación sobre él, “Mentoring y desempeño laboral en la piladora de arroz rey león – Morales año 2015”, concluye que el desempeño laboral es adecuado, la dimensión responsabilidad está relacionada con la realización e iniciativa de tareas fuera de los horarios de trabajo, la flexibilidad sirve para adaptarse a cambios y para prevenir riesgos posibles que puedan vulnerar los objetivos de la institución, las habilidades de los colaboradores se complementan con buenos líderes de equipos, la integración entre colaboradores de una institución, por diferentes puntos de vista son complicados, las habilidades para poder escuchar, comunicar y comprender escenarios, cuando son mal interpretadas se crea la desunión entre colaboradores de un mismo grupo de trabajo; este último puede deberse al estilo de liderazgo; o principalmente a la cultura organizacional, por lo cual es importante estudiar estas relaciones para la mejora de las teorías del desempeño laboral.

Existe una relación positiva débil ($\rho=0,394$) y significativa ($\text{sig.}=0,008$) entre la motivación y el desempeño laboral de los colaboradores del ministerio del interior proyecto especial CORAH – Pucallpa, 2019, lo que significa que la motivación (principalmente necesidad e iniciativa, esfuerzo, e incentivos) afecta significativamente en el desempeño laboral, pudiendo mejorarse este último si se administra correctamente la motivación, previa prueba experimental. Resultado similar obtuvo Sum (2015) en su investigación “La motivación y desempeño laboral, (estudio realizado con el personal administrativo de una empresa de alimento Zona 1 de Quetzaltenango”, concluye que la motivación influye con significancia en el desempeño laboral de los colaboradores, motivándoles a que el personal administrativo realice las actividades laborales en su puesto de trabajo con un buen entusiasmo, y que ellos se sientan satisfechos al recibir algún incentivo o recompensa por su buen desempeño laboral. Así mismo, Del Águila, Grandez y González (2018) en su investigación, “Clima organizacional y desempeño laboral en los colaboradores administrativos de la municipalidad distrital de Yarinacocha, 2017”, tomando el grado de desempeño laboral de los t colaboradores en base a tres dimensiones: productividad laboral, eficacia y eficiencia laboral, y a través del coeficiente de relación de Spearman, $\rho=0.743$, concluye con un nivel de confianza del 95% que existe una relación significativa ($\text{sig.} < 0.01$) entre el clima organizacional y desempeño laboral en la Municipalidad Distrital de Yarinacocha– Pucallpa – Perú, existiendo relación directa positiva moderada, es decir que a medida que se incrementa la relación en un mismo sentido, crece para ambas variables; este resultado puede abrir el debate y posteriores investigaciones para relacionar la motivación y el clima organizacional, como factores de progreso del desempeño laboral

CONCLUSIONES

1. Existe una relación positiva media ($\rho=0,662$) y significativa ($\text{sig.}=0,000$) entre el empowerment y el desempeño laboral de los colaboradores del ministerio del interior proyecto especial CORAH – Pucallpa, 2019, lo que significa que el empowerment (principalmente por sus dimensiones poder, desarrollo y motivación) afecta significativamente en el desempeño laboral, pudiendo mejorarse este último si se administra correctamente el empowerment, previa prueba experimental. Siendo esto muy importante ya que permite afianzar las teorías para la mejora de las organizaciones. Además, se comprobó, con la escala Likert entre 1 y 5, que los colaboradores del Proyecto Especial CORAH para la variable empowerment obtuvieron una puntuación media global de regular (3.63), valorando más el liderazgo con una puntuación media de ($X=4.2$), seguido de la dimensión desarrollo ($X= 3.6$), la dimensión poder ($X=3.5$), y por último la dimensión motivación ($X=3.2$). Así mismo de la variable el Desempeño laboral, los colaboradores del Proyecto Especial CORAH obtuvieron una puntuación media global de alto (3.93), valoran más la eficacia y la calidad cuyas dimensiones obtuvieron los mejores resultados ($X=4.1$), seguido de la Eficiencia cuya dimensión obtuvo el resultado ($X=3.8$) y la dimensión economía ($X=3.7$) obteniendo el menor resultado.
2. Existe una relación positiva media ($\rho=0,615$) y significativa ($\text{sig.}=0,000$) entre el poder y el desempeño laboral de los colaboradores del ministerio del interior proyecto especial CORAH – Pucallpa, 2019, lo que significa que el poder (con énfasis en la responsabilidad,

autoridad, y la toma de decisiones) afecta significativamente en el desempeño laboral, pudiendo mejorarse este último si se administra correctamente el poder.

3. **Existe una relación positiva débil** ($\rho=0,396$) y significativa ($\text{sig.}=0,008$) entre el desarrollo y el desempeño laboral de los colaboradores del ministerio del interior proyecto especial CORAH – Pucallpa, 2019, lo que significa que el desarrollo (principalmente capacitación y desarrollo de personas) afecta significativamente en el desempeño laboral, pudiendo mejorarse este último si se administra correctamente el desarrollo.
4. **Existe una relación positiva débil** ($\rho=0,278$) y no significativa ($\text{sig.}=0,068$) entre el liderazgo y el desempeño laboral de los t colaboradores del ministerio del interior proyecto especial CORAH – Pucallpa, 2019, lo que significa que el liderazgo no afecta significativamente en el desempeño laboral.
5. **Existe una relación **positiva** débil** ($\rho=0,394$) y significativa ($\text{sig.}=0,008$) entre la motivación y el desempeño laboral de los colaboradores del ministerio del interior proyecto especial CORAH – Pucallpa, 2019, lo que significa que la motivación (principalmente necesidad e iniciativa, esfuerzo, e incentivos) afecta significativamente en el desempeño laboral, pudiendo mejorarse este último si se administra correctamente la motivación.

RECOMENDACIONES

1. Los resultados de la investigación deben de ser divulgados, especialmente a los directivos del ministerio del interior proyecto especial CORAH – Pucallpa, porque si bien es cierto los colaboradores se desempeñan laboralmente de forma buena, y los niveles de empoderamiento son regulares, esto podría cambiar, ya que el excesivo cansancio por la inadecuada descentralización del poder, la falta de capacitaciones frecuentemente, la consecuente desmotivación por un liderazgo inadecuado, pueden llevar a que los niveles de desempeño laboral individual, del área y de la institución tiendan a la baja; es por ello importante que se revise el método del liderazgo, y se invierta en el desarrollo del personal, distribuyendo el poder para evitar sobresaturar a las personas, y motivar las buenas prácticas; a la vez se debe controlar el Desempeño laboral, para que los colaboradores del Proyecto Especial CORAH vean el interés por lograr el cambio, toda vez que se premie a los colaboradores con mayor desempeño, valorandose en ello la eficacia, la calidad, eficiencia y economía.
2. Los directivos del ministerio del interior proyecto especial CORAH – Pucallpa deben de administrar el poder de forma permanente, con énfasis en la responsabilidad, autoridad, y la toma de decisiones, esto porque existe una relación positiva media ($\rho=0,615$) y significativa ($\text{sig.}=0,000$) entre el poder y el desempeño laboral de los colaboradores de dicha institución. El poder debe de ser descentralizado según las características del personal, basándose en el desarrollo de capacidades del personal, motivación por estilo de liderazgo.

3. Los directivos del ministerio del interior proyecto especial CORAH – Pucallpa deben de administrar de forma permanente el desarrollo humano, pues es la pieza fundamental, motor de la institución, se debe poner énfasis en principalmente capacitación y desarrollo de personas, fomentando capacitaciones mensuales según las necesidades del personal, así mismo el área de recursos humanos debe de contar con un plan de desarrollo humano, esto porque existe una relación positiva débil ($\rho=0,396$) y significativa ($\text{sig.}=0,008$) entre el desarrollo y el desempeño laboral de los colaboradores del ministerio del interior proyecto especial CORAH – Pucallpa, 2019.
4. Los directivos del ministerio del interior proyecto especial CORAH – Pucallpa deben reevaluar los estilos de liderazgo que manejan, poniendo atención en que estos estilos propicien el trabajo en equipo, y los logros institucionales por encima de los del área e individuales, si bien es cierto que el liderazgo afecta, pero no de forma significativa, el desempeño laboral de los colaboradores del ministerio del interior proyecto especial CORAH – Pucallpa, 2019, esto podría cambiar debido a la aplicación correcta del liderazgo, pues existe evidencia que en organizaciones similares se ha logrado tal implicancia, logrando mejoras para el desempeño laboral. También se recomienda como tema de investigación sobre el “Liderazgo y el desempeño laboral en los trabajadores del ministerio del interior proyecto especial CORAH – Pucallpa”
5. Los directivos del ministerio del interior proyecto especial CORAH – Pucallpa deben de administrar de forma permanente la motivación del personal, pues es el engranaje principal y motor de la institución, principalmente se debe fortalecer la motivación en la necesidad, la motivación en la iniciativa, la motivación en el esfuerzo, y mejora de los incentivos; además se debe de motivar el logro y la mejora del desempeño laboral, para ello no sólo se debe utilizar la motivación dineraria, sino también se puede optar por brindar canastas,

bonos de descuento en comidas, viajes, cortes de cabello, tratamiento de belleza, etc. En diferentes áreas de su interés; pues hasta el reconocimiento público, aplausos, palmada en el hombro, diploma de reconocimiento, medalla, trofeo, entre otros menos ostentosos, pero de gran valor, tienen un gran efecto en la motivación del personal, esto debido a que existe una relación positiva débil ($\rho=0,394$) y significativa ($\text{sig.}=0,008$) entre la motivación y el desempeño laboral de los colaboradores del ministerio del interior proyecto especial CORAH – Pucallpa, 2019.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Amorós, E., (2007). *Comportamiento organizacional: En busca del desarrollo de ventajas competitivas*, EUMET. NET. Universidad de Málaga. Málaga.
- Arbos, X. y Salvador G., (1996). *Ciudadanía y democracia en la encrucijada mundial*. Siglo XXI Editores, Madrid.
- Chiavenato, I., (2000). *Introducción a la teoría general de la administración*. México DF, México. McGraw-Hill.
- Chiavenato, I. (2004). *Comportamiento organizacional. La dinámica del éxito en las organizaciones*. México D.F, México.: Internacional Thomson Editores.
- Chiavenato, I. (2007), *Administración de Recursos Humanos. Capital humano de las Organizaciones*. Octava Edición. México. Editorial: Mc Graw Hill.
- Chiavenato, I. (2009). *Gestión del Talento Humano*. Tercera Edición. México. Editorial: Mc Graw Hill.
- Chiavenato, I. (2011). *Administración de recursos humanos. El capital humano de las organizaciones*. Novena Edición. México. Editorial: Mc Graw Hill.
- Davis, k. y Newstrom J., (1991). *Comportamiento humano en el trabajo*. México: MC Graw Hill.
- Davis, K y Newstrom, J. (1999): *Comportamiento Humano en el Trabajo*. (10º ed.), Mc Graw-Hill, México, D.F.

- Drovett, S. (1992) *Disensión de la Salud*. Editorial Maechi. Buenos Aires. Hernández, R. Fernández, C. y Baptista, P. (1998) *Metodología de la Investigación*. Segunda Edición. Editorial Mc Graw Hill. Interamericana. México.
- Fernández, M y Sánchez, J., (1997). *Eficacia Organizacional*. Madrid, España: Mc Graw Hill.
- Friedman, J. (1992). *Empowerment: The politics of Alternative Development*. En J. Friedman, *Empowerment: The politics of Alternative Development*. Boston: Blackwell.
- Gómez, L., Balkin, D., y Cardy, R., (2001). *Dirección y Gestión de Recursos Humanos*. 3ra ed. España: Pearson Educación.
- Hernández, R., Fernández, C., & Baptista, P. (2014). *Metodología de la Invesigación (McGRAW-HILL)*. Recuperado el 18 de octubre de 2018, de https://periodicooficial.jalisco.gob.mx/sites/periodicooficial.jalisco.gob.mx/files/metodologia_de_la_investigacion_-_roberto_hernandez_sampieri.pdf y en <http://observatorio.epacartagena.gov.co/wp-content/uploads/2017/08/metodologia-de-la-investigacion-sexta-edicion.compressed.pdf>
- Harbour, J. W., Luo, R. X., Dei Santi, A., Postigo, A. A. & Dean, D. C. *Cdk phosphorylation triggers sequential intramolecular interactions that progressively block Rb functions as cells move through G1*. (1999).
- Ivancevich, Konopaske, y Matteson,, (2006). *Comportamiento Organizacional*. Mexico D.F.: Mcgraw-Hill.
- Kanter, R. (1993). *Men and women of the corporation*. New York: Basic Books.
- Koontz, H. y Weihrich, H., (2015). *Administración una perspectiva global y empresarial*. México. Editorial: Mc GRAW HILL

Newstrom, (2001). *“Desempeño Laboral”*. Madrid. Civitas.

Newstrom, J., (2011). *Comportamiento Humano en el Trabajo*. 13 Ed. México. Editorial: Mc Graw Hill.

Robbins, S y Coulter, M., (2000). *“Administración”*. 6a. Edición. Printice Hall, México.

Robbins, S. y De Cenzo, D., (2009). *Fundamentos de la Administración: Conceptos esenciales y aplicaciones*, 6ta Ed. México. Editorial: Pearson Educación.

Robbins S. y Judge, T., (2013). *Comportamiento Organizacional*. 15 Ed. México. Editorial: Pearson Educación.

Soria, B., (2011). 2da edición. Ediciones Nova Print S.A.C. Lima – Perú.

Spreitzer, G. M. (1995). *Psychological Empowerment in the Workplace: Dimensions, Measurement, and Validation*. *Academy of Management Journal*, 38, 1442-1465.

Spreitzer, G. M. (2006). *Empowerment*. En S. Rogelberg, *Encyclopedia of Industrial and Organizational Psychology*. Thousand Oaks: Sage.

Stoner, J. (1994). *Administración 5ta edición*. Prentice – Hall Hispanoamericana S.A.

Tavalino, F., (2011). *Manual de Gestión de Recursos Humanos*. Perú: Ediciones Caballero Bustamante.

Wilson, T., (2004). *Manual del empowerment: cómo conseguir lo mejor de sus colaboradores*, Reino Unido: THAU, S.I.

Wilson, T., (1996). *Manual del Empowerment: Cómo conseguir lo mejor de sus colaboradores*. Barcelona: Gestión 2000.

TESIS:

Alania, J., Raraz, A., y Arquíno, F., (2020). *“Estrés Laboral y la Calidad del Servicio de los Colaboradores en los Grifos de Pucallpa-Ucayali, 2019”*. (Tesis para optar el título profesional de licenciado en administración). Universidad Nacional de Ucayali, Pucallpa, Perú.

Argomedeo, M., (2017). *“Empoderamiento y Gestión Administrativa en las Juntas Directivas del Programa Nacional Cunas Más, Provincia de Santiago de Chuco – 2016”*. (Tesis para optar el grado de Maestra en Gestión Pública). Universidad de Cesar vallejo, Lima, Perú.

Cárdenas, M., y Villacorta, E., (2017). *“Mentoring y desempeño laboral en la piladora de arroz rey león – Morales año 2015”*. (Tesis de pregrado). Universidad Nacional de San Martín, Tarapoto, Perú.

Córdova, V., y León, Z., (2017). *“Empowerment y la toma de decisiones en la cooperativa de ahorro y crédito san pedro de Andahuaylas agencia cusco 2016”*. (Tesis de pregrado), Universidad Andina del Cusco, Perú.

De los Ríos, M., (2012). *“El empowerment organizacional: Revisión de modelos teóricos y su aplicación en la gestión empresarial”*. (Trabajo fin de master). Universidad de Almería, España.

Del Águila, R., Grandez, A., y Gonzáles, K., (2018). *“Clima organizacional y desempeño laboral en los trabajadores administrativos de la municipalidad distrital de Yarinacocha, 2017”*. (Tesis de pregrado). Universidad Nacional de Ucayali, Perú.

- Gutiérrez, S., (2015), "*Manejo efectivo del empowerment en los gerentes de las multinacionales en Colombia*". (Tesis de grado). Universidad Militar Nueva Granada, Bogotá, Colombia.
- Ly, J., (2015), "*Empowerment y su efecto en la calidad del servicio del área de créditos hipotecarios del Banco de la Nación, agencial Trujillo, 2013*". Universidad Nacional de Trujillo, Perú.
- Malpartida, C., (2016), "*Empowerment y el desempeño laboral en la tienda comercial rivera Huánuco 2016*". Recuperado de <https://es.scribd.com/doc/316738874>. Huánuco, Perú.
- Mamani, D., (2017). "*Análisis del empowerment en el desempeño laboral de los colaboradores del hotel Taypikala Lago Chucuito Puno 2017*". (Tesis de grado), Universidad Nacional del Altiplano Puno, Perú.
- Morales, E., (2016). "*Empoderamiento y desempeño laboral (estudio realizado en el colegio cristiano nueva nación de la ciudad de Quetzaltenango)*". (Tesis de grado). Universidad Rafael Landívar, Guatemala.
- Rivera, J., (2012). "*El Empowerment y su incidencia en la Calidad de trabajo de la empresa Pazviseg Cía. Ltda*". (Trabajo de investigación previo a la obtención del título de ingeniera de empresa). Universidad Técnica de Ambato, Ecuador.
- Sánchez, P., (2016), "*Empowerment como recurso para Potencializar el Desarrollo Efectivo de los Programas de Responsabilidad Social Empresarial*". Universidad de Guayaquil, Ecuador.

Sum, M., (2015). *“La motivación y desempeño laboral, (estudio realizado con el personal administrativo de una empresa de alimento Zona 1 de Quetzaltenango)”*. Universidad Rafael Landívar, Guatemala.

Vásquez, C., (2018). *“Desempeño laboral en la empresa constructora Corporación Nororiente Perú S.A.C Bambamarca – Cajamarca 2018”*. Universidad Cesar Vallejo, Perú.

REVISTAS:

Mundo Negocios., (2019). *Problemas frecuentes en el empowerment*. Recuperado de <https://mundonegocios.net/problemas-frecuentes-en-el-empowerment>

Alhama, R., Arrastía, F., Cuevas, R. (2001). *Glosario de términos de administración*. Recuperado de http://www.cyta.com.ar/biblioteca/bddoc/bdlibros/glosario_administracion/glosario_administracion.htm

Arbaiza, L., (2012). *“Análisis de la problemática de empleo en el sector público latinoamericano”*. Conexión ESAN. Recuperado: <https://www.esan.edu.pe/conexion/actualidad/2012/09/28/analisis-problematica-empleo-sector-publico-latinoamerica/>

EcuRed contributors. (2017). *Desempeño Laboral*. Recuperado de: https://www.ecured.cu/index.php?title=Desempe%C3%B1o_laboral&oldid=348874

Quintero, N., Africano, N., Faría., (2008), *“Clima organizacional y desempeño laboral del personal empresa vigilantes asociados costa oriental del lago”*. Maracaibo – Venezuela.

MANUAL:

CEPAL, (2006). *Indicadores del desempeño en el sector Público*. Instituto Latinoamericano y del Caribe de Planificación Económica y Social (ILPES). República Dominicana. Seminario.

CEPAL, (2011). *Planificación estratégica e indicadores del desempeño en el sector público*. Instituto Latinoamericano y del Caribe de Planificación Económica y Social (ILPES). Santiago de Chile.

González, L., (2006). *Calidad de vida laboral*. Recuperado desde: http://www.nodo50.org/cubasigloXXI/congreso06/conf3_grodriguez.pdf

ENTREVISTA:

RARAZ M., A. A., (2021). *Teoría de las oportunidades del empowerment de Raraz*. Universidad Nacional de Ucayali (UNU). Realizado el 16 de febrero de 2021, Pucallpa.

RARAZ M., A. A., (2021). *Teoría de las esferas del desempeño laboral de Raraz*. Universidad Nacional de Ucayali (UNU). Realizado el 05 de marzo de 2021, Pucallpa.

ANEXOS

8	Usted cree que la comunicación en su centro de trabajo es de mucha importancia para que el líder tome decisiones.					
9	Usted cree que la participación por parte de su jefe inmediato es de mucha ayuda para el desarrollo laboral de sus colaboradores.					
DIMENSIÓN: Motivación						
10	Las recompensas que ustedes reciben de parte de la institución, incentivan y satisface sus necesidades.					
11	Usted cree que la institución impulsa el empoderamiento en sus colaboradores.					
12	Los esfuerzos que realizan los trabajadores en cumplir con los objetivos de la institución son recompensados.					
13	Sabe usted, si los trabajadores perciben algún incentivo cuando cumplen algunas acciones en beneficio de la institución.					

	PREGUNTAS	MD	D	I	A	MA
VARIABLE DE SUPERVISIÓN: DESEMPEÑO LABORAL						
DIMENSION: Eficacia						
14	Considera que el trabajo que realiza con eficacia, aporta el logro de los objetivos que busca la Institución.					
15	Considera que en la dependencia el personal tiene la actitud para innovar ideas de trabajo.					
16	Considera que realiza su trabajo con efectividad y compromiso.					
DIMENSION: Eficiencia						
17	Considera que la productividad que realiza es un desafío interesante para su realización personal y profesional.					
18	Cree que la competencia entre el personal permite que el desempeño laboral sea más eficiente.					
19	Considera que la dependencia propicia el liderazgo en el equipo.					
DIMENSION: Calidad						
20	Considera usted, que cumple con las responsabilidades de las tareas que se le encomienda.					
21	Considera que la infraestructura donde labora le permite tener una mejor atención en su trabajo.					
22	Considera sentirse satisfecho con la labor que realiza en su área de trabajo.					
DIMENSION: Economía						

23	Considera que la distribución física del área de trabajo facilita la realización de sus labores.					
24	Considera que los recursos utilizados diariamente en sus labores le permiten trabajar mejor.					
25	Considera que el proyecto brinda al área el presupuesto necesario para realizar su trabajo.					

DATOS DE CONTROL	
EDAD:	SEXO: <input type="checkbox"/> M <input type="checkbox"/> F
PROCEDENCIA: Ucayali: ___ <input type="checkbox"/> Huánuco: ___ <input type="checkbox"/> San Martín: ___ <input type="checkbox"/> Otros: ___ <input type="checkbox"/>	GRADO DE INSTRUCCIÓN: Primaria: ___ <input type="checkbox"/> Secundaria: ___ <input type="checkbox"/> Técnico: ___ <input type="checkbox"/> Superior: ___ <input type="checkbox"/>