UNIVERSIDAD SEÑOR DE SIPÁN

FACULTAD DE CIENCIAS EMPRESARIALES

ESCUELA ACADÉMICO PROFESIONAL DE ADMINISTRACIÓN

TESIS

EMPOWERMENT COMO UNA HERRAMIENTA DE MEJORA EN EL RENDIMIENTO LABORAL DE LOS COLABORADORES EN EL ÁREA DE RR.HH DE LA EMPRESA AGROPUCALÁ S.A.A., PUCALÁ 2017.

PARA OPTAR EL TÍTULO PROFESIONAL DE LICENCIADO EN ADMINISTRACIÓN

Autores:

Bach: Castro Rojas Yevelin Stefany

Bach: Núñez Campos Vania María Inés

Asesora:

Mg. Heredia Llatas Flor Delicia

Línea de Investigación:

Talento Humano y Comportamiento Organizacional

Pimentel - Perú

2018

UNIVERSIDAD SEÑOR DE SIPÁN

FACULTAD DE CIENCIAS EMPRESARIALES

ESCUELA ACADÉMICO PROFESIONAL DE ADMINISTRACIÓN

TESIS

EMPOWERMENT COMO UNA HERRAMIENTA DE MEJORA EN EL RENDIMIENTO LABORAL DE LOS COLABORADORES EN EL ÁREA DE RR.HH DE LA EMPRESA AGROPUCALÁ S.A.A., PUCALÁ 2017.

PARA OPTAR EL TÍTULO PROFESIONAL DE LICENCIADO EN ADMINISTRACIÓN

Autores:

Bach: Castro Rojas Yevelin Stefany

Bach: Núñez Campos Vania María Inés

Pimentel - Perú

2018

EMPOWERMENT COMO UNA HERRAMIENTA DE MEJORA EN EL RENDIMIENTO LABORAL DE LOS COLABORADORES EN EL ÁREA DE RR.HH DE LA EMPRESA AGROPUCALÁ S.A.A., PUCALÁ 2017.

Asesor metodólogo	**Presidente del jurado de tesis**
Mg. Heredia Llatas Flor Delicia	M.B.A. Angulo Corcuera Carlos Antonio
Secretario del jurado de tesis	**Vocal del jurado de tesis**
Mg. Heredia Llatas Flor Delicia	Dra. Delgado Wong Sofía Irene

ÍNDICE

Resumen viii
Abstract ix
I. INTRODUCCIÓN 10
1.1. Situación Problemática 10
1.1.1. A nivel Internacional. 10
1.1.2. A nivel Nacional. 13
1.1.3. A Nivel Local 15
1.2. Formulación del problema 16
1.3. Hipótesis 16
1.4. Objetivos de la investigación 16
1.4.1. Objetivo General. 16
1.4.2. Objetivos Específicos 16
1.5. Justificación 17
1.5.1. En lo teórico. 17
1.5.2. En la práctica. 17
1.5.3. En lo social. 17
1.5.4. En lo metodológico. 18
1.6. Antecedentes de la Investigación 18
1.6.1. A Nivel Internacional. 18
1.6.2. A nivel Nacional. 21
1.6.3. A nivel Regional. 24
1.7. Base teórica científica 27
1.7.1. Empowerment 27
1.7.2. Rendimiento Laboral. 39
II. MATERIAL MÉTODOS 44
2.1. Tipo y Diseño de Investigación 44
2.1.1. Tipo de Investigación. 44
2.1.2. Diseño de Investigación. 44
2.2. Métodos de investigación 45
2.3. Población y Muestra 45
2.4. Variables y operacionalización: 47
2.4.1. Variables. 47
2.4.2. Operacionalización. 49
2.5. Técnicas e Instrumentos de recolección de información 51
2.5.1. Técnicas de recolección de datos. 51

2.5.2. Instrumento de recolección de datos. 51
2.6. Validación y Confiabilidad de los instrumentos 51
III. RESULTADOS 53
3.1. Resultados de tablas y figuras 53
IV. PROPUESTA 84
4.1. Descripción de la Propuesta 84
4.1.1. Justificación 84
4.1.2. Objetivo General. 84
4.1.3. Objetivos Específicos 84
4.1.4. Diagnóstico Situacional de la empresa y del empowerment. 85
4.1.5. Estrategias 85
4.1.6. Costo - Beneficio: 91
V. DISCUSIÓN 93
5.1. Discusión de resultados 93
CONCLUSIONES 96
REFERENCIAS 97
ANEXOS 100

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1. Comparación entre una empresa Tradicional con una con Empowerment 30
Tabla 2. Puesto de trabajo ocupado por una secretaria de dirección 33
Tabla 3. Área de RR.HH de la Empresa AgroPucalá S.A.A 46
Tabla 4. Personal encuestado del Área de RR.HH. de la Empresa AgroPucalá S.A.A. 47
Tabla 5. Operacionalización de la Variable Independiente Empowerment 49
Tabla 6. Operacionalización de la Variable Dependiente Rendimiento Laboral 50
Tabla 7. Resumen de procesamiento de casos de encuesta aplicada a colaboradores 52
Tabla 8. Estadísticas de fiabilidad de encuesta aplicada a colaboradores 52
Tabla 9. Resumen de procesamiento de encuesta aplicada a jefes de las dependencias 52
Tabla 10. Estadísticas de fiabilidad de encuesta aplicada a jefes de las dependencias 52
Tabla 11. Sexo de los colaboradores de RR.HH. de la empresa AgroPucalá S.A.A 53
Tabla 12. Edad de los colaboradores de RR.HH. de la empresa AgroPucalá S.A.A 54
Tabla 13. Estado civil de los colaboradores de RR.HH. 55
Tabla 14. El trabajo y sus decisiones contribuyen a la mejora empresarial. 56
Tabla 15. Existen equipos de trabajo en su área, que logren resultados positivos 57
Tabla 16. El ambiente laboral de la empresa le ofrece medios para su desarrollo 58
Tabla 17. Existe un ambiente de confianza entre jefe y colaboradores 59
Tabla 18. Cuántos deberes le asigna su jefe durante el día 60
Tabla 19. Considera que tiene autoridad en su puesto de trabajo 61
Tabla 20. Cómo calificaría las responsabilidades que le son asignadas 62
Tabla 21. Existen buenas relaciones laborales en su área de trabajo 63
Tabla 22. En el área donde labora existe orden de trabajo y disciplina 64
Tabla 23. Existe compromiso laboral en su área de trabajo 65
Tabla 24. Conocimiento de la visión empresarial. 66
Tabla 25. Conocimiento del Reglamento Interno de la organización 67
Tabla 26. Inspiración en el trabajo, pilar importante para cumplir con los deberes 68
Tabla 27. Existencia de valores y principios en el ambiente de trabajo 69
Tabla 28. Sexo de los jefes de las dependencias del Área de RR.HH 70
Tabla 29. Edad de los jefes de las dependencias del Área de RR.HH 71
Tabla 30. Estado Civil de las dependencias del Área de RR.HH 72
Tabla 31. El liderazgo en su área de trabajo contribuye al buen rendimiento laboral 73
Tabla 32. Influencia de la estructura organizacional en el rendimiento laboral 74
Tabla 33. La cultura existente en su área de trabajo, lograr buenos resultados 75
Tabla 34. Influencia de factores familiares en el rendimiento laboral en el trabajo 76
Tabla 35. Influencia de factores personales en el Rendimiento Laboralen en el trabajo 77
Tabla 36. Factores ambientales que afectan el rendimiento en su área de trabajo 78
Tabla 37. Medición de la producción de los colaboradores. 79
Tabla 38. Monitoreo de los colaboradores 80
Tabla 39. Medición del rendimiento de los colaboradores. 81
Tabla 40. Resultados de los informes de rendimiento laboral. 82
Tabla 41. Escala de valoración utilizada para medir el rendimiento laboral 83
Tabla 42. Revisar y difundir la visión organizacional 88
Tabla 43. Capacitacitar a jefes y colaboradores sobre la herramienta Empowerment. 89
Tabla 44. Crear equipos de trabajo: Sistema de comunicación en Feedback. 89
Tabla 45. Elaborar un sistema de evaluación con medidas preventivas y correctivas 90
Tabla 46. Consolidado del Presupuesto 91
Tabla 47. Matriz de Consistencia 104

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1. Diez pasos para aplicar Empowerment. 38
Figura 2. Sexo de los colaboradores de RR.HH. de la empresa Agro Pucalá S.A. 53
Figura 3. Edad de los colaboradores de RR.HH de la empresa Agro Pucalá S.A. 54
Figura 4. Estado Civil de las dependencias del Área de RR.HH 55
Figura 5. Considera que su trabajo y sus decisiones contribuyen a la mejora empresarial. 56
Figura 6. Existen equipos de trabajo en su área, que logren resultados positivos. 57
Figura 7 El ambiente laboral en el que se encuentra le ofrece medios para su desarrollo. 58
Figura 8. Existe un ambiente de confianza entre jefe y colaboradores. 59
Figura 9. Deberes que le asigna su jefe durante el día. 60
Figura 10. Considera que tiene autoridad en su puesto de trabajo. 61
Figura 11. Cómo calificaría las responsabilidades que le son asignadas. 62
Figura 12. Existen buenas relaciones laborales en su área de trabajo. 63
Figura 13. En el área donde labora existe orden de trabajo y disciplina. 64
Figura 14. Existe compromiso laboral en su área de trabajo. 65
Figura 15. Conocimiento de la visión empresarial 66
Figura 16. Conocimiento del Reglamento Interno de la organización. 67
Figura 17. Inspiración en el trabajo……...……...……68
Figura 18. Existencia de valores y principios en el ambiente de trabajo. 69
Figura 19. Sexo de los Jefes de las dependencias del Área de RR.HH 70
Figura 20. Edad de los jefes de las dependencias del Área de RR.HH 71
Figura 21. Estado Civil de las dependencias del Área de RR.HH. 72
Figura 22. El liderazgo que se aplica en su área de trabajo contribuye al buen rendimiento laboral……73
Figura 23. Influencia de la estructura organizacional en el rendimiento laboral……..74
Figura 24. La cultura existente en su área de trabajo, lograr buenos resultados. 75
Figura 25. Influencia los factores familiares en el rendimiento laboral de los colaboradores……..…76
Figura 26. Influencia de los factores personales en el Rendimiento Laboral……77
Figura 27. Factores ambientales (externos) que afectan el rendimiento en su área de trabajo. 78
Figura 28. Medición de la productividad de los colaboradores……...…….79
Figura 29. Monitoreo de los colaboradores 80
Figura 30. Medición del rendimiento de los colaboradores……....……81
Figura 31. Resultados de los informes de rendimiento laboral 82
Figura 32. Escala de valoración para medir el rendimiento……..…83
Figura 33. Colaborador resolviendo la encuesta dirigida a los colaboradores. 136
Figura 34. Colaboradora de la dependencia de Servicios Hospitalarios – Batangrande…….136
Figura 35. Visitando a la colaboradora de la dependencia de Servicios Hospitalarios. 137
Figura 36. Fotografía de la empresa AgroPucalá S.A…… ……137

EMPOWERMENT COMO UNA HERRAMIENTA DE MEJORA EN EL RENDIMIENTO LABORAL DE LOS COLABORADORES EN EL ÁREA DE RR.HH DE LA EMPRESA AGROPUCALÁ S.A.A., PUCALÁ 2017.

EMPOWERMENT AS AN IMPROVEMENT TOOL IN THE LABOR PERFORMANCE OF COLLABORATORS IN THE RR.HH AREA OF AGROPUCALÁ S.A.A., PUCALÁ 2017.

Castro Rojas Yevelin Stefany [1]

Núñez Campos Vania María Inés [2]

Resumen

La presente investigación tuvo como objetivo: Explicar cómo la herramienta empowerment mejorará el rendimiento laboral de los colaboradores del Área de RR.HH de la empresa AgroPucalá S.A.A., Pucalá 2017, de la misma manera se justifica porque permitió explicar cómo la herramienta empowerment mejorará el rendimiento laboral en los colaboradores de RR.HH. de la empresa AgroPucalá, se aplicó una metodología del tipo descriptiva, explicativa y propositiva, con un diseño no experimental transversal, bajo un enfoque cuantitativo y cuya población estuvo conformada por los colaboradores de RR.HH, siendo un total de 61 personas y al ser una población pequeña se tomó como muestra.

Se evaluó en detalle como la herramienta empowerment mejorará el rendimiento laboral, con el fin de analizar dicha mejora y una vez recabada toda la información, nos centramos en el análisis, depuración y procesamiento de los resultados.

Según lo dicho, la investigación nos permitió establecer la relación de nuestras dos variables: empowerment y Rendimiento laboral, lo cual nos llevó a plantearnos el siguiente problema: ¿Cómo la herramienta empowerment mejorará el rendimiento laboral de los colaboradores en el Área de RR.HH. de la empresa AgroPucalá S.A.A., Pucalá 2017?

Finalmente, nuestra investigación concluye que la aplicación del empowerment mejorará el rendimiento laboral de los colaboradores del área de RR.HH. de la empresa Agropucalá S.A. en la medida en que el área tome la decisión de realizar un cambio radical que incluye un análisis de la cultura empresarial, análisis de la planeación estratégica, delegación de funciones, facultar de autoridad a los colaboradores en sus puestos de trabajo.

Palabras clave: Empowerment, Rendimiento laboral y Recursos Humanos.

Abstract

The objective of this research was to: Explain how the empowerment tool will improve the work performance of employees in the RR.HH. Area of the company AgroPucalá SAA, Pucalá 2017, in the same way it is justified because it allowed explaining how the empowerment tool will improve performance work in the HR collaborators of the AgroPucalá company, a descriptive, explanatory and proactive methodology was applied, with a transversal non-experimental design, under a quantitative approach and whose population was made up of HR collaborators, being a total of 61 people and being a small population was taken as a sample.

It was evaluated in detail how the empowerment tool will improve work performance, in order to analyze this improvement and once all the information has been gathered, we focus on the analysis, debugging and processing of the results.

According to what has been said, the research allowed us to establish the relationship of our two variables: empowerment and Work performance, which led us to consider the following problem: How the empowerment tool will improve the work performance of employees in the RR.HH. Area of the company AgroPucalá SAA, Pucalá 2017?

Finally, our research concludes that the application of the empowerment will improve the work performance of employees in the RR.HH. area of the company Agropucalá S.A. to the extent that the area makes the decision to make a radical change that includes an analysis of the business culture, analysis of strategic planning, delegation of functions, empowering employees in their jobs.

Key Words: Empowerment, Work performance and Human Resources.

I. INTRODUCCIÓN

1.1. Situación Problemática

1.1.1. A nivel Internacional.

El empowerment es una de las técnicas de la administración moderna, que actualmente muchas empresas mexicanas utilizan para aumentar la confianza entre los colaboradores, la responsabilidad, autoridad y compromiso con la empresa; una de éstas, es la empresa mexicana Bimbo, que actualmente utiliza el empowermet como herramienta de mejora.

Según El Economista.es (2017) publicó el siguiente artículo "China tiene el mayor problema de productividad del mundo", en el cual se afirma que China forma parte de la tendencia global de un menguante incremento de la productividad. The Conference Board, que emplea estimaciones ajustadas de evolución económica, deduce que la eficiencia laboral china ascendió 3,7% en 2015, severo descenso en relación con una estimación de 8,1% anual entre 2007 y 2013. Las estadísticas del país asiático manifiestan un descenso del crecimiento de la eficiencia laboral, aunque lo ubican a un nivel más alto.

De hecho estos resultados eran admirados por autoridades de otras naciones. La producción laboral ascendió solamente un 0,7 % en Estados Unidos y 0,6% en la del euro en 2015. Sin embargo los pequeños incrementos de productividad resulta un conflicto bastante importante, debido a que el país debe esforzarse mucho para estar a la par.

En México, Rodríguez (2016) se reveló un artículo acerca del Alto Nivel con la denomicación "Productividad, el talón de Aquiles de las empresas mexicanas", en la que se indica que en el año 2013, México arrojó el resultado más bajo de eficiencia laboral dentro de la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico (OCDE), 60% por debajo al promedio de la Organización y 70% inferior al de Estados Unidos. Esta tendencia se mantuvo en los últimos años debido a que México mantiente un crecimiento más lento que cualquier país de la OCDE.

La "productividad total de los factores" (PTF) tiene mucha influencia en el incremento de la productividad del traba e ingreso. La PFT es un indicador de la "eficiencia" donde se mezclan elementos productivos, trabajo y capital. El crecimiento de la PFT manifiesta un crecimiento directamente proporcional de los niveles de vida.

En el periodo 2000 - 2011 México experimentó un decrecimiento de la PFT lo que representó un nivel bajo de evolución del ingreso per cápita. México además de las reformas económicas ejecutadas, necesita una innovadora capacidad institucional para desempeñar las

reformas mencionadas, así como sistemas de gobierno que aseguren la veracidad en todo los niveles del estado.

La competetividad es el punto fuerte de la productividad frente a los competidores.Cuando hablamos de esta competencia, hablamos de la capacidad que tiene el país para generar beneficios y riquezas frente a otras naciones. La competitividad se enlaza con un grupo de indicadores; en tanto la productividad involucra directamente al resultado obtenido por hora de trabajo, y la PFT se refiere a la optimización para combinar factores de producción.

En Estados Unidos, Brusil (2015) presentó un estudio realizado en los restaurantes McDonald's donde se empleó la herramienta empowerment con la intención de fortalecer su estructura organizacional, enfocándose en disminuir la estructura jerárquica de directivos y, mediante el otorgamiento de autoridad o capacidad de decisión, promover una visión más empresarial a la administración de estos restaurantes como unidades de negocios. El proyecto recomienda que se tome en cuenta la importancia del otorgamiento de autoridad brindando a los directores más autoridad y autonomía. De este modo se logró una visión innovadora y emprendedora a nivel de unidad de negocio fuente del beneficio organizativo, en otras palabras, el restaurante.

McDonald´s impuso una visión razonable a la franquicia transformando en recursos estratégicos su experiencia y sus métodos de toma de decisiones respecto a la administración de las franquicias, tanto como el diseño y la colocación estratégica hasta recibir la denominación de "reina de franquicias". De igual manera aplicó una perspectiva razonable y agresiva sobre el impulso de la marca y de la manera de obtener cuota de mercado, empleando estratégicamente la magnitud y la conciencia de marca para levantar muros respecto a los principales competidores. Permitiéndoles conseguir un gran potencial manteniéndola segura ante crisis en el mercado, transformándose en una de las tres prestigiosas marcas de comida rápida junto con Wendy´s y Burguer King. McDonald´s también ha tenido adaptar su estrategia a las circunstancias, por ejemplo, a través de variaciones en sus menús o ajustando sus prácticas de contratación y formación de personal para adecuarse a sus preferencias locales. A lo largo del tiempo, McDonald´s ha logrado ser un modelo a seguir por parte de empresas del sector en crecimiento debido a la ejemplar aplicación de sus estrategias racionales.

En Ecuador la revista Ekos (2015) presentó un artículo sobre Nestlé donde después de años de aplicación del programa Nestlé Niños Saludables' se transformó en una propuesta

simbólica para la compañía a escala nacional e internacional, sobresaliendo por los grandes resultados obtenidos en el fomento de hábitos saludables en temas de alimentación, huertos orgánicos, higiene y actividad física.

El programa se centra en distintas estrategias de intervención influenciados por la idea que la educación es la base de transformaciones sociales sostenibles, las que se introducen en instituciones educativas y organizaciones sociales de provincias con altos niveles de desnutrición, talleres dirigidos a docentes, charlas pedagógicas a niños y niñas, entrega de material didáctico, instauración de un Plan de Alimentación Saludable, rastreo, monitoreo y evaluación del Plan implementado, entre otras actividades que considera el programa.

La eficacia del Empowerment se basa en la creación de un procedimiento de acción social que requiere la intervención voluntaria y comprometida de los sujetos, promoviendo una movilización de esfuerzos en conjunto con el fin de identificar problemas, implantar objetivos y proyectar estrategias para lograrlos.

A través de los talleres participativos con docentes, el programa promueve un estudio minucioso y consolidado de la problemática alimentaria, realizando un acompañamiento en la sistematización y priorización de los retos encontrados, e inclinando las acciones para la obtención de soluciones.

Rivera (2012) Realizó un informe sobre el empowerment que se realizó en el grupo Bimbo que se encuentra en México, en dicha empresa se reunieron equipos de trabajo donde cada equipo se responsabilizan de un producto, ellos comparten el liderazgo y cada uno colabora con el mejoramiento de los procesos y además toman decisiones que tienen que ver con el método de trabajo. Lo antes mencionado, son algunas de las características de grupos que trabajan con empowerment. Los miembros del grupo Bimbo comparten las tareas administrativas y también el liderazgo, cada uno tiene la facultad para evaluar y mejorar la calidad de su desempeño y el proceso de información. Todo este trabajo con empowerment crea en ellos un mayor compromiso con la empresa y mayor involucramiento del personal con su puesto de trabajo.

Actualmente las organizaciones estadounidenses se han visto afectadas por los cambio que se han venido dando en los últimos años, estos cambios se han caracterizado por fluctuaciones en lo mercado, nuevas demandas por mejor calidad y servicios, entre otros; es por ello que las empresas buscan herramientas para mejor sus servicios, como lo es el caso de los restaurantes McDonald’s, donde aplicaron empowerment en la estructura de la

empresa para mejorar el desempeño laboral de los colaboradores y así poder bridar un mejor servicio.

1.1.2. A nivel Nacional.

Las organizaciones peruanas hoy en día, sean públicas o privadas se encuentran siendo protagonistas de muchos cambios significativos entre los que podemos mencionar adoptar un nuevo modelo de gestión conocido como empowerment o empoderamiento. Es por ello por lo que las empresas peruanas están buscando lograr crear una confianza entre sus colaboradores, brindándoles autonomía en sus puestos y libertad en la toma de decisiones.

Según Villahermosa (2015) hoy en día existen muchas empresas peruanas que se encuentran planteándose muchas estrategias para fidelizar clientes.

Las empresas realizan muchos esfuerzos por atenderá sus más sobresalientes clientes que les generan mayores ganancias, así lo explica la vicedecana de Marketing de la Universidad del Pacífico, Rosario Mellado: "Las empresas se esfuerzan mucho en atender bien a sus clientes de alto valor, que pueden ser el 10% de su cartera, pero les mueven el 80% del negocio".

Pero, así como se trata de atraer a los clientes con mayor valor económico, también se está implementando atraer a las personas más influyentes a la hora de la toma de decisiones en las grandes organizaciones, por ello se pensó en las secretarias que son quienes toman muchas decisiones relacionadas con productos o servicios que la empresa necesita, Telefónica del Perú desarrolló un programa denominado "Disfruta con Movistar", un programa de lealtad dirigido a las secretarias.

La culminación de la campaña se realizó con una conferencia del tema de neuroempowerment dictada por un experto en neuromarketing, que dio muy buenos resultados en la empresa, permitiendo crear relaciones de confianza para atraer a las empresas a las cuales pertenecen.

Por ello muchas empresas aplican estrategias diferenciadas de marketing enfocadas en sus clientes, brindándoles beneficios que contribuyan a fidelizarlos como, por ejemplo: evitarse colas, descuentos, regalos, viajes, etc. Todo está en brindar una atención especial y servicios con privilegios beneficios que otorgan un valor adicional.

BBVA Continental es una banca exclusiva que aplica muchas estrategias de fidelización tal como lo señala Gonzalo Cortés - Gerente Territorial, quien explica que ofrecen a sus mejores clientes un programa de asesoría para cualquier necesidad que pueda tener en el banco, desarrollado una estrategia asentada en cuatro pilares: confidencialidad, cercanía, catálogo y cariño, que se enfocan en una buena atención, en asesores, en invitaciones a catas de vinos, etc. "Una o dos veces al año invitamos también a los hijos o familiares de nuestros clientes a cursos dictados por universidades top del mundo durante una semana o dos", añade Cortés. (parr. 7).

Kimberly Clark es una de las empresas líderes en fabricación de productos de higiene a nivel mundial, reconocida por poseer un excelente ambiente laboral y la oportunidad de desarrollo profesional, tal como lo afirma el Jefe de Talento de KC (Perú), Jorge Núñez: "No prometemos un trabajo sencillo, ni el mejor sueldo del mercado. Pero sí podemos asegurar desarrollo profesional, la posibilidad de aprender tomando decisiones y disfrutar de un excelente ambiente de trabajo siendo siempre uno mismo".

Según Borasino (2012) la marca Kimberly Clark a través de su área de RR.HH aplica la estrategia del Empowerment, la cual se ve reflejada en ciertas ventajas que ha obtenido como una estructura mucho más simplificada sin tantos niveles jerárquicos; que se encuentra enfocada en la ejecución. La aplicación de esta estrategia ha contribuido a la rápida y eficiente toma de decisiones para nuestros clientes internos y externos. Así como KC muchas otras empresas en la actualidad se encuentran aplicando la misma herramienta, como una estrategia de mejora, que crea en la empresa una ventaja competitiva frente a sus competidores y en el mercado. Por ejemplo: En KC los gerentes y Brand Manager se encargan de realizar sus reportes de manera dir5ecta al gerente general, sin necesitar de algún intermediario, por lo tanto, prescinden de algún gerente nacional o de marketing. Además, utilizan una política denominada "puertas abiertas", que contribuye y complementa lo antes mencionado. KC (Perú) ha conseguido en estos últimos años un incremento significativo en ventas del año 2011, también obtuvo doble utilidad operativa en comparación al 2010. Por otra parte, por tercera vez del 2006 KC en el Ranking Great to Work obtuvo el primer lugar.

Según RSE Responsabilidad Social en el Trabajo – Perú (2012) AFP Integra y 3M (empresa que ofrece tecnología diversificada atendiendo a sus clientes de forma innovadora a través de productos y servicios, experta en Seguridad y Salud en el trabajo), promueven Salud Ocupacional de trabajadores a través del portal Empowerment.

Ambas empresas firmaron una alianza estratégica a través de la cual pretenden velar por el bienestar del colaborador, tal como lo señala el Gerente Comercial de AFP, Marcel Fort: "Esta iniciativa está enfocada en brindar todas las herramientas posibles y métodos de capacitación a los empleadores para que puedan mejorar las técnicas de prevención mediante la reducción de las condiciones de riesgo, con el único objetivo de velar por el bienestar del colaborador".

Esta iniciativa también permitirá desarrollar campañas y capacitaciones para mejorar la salud en el trabajo y fortalecer la actividad laboral y el desarrollo del trabajador.

El portal empowerment es una plataforma online implementada por AFP Integra en el año 2011 enfocados en brindar herramientas y métodos de capacitación. Por medio de él, los empleadores potencian las capacidades de trabajo de los colaboradores, señaló Marcel Fort.

Según La República, (2011) AFP Integra desarrolló la innovadora plataforma en internet denominada empowerment, con el fin de promover el talento y desarrollar el liderazgo de las empresas.

Los usuarios que visiten empowerment tendrán acceso al informativo empresarial -boletín que contiene información para que puedan realizar correctamente el pago de sus planillas-, al boletín económico y de Inversiones, además de apreciar conferencias realizadas por expositores de primer nivel.

Por otro lado, otra de las interesantes herramientas que brinda empowerment es la Alerta Empleador, que consiste en enviar un boletín a los empleadores cuando se generen cambios en la normativa laboral.

Finalmente, explicaron que el término Empowerment consiste en liberar los conocimientos, experiencia y motivación que los empleadores poseen.

1.1.3. A Nivel Local.

Nuestro objeto de estudio fue el Área de Recursos Humanos de la Empresa Agro Pucalá S.A.A.; área que actualmente tiene como Gerente al Dr. Alexander Timaná Yzaga. Esta área cuenta con las siguientes dependencias: Gerencia, Departamento de Personal, Departamento de Remuneraciones, Departamento de Capacitación, Departamento de

Servicios Hospitalarios, Departamento de Seguridad en el Trabajo y Salud Ocupacional y Departamento de Seguridad Patrimonial.

En el área de RR.HH se identificó la aplicación del empowerment de manera empírica. Pudiéndose observar que los colaboradores del área de RR.HH, poseen una autoridad parcial en cuanto a la toma de decisiones, no se observa que los colaboradores estén totalmente empoderados en su puesto de trabajo, si bien es cierto a los colaboradores se les asigna funciones y responsabilidades, pero no tienen autoridad completa en sus puestos para la toma de decisiones importantes. Este estudio pretendió explicar cómo la herramienta empowerment mejorará el rendimiento laboral de los colaboradores en el área de RR.HH.

1.2. Formulación del problema

¿Cómo la herramienta empowerment mejorará el rendimiento laboral de los colaboradores en el Área de RR.HH de la empresa AgroPucalá S.A.A., Pucalá 2017?

1.3. Hipótesis

Según Hernández Sampieri, Fernández Collado, & Baptista Lucio (2010) las hipótesis son respuestas provisionales a las preguntas de investigación. Las hipótesis son el centro, la médula o el eje del método deductivo.

Ho: La herramienta empowerment no mejorará el rendimiento laboral de los colaboradores del Área de RR.HH de la Empresa AgroPucalá S.A.A.

H1: La herramienta empowerment mejorará el rendimiento laboral de los colaboradores del Área de RR.HH de la Empresa AgroPucalá S.A.A.

1.4. Objetivos de la investigación

1.4.1. Objetivo General.

Explicar cómo la herramienta empowerment mejorará el rendimiento laboral de los colaboradores del Área de RR.HH de la empresa AgroPucalá S.A.A., Pucalá 2017.

1.4.2. Objetivos Específicos.

Diagnosticar la existencia de la herramienta empowerment en el Área de RR.HH de la empresa AgroPucalá S.A.A., Pucalá.

Determinar el nivel de rendimiento laboral de los colaboradores del Área de RR.HH de la empresa AgroPucalá S.A.A., Pucalá.

Establecer el nivel de relación de la herramienta empowerment y el rendimiento laboral a través de una propuesta, para identificar la mejora en el área de RR.HH de la empresa AgroPucalá S.A.A., Pucalá.

1.5. Justificación

1.5.1. En lo teórico.

La presente investigación sirvió como aporte teórico para responder interrogantes o solucionar problemas, con dicha investigación se pretendió brindar información verídica sobre empowerment, con un enfoque global en sus teorías en relación en lo que puede lograr en el capital humano y por ende en la empresa.

1.5.2. En la práctica.

Según Álvarez (2011) son las razones por las que señalan que la investigación propuesta ayudará en la solución de problemas o en la toma de decisiones.

La presente investigación pretende brindar soluciones al problema de investigación, y de contribuir en la mejora de las empresas que presenten deficiencias en el rendimiento laboral de sus colaboradores y que a través del empoderamiento pueden mejorar este aspecto y mejorar la satisfacción laboral en cada uno de sus puestos de trabajo.

1.5.3. En lo social.

Para Ñaupas Paitán, Mejía Mejía, Novoa Ramírez, & Villagómez Paucar (2014) "La justificación social se da cuando la investigación va a resolver problemas sociales que afectan a un grupo social". La presente investigación pretende brindar un aporte social y empresarial, puesto que el empowerment es una herramienta que le da poder a los empleados, apoyándose en capacitaciones y habilidades que cada colaborador posee, para que estos se sientan en la libertad de tomar decisiones; esto genera confianza entre los colaboradores, logrando generar vínculos directos entre los colaboradores y su desempeño, creando un personal más confiado, con mejor autoestima y, además logrará que el colaborador se identifique mejor con su trabajo y por ende con la empresa

Consiguientemente, el empowerment se ha convertido en una herramienta muy eficiente para fortalecer los procesos y crear empleados más comprometidos con su trabajo y por ende la empresa, esto hace que las empresas sean más competitivas en los diferentes contextos del macro y micro ambiente, puesto que esta herramienta permite generar personal mejor capacitado, mayor valoración al empleado por el trabajo que realiza; permitiendo en sí, desarrollar un personal más competitivo.

1.5.4. En lo metodológico.

Ñaupas Paitán, Mejía Mejía, Novoa Ramírez, & Villagómez Paucar (2014), estableció que "la justificación metodológica se da cuando se indica que el uso de determinadas técnicas de investigación puede servir para otras investigaciones similares" (p.132).

La investigación se realizó mediante el método científico, por ende, se utilizarán métodos, técnicas e instrumentos de investigación, las cuales servirán para conocer la situación actual del área de estudio y así poder llegar a explicar cómo la herramienta empowerment mejorará el rendimiento laboral de los colaboradores en el área de RR.HH de la empresa AgroPucalá S.A.A.

1.6. Antecedentes de la Investigación

1.6.1. A Nivel Internacional.

En Ecuador, Sánchez (2016) realizó una investigación titulada "Empowerment como recurso para potencializar el desarrollo efectivo de los programas de responsabilidad social empresarial", cuyo objetivo fue proponer un nuevo modelo de responsabilidad social empresarial (RSE) en el Ecuador fusionado con estrategias de empowerment el cual está orientado al desarrollo de una cultura organizacional socialmente responsable para la explicación se detalla y presenta el modelo actual de como manejan la mayoría de las empresas la RSE y se contrarresta con el modelo mejorado con empowerment el cual ayudará a tener una mayor participación de los trabajadores. Para ello, se recurre al método bibliográfico-descriptivo con el fin de consultar la literatura disponible sobre el tema y organizarla de forma sistemática para relacionar las dos variables de estudio que son: la responsabilidad social empresarial y el empowerment. Concluyó que el presente trabajo de investigación genera un importante aporte teórico al mostrar como el empowerment se convierte en un concepto clave que permitiría aumentar la participación de los colaboradores a iniciativas de RSE siempre y cuando existan los canales de comunicación y motivacionales adecuados para asegurar la vinculación y de esta forma mejorar las iniciativas de RSE.

En Bolivia, Cóndori (2014) realizó una investigación titulada "Modelo de Empowerment en el nivel ejecutivo de los recursos humanos de la empresa constructora Ortiz Rodríguez Ltda", cuyo objetivo fue determinar los elementos relevantes a analizar en la elaboración de un modelo de empowerment en el nivel ejecutivo de los recursos humanos

de la empresa Constructora Ortiz Rodríguez Ltda. Concluye que para poder aplicar el modelo es preciso reestructurar la cultura organizacional de la institución (ECOR Ltda.), adecuando para su firme propósito al modelo empowerment. Orientando al ejecutivo principal en su aplicación y desarrollo del mismo. Implantar un sistema de comunicación dentro la institución, capacitar no solo en el área técnica sino también en las áreas humanas como puntualidad, responsabilidad, honestidad y confianza para vigorizar las relaciones dentro la institución.

En Chile, Aedo (2014) realizó una investigación titulada "Innovación democrática y empoderamiento: Estudio comparado de ocho experiencias de presupuesto participativo en Chile", cuyo objetivo fue verificar la capacidad de empoderamiento de la experiencia chilena de presupuesto participativo, se utilizó un enfoque cualitativo, contemplando la observación de material documental y el análisis de 128 entrevistas semiestructuradas en profundidad. Los resultados del estudio sirven para mejorar procesos experimentales, especialmente en términos de procedimiento, y de la valorización del encaje de éstos en la administración. Se concluyó que la ideología de los liderazgos no es tan decisiva respecto del tipo de mecanismo que se desarrolla y, consecuentemente, de sus impactos sobre el empoderamiento.

En Ecuador, Freire (2014) realizó una investigación titulada "El empowerment y su incidencia en el compromiso laboral de los funcionarios de la dirección provincial del instituto ecuatoriano de seguridad social de Tungurahua", cuyo objetivo fue dar a conocer la correlación de la variable empowerment aplicada a los funcionarios que se desarrollan profesionalmente en la Dirección Provincial del Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social de Tungurahua y la variable compromiso laboral. Los principales resultados permiten afirmar que sí existe una relación muy estrecha entre la autonomía que se faculte a los funcionarios y el compromiso que ellos mantienen con la Institución, afectando directamente al desempeño de los trabajadores y por ende a la calidad de servicio que se brinde a la comunidad afiliada; razón por la que se desarrolló una propuesta investigativa que permita crear una alternativa de administración basada en la herramienta de empowerment sobre la toma de decisiones en la Institución, fundada en la aplicación de técnicas y estrategias que generen motivación e inherente a ello el Compromiso Laboral del personal, mejorando así el servicio que se brinde al afiliado.

En Cuenca – Ecuador, Peralta (2014) realizó una investigación para optar el grado de magister, titulada "Implicaciones en el rendimiento laboral del personal en relación con las

políticas salariales. Propuesta de una política salarial equitativa". Su objetivo fue estudiar las implicaciones en el rendimiento laboral del personal en relación con las políticas salariales. La población objeto fue la totalidad de los funcionarios del Consorcio Danton. La metodología para el desarrollose basará principalmente en la recolipación bibliográfica, encuestas y entrevistas. Se concluyó que para el Consorcio Danton la propuesta de Política Salarial Equitativa le permitirá no sólo brindar prestaciones y beneficios a sus empleados sino toda una experiencia laboral para tener a sus talentos.

En Colombia, Giraldo (2012) realizó una investigación titulada "El empoderamiento como elemento generador de compromiso organizacional en los empleados de las empresas aseguradoras de la ciudad de Manizales", cuyo objetivo fue determinar como el empoderamiento genera compromiso organizacional en las aseguradoras nacionales de la ciudad de Manizales, para lo cual fue necesario identificar los condicionantes del empoderamiento que unidos o de forma individual fomentan el compromiso organizacional en los funcionarios, en su dimensión afectiva, normativa y de continuación. El estudio es de tipo cualitativo y se llevó a cabo mediante la metodología de entrevista estructurada, en el cual participaron tres aseguradoras que cumplieron con los criterios de selección establecidos, mediante una muestra intencional. Los hallazgos encontrados en el presente estudio lograron mostrar cómo se presenta el empoderamiento en cada una de las empresas abordadas y a su vez, como genera éste, compromiso organizacional, aunque es claro que el alcance no es determinar resultados generalizables al sector asegurador, ni a la relación entre ambos elementos, sino al comportamiento de estos en las empresas estudiadas.

En Madrid – España, Jaén, (2010) realizó una Investigación Doctoral titulada "Predicción del Rendimiento Laboral a partir de indicadores de motivación, personalidad y percepción de factores psicosociales", cuyo objetivo fue conocer la capacidad de las variables de personalidad, motivación, y la percepción de los factores psicosociales del entorno organizacional para determinar el rendimiento laboral en un grupo de trabajadores mexicanos del ámbito de la seguridad privada. Es un estudio descriptivo correlacional, con diseño experimental, utilizando como instrumentos Datos Biográficos, Motivación laboral: MPS–Escala de Motivaciones Psicosociales, Personalidad: BFQ– Cuestionario "Big Five", Factores psicosociales: Cuestionario Multidimensional DECORE y Evaluaciones de rendimiento de la empresa. Como conclusión principal podríamos decir que nuestra última hipótesis encuentra cierto grado de apoyo (aunque sea solamente de manera parcial), desde

el criterio exclusivo de eficiencia empresarial (donde la relación coste-beneficio resulta fundamental), y a la vista de nuestros resultados, sería aconsejable la mejora de la herramienta empleada, para su posible utilización entre los materiales de evaluación organizacional.

1.6.2. A nivel Nacional.

En Huánuco, Malpartida (2016) realizó una investigación titulada "Empowerment y desempeño laboral en la Tienda Comercial Rivera del Distrito de Huánuco, 2016", teniendo como objetivo general analizar cómo influye el Empowerment en el Desempeño Laboral de la Tienda Comercial Rivera Huánuco 2016. La investigación es de tipo documental y de nivel descriptivo, el cual tuvo como procedimiento de análisis un razonamiento crítico. En la investigación se utilizaron como técnicas de recolección de datos a la observación documental y el análisis de contenido. Mediante el estudio se llegó a la conclusión que el empowerment es una herramienta a través de la cual se capacita a los colaboradores para otorgarles responsabilidad y poder para que puedan tomar sus propias decisiones lo que va a permitir que la comunicación sea más fluida y que pueda existir un ambiente donde el liderazgo pueda compartirse entre todos los niveles de la empresa (niveles más altos y niveles más bajos de la empresa). Los beneficios que el empowerment trae consigo son: compromiso y autoridad, trabajo en equipo, aumento de la satisfacción, incremento de la responsabilidad, entre otros. La incorrecta aplicación del empowerment acarrea resultados desfavorables en la organización, afectando su funcionamiento, por lo que se recomienda no descuidar el proceso, ni los detalles de aplicación del empowerment cuando este se realice.

En Arequipa, Torres (2016) realizó una investigación titulada "El Empowerment como Estrategia de Gestión en el Hotel Ensueño, Arequipa - 2014", estudio que tiene como objetivo analizar el Empowerment como Estrategia de Gestión en el Hotel Ensueño. El estudio se realizó a los trabajadores, al gerente y a la administradora del hotel. La investigación es de tipo descriptiva, utilizando como técnicas la encuesta y entrevista y como instrumentos el cuestionario y la guía de entrevista. Según los resultados de la investigación, se llegó a la conclusión que el empowerment no está siendo aplicado en el Hotel Ensueño como estrategia de gestión; y que su aplicación mejoraría notablemente el nivel de desempeño y la satisfacción del cliente interno, externo y de la dirección del hotel.

En Lima, Serrano (2016) realizó una investigación para optar el grado de magister titulada "Influencia de los factores motivacionales en el rendimiento laboral de los trabajadores CAS de la Municipalidad Distrital de Carabayllo", dicho estudio tuvo como objetivo determinar cuáles son los factores motivacionales que influyen en el rendimiento laboral de los trabajadores de Contrato Administrativo de Servicio (CAS) de la Municipalidad Distrital de Carabayllo. Es una investigación cuantitativa en un nivel explicativo – descriptivo, los instrumentos que se utilizaron fueron los siguientes: cuestionarios, confiabilidad de test de factores motivacionales y confiabilidad del Test Grid. La muestra está constituida por 104 trabajadores CAS pertenecientes a las Sub Gerencias de Parques y Jardines y Limpieza Pública de la Municipalidad Distrital de Carabayllo. Concluimos los factores motivacionales influyen significativamente en el rendimiento laboral de los trabajadores por Contrato Administrativo de Servicios (CAS) de la Municipalidad Distrital de Carabayllo", afirmamos que los resultados reflejan que los colaboradores poseen necesidades de orden económico y de estímulo en la institución, pues ellos no demuestran un alto nivel de motivación consustanciado con los postulados de aplicación de la misión y visión de la institución, debido a que no reciben estímulos de carácter económico ni consistencia en las metas planteadas por la institución, debido a que, aun cuando se propugna una actuación gerencial que busca la productividad de la institución, la realidad arroja otras perspectivas de la situación, evidenciado también en el cruce de información obtenido del instrumento aplicado a los colaboradores, lo que motivó a la propuesta. Es importante promover en todos los miembros de la organización la puesta en práctica de estrategias que motiven a los empleados hacia la productividad.

En Huancayo, Patilla (2016) en su investigación titulada "El empowerment organizacional y la satisfacción laboral en la empresa Inversiones Portaimport S.A.C.". Tesis para optar el Título Profesional de Licenciado en Administración, dicho estudio tuvo como objetivos específicos buscar identificar los niveles de empowerment organizacional y satisfacción laboral, las relaciones entre las dimensiones del empowerment organizacional y la satisfacción laboral. La muestra de estudio estuvo formada por 22 personas, el total de empleados. Por ello, se hizo un censo. El diseño de la investigación fue descriptivo-correlacional. Los instrumentos que midieron el empowerment organizacional fueron: CWEQ II-PEI. Para medir la satisfacción laboral fue: la escala de opiniones SL-SPC. El análisis estadístico permite afirmar que existe relación significativa y directa entre el empowerment organizacional y la satisfacción laboral. Se encontró que la muestra para la

primera variable obtuvo una media de 54,45; la segunda variable obtuvo una media de 75,68. Posteriormente se utilizó el coeficiente de correlación (r) de Spearman con un nivel de confianza de 95%. Se obtuvo un resultado del P valor igual a 0,001 menor al nivel de significancia 0,05. El coeficiente Rho Spearman fue de 66,9, por lo que se interpreta como una relación positiva alta. Además, se encontró que —según el análisis estadístico— las dimensiones estructural y psicológica está relacionados con la dimensión intrínseca, mas no con la dimensión extrínseca.

En Trujillo, Santa Cruz (2015) en su investigación titulada "Empowerment y desempeño docente en la Institución Educativa Javier Heraud de Trujillo, Perú", dicho estudio tuvo como objetivo determinar la relación que existe entre el empowerment (empoderamiento) y el desempeño docente de la Institución Educativa Javier Heraud de Trujillo, Perú. El tipo de investigación fue descriptiva con un diseño correlacional, se trabajó con una muestra de 40 docentes. La recolección de datos se obtuvo a través de dos cuestionarios; uno para cada variable, considerándose válido y confiable. Los resultados arrojaron que el empoderamiento tiene una relación directa, baja y significativa con el desempeño docente (si baja el empowerment, baja el desempeño laboral). Se recomienda elaborar un plan de gestión sobre el empowerment como un medio importante en la mejora del desempeño docente para favorecer a toda la comunidad educativa.

En el Departamento de Huancavelica, Castro & Riveros (2015) en su investigación "Empowerment y Gestión Empresarial en la Facultad de Ciencias Empresariales de la Universidad Nacional de Huancavelica, periodo 2014-2015", planteándose como objetivo determinar cómo influye el Empowerment en la Gestión Empresarial de la Facultad de Ciencias Empresariales de la Universidad Nacional de Huancavelica - Periodo 2014- 2015. La presente investigación se realizó bajo un diseño No Experimental, de corte transversal de tipo descriptivo – correlacional, cuya muestra estuvo conformada en su totalidad por la población que son todos aquellos que conforman el personal administrativo de la Facultad de Ciencias Empresariales de la Universidad Nacional de Huancavelica. Se concluyó que la evidencia empírica ha corroborado el hecho que el Empowerment influye de forma positiva y significativa con la gestión empresarial de la Facultad de Ciencias Empresariales de la Universidad Nacional de Huancavelica periodo 2014 - 2015.

En Tarapoto, Requejo (2013) en su investigación "Uso de e-Learning para integrar en el empowerment a los recursos humanos de la empresa financiera Mi Banco del distrito de

Jaén", cuyo objetivo es integrar satisfactoriamente el empowerment en los colaboradores de Mi Banco del distrito de Jaén usando recursos de e-Learning. El estudio se realizó utilizando como diseño un pre-experimento con pretest y postest, con un nivel de confianza del 90% y una muestra compuesta por los 24 colaboradores. Se concluyó afirmando que existe un significativo progreso en la integración del empowerment cuando se usa el e-Learning como un elemento de mediación en el aprendizaje y actitudes de los colaboradores. Por lo que se recomienda a la empresa financiera MiBanco implantar en otras agencias la plataforma de recursos de e-Learning, porque permite integrar satisfactoriamente el empowerment y generar indicadores de progreso en la formación continua.

1.6.3. A nivel Regional.

Ruiz (2015), en su investigación "Liderazgo y Empoderamiento directivo en instituciones educativas de Chiclayo", cuyo objetivo es identificar el estilo directivo predominante. Obtuvo como resultados que el estilo auto percibido por los directivos escolares es el autoritario coercitivo; así mismo, perciben que son competentes para el ejercicio de su rol directivo. Se concluyó que en el estudio existe una significativa relación entre estilos de liderazgo de Likert y las dimensiones del empoderamiento psicológico propuesto por Menon.

Alburuqueque & Monchón (2014), en su investigación "Empowerment y estilos de liderazgo en los colaboradores de una universidad privada", tuvo como objetivo determinar si existe relación entre empowerment y estilos de liderazgo en los colaboradores de una universidad privada, Chiclayo, 2014. Se utilizó el diseño descriptivo – correlacional donde se describen eventos. La población muestral estuvo conformada por 140 colaboradores de una universidad privada de Chiclayo, entre personal administrativo y docente tiempo completo. La técnica que se utilizo fue psicométrica y se les aplico el cuestionario de empowerment elaborado por el Ps. Carlos Vílchez y la escala de liderazgo organizacional (E.L.O) elaborado por Ps. Josué Egoavil Dorregaray y el Equipo de Asesoría y Consultoría de Personal (ACP) (1998). Para el análisis de los datos se utilizaron los siguientes programas: Microsoft Office Excel 2013 y el Software Estadístico SPSS versión 21. Los resultados se reportan en tablas estadísticas simples y en gráficos. Así mismo se concluyó con los resultados que indican que no existe relación significativa entre el nivel de empowerment y estilos de liderazgo, por lo que se contrasta que la organización estudiada son otros los

motivos o factores que determinan el nivel de empowerment del personal administrativo y docente en el ambiente universitario.

Solano (2014), en su investigación "Empowerment y compromiso organizacional en los trabajadores de una distribuidora de bebidas, Chiclayo-2014", cuyo objetivo es conocer los niveles de empowerment y compromiso organizacional que manifiestan los colaboradores de una Distribuidora de bebidas de la Ciudad de Chiclayo; así como la asociación entre ambas variables. Dichas variables no forman parte de la práctica gerencial de la organización. A través de la investigación se establece la relación de influencia entre el empowerment en los colaboradores y el compromiso de los mismos con la empresa, teniendo en cuenta que esta mantiene altos índices de productividad y calidad para mantener una posición en el mercado, implementando estrategias tales como el empowerment, herramienta importante para poder llevar a cabo el balance entre productividad de la empresa y compromiso del empleado. Es una investigación de tipo descriptivo-correlacional. En la investigación se recopilaron datos cuantitativos, con el Cuestionario de Empowerment L.M de Torres y Vílchez (2009), para medir Empowerment en la organización y el Cuestionario de Compromiso Organizacional de Meyer y Allen, revisado por Pedro Jaramillo (2009), para determinar los niveles de compromiso organizacional. Se trabajó con la totalidad de la población, 150 trabajadores. A través del estudio se confirman las hipótesis existentes esto debido a que existe una relación entre el Empowerment y Compromiso organizacional en la empresa.

Carnero (2013), en su investigación "Estrategias de facultación y entrega de poder a los trabajadores del supermercado Super S.A.C", teniendo como objetivo general proponer estrategias adecuadas para su implementación. Para lograr dicho objetivo se determinó el estilo de gestión y a la vez se midió la entrega de poder que predomina en la empresa y el nivel de facultación. Se utilizó como instrumentos de medición una entrevista y una encuesta basada en una escala de Likert, la cual midió los indicadores: comunicación, liderazgo, enfoque de directivos, trabajo en equipo, toma de decisiones, etc., según Wilson Terry y su método de implementar un empowerment. Al finalizar el estudio se encontró que en la empresa existía un buen estilo de gestión, el cual se veía reflejado en la planificación de metas, los colaboradores conocían cuales eran sus funciones y los objetivos que deberían cumplir. Se concluyó que en cuanto al nivel de facultación y entrega de poder en la empresa Súper S.A.C., el 80% de los encuestados afirma que sus opiniones no son tomadas en cuenta

y por lo general no tienen la facultad de hacer lo que más creen conveniente, los cambios que desean realizar en su puesto no son bien vistos, casi nunca son recompensados y no reciben capacitaciones. Se concluyó que por dichas prácticas la empresa no cumplía con las expectativas de sus clientes. Para la solución del problema, en la investigación se realiza un modelo conceptual basado en el empowerment, mediante el cual se proponen estrategias. Se espera que a través de lo antes mencionado se mejore la entrega de poder y el nivel de facultación en dicha empresa.

Requejo (2013) realizó una investigación titulada "Productividad laboral y protección social de las Mypes en el sector comercio de la ciudad de Chiclayo". Tesis para optar el título de economista. El objetivo de la investigación fue analizar la relación entre la productividad laboral y los principales factores que explican su crecimiento. La investigación fue descriptiva, la población de análisis estuvo comprendida por el número de mypes menores a 10 trabajadores del sector comercio de la ciudad de Chiclayo, siento un total de 250 mypes a la cuales se encuestaron para poder tener los datos necesarios y analizar mediante el modelo la relación entre las variables. Para la recolección de datos, se procedió a realizarse una encuesta. Se concluyó que la protección social genera un mayor desempeño laboral en las mypes a medida que aumenta su tamaño medida según el nivel de ventas de las mismas y también las mypes que tienen un mayor número de trabajadores, tienden a tener una mayor productividad laboral y por ende se tienen una mayor inversión en capacitación y activos fijos, es por eso por lo que cuando se tiende a contratar un trabajador más, la productividad laboral aumenta en un promedio de un 30 %.

Vilchez & Torres (2012) realizaron una investigación titulada "Relación entre empowerment y satisfacción laboral en los trabajadores del hotel Costa del Sol de la ciudad de Chiclayo". Tesis para optar el título de licenciada en psicología. El objetivo general fue conocer la satisfacción laboral que presentan los trabajadores del Hotel Costa del Sol de la Ciudad de Chiclayo. Para la investigación se utilizó como instrumento la Escala de Satisfacción Laboral de Sonia Palma SL- SPCC (1999), para medir la satisfacción laboral de los trabajadores, y el Cuestionario de Empowerment L.M de Torres y Vílchez (2009) para medir empowerment en la organización. Se trabajó con la totalidad de la población siendo 58 trabajadores del Hotel Costa del Sol de la Ciudad de Chiclayo; luego se recogió la información, obteniendo como resultados que si existe relación entre Empowerment y Satisfacción Laboral en los trabajadores del Hotel Costa del Sol de la Ciudad de Chiclayo,

así mismo se encontró una estrecha relación entre el empowerment y algunos de los factores de Satisfacción Laboral determinados por Sonia Palma, los cuales son Condiciones Físicas y/o Materiales, Políticas Administrativas y Relación con la Autoridad.

1.7. Base teórica científica

1.7.1. Empowerment.

1.7.1.1. Definición.

Según Arroyo (2012), el término empowerment o también conocido como empoderamiento o potenciación, hace referencia a la acción de delegar a los colaboradores poder y autoridad en sus puestos de trabajo sin perder el control a la vez es poder transmitirles que ellos son absolutos dueños de su trabajo y de la organización. Es decir, conferirles libertad en la toma de decisiones, dándoles la oportunidad de ser los protagonistas de los buenos resultados. Pues como dice la autora "nadie puede hacer todo", haciendo referencia a que, por más capaces que seamos no siempre vamos a poder hacer todo, es así como surge la delegación. De esta manera se crea un ambiente donde todos los colaboradores de todos los niveles y áreas sienten que realmente tienen participación o influencia en los resultados, en la calidad, en servicio del negocio de la organización.

Según Porret (2012) "empowerment" es un término que significa potenciación, apoderamiento, facultar, etc., término que se enfoca en los colaboradores de la organización. Por otro lado, es no el control de las situaciones, de los momentos, de los hechos, más no el poder de las personas, ya que a las personas no se les debe "amarrar" o controlar. Es decir que a los colaboradores viéndosele de forma individual o por equipos, tiene la facultad de tomar sus propias decisiones, tener libertad de decisión en sus puestos de trabajo, partiendo de quienes son los más indicados para la toma de decisiones.

Según la opinión de Arroyo (2012) "el empowerment es una nueva forma de dirigir las relaciones laborales en aquellas organizaciones flexibles, rápidas y capaces de adaptarse a los cambios, buscando la mejora en los colaboradores, en los clientes y en la misma empresa". (p. 232).

Arroyo (2012), en su obra Habilidades Gerenciales afirma lo siguiente:

> Todo está en la autoestima y motivación de los miembros de la organización. Con esta filosofía radical se intenta cambiar para poder superarse. Por otro lado, desaparecerán las jerarquías, en los cuales solo se conoce la autoridad

> de cada puesto más no a los colaboradores que existe en cada uno de ellos, los cuales no tienen una comunicación y de los cuales solo se espera que obedezcan órdenes y den resultados. (p.233)

Según Arroyo (2012) opina que:

> Desde la perspectiva gerencial y con el fin de ganar efectividad, motivación y productividad entre los colaboradores, debe cederles autonomía, poder y cierto control. Obteniendo una gerencia con poder de decisión y acción. Las relaciones de trabajo con empowerment comparten poder, responsabilidad, comunicación, expectativas y recompensas de manera muy diferente a las relaciones que tradicionalmente se veían en una organización jerárquica. (p.233).

Según Porret (2012) "empowerment" es un término que significa potenciación, apoderamiento, facultar, etc., término que se enfoca en los colaboradores de la organización. Por otro lado, es no el control de las situaciones, de los momentos, de los hechos, más no el poder de las personas, ya que a las personas no se les debe "amarrar" o controlar. Es decir que a los colaboradores viéndosele de forma individual o por equipos, tiene la facultad de tomar sus propias decisiones, tener libertad de decisión en sus puestos de trabajo, partiendo de quienes son los más indicados para la toma de decisiones.

Según Arroyo (2012) En la actualidad se requiere que los gerentes se encuentren preparados para los actuales ambientes de competencia y de escasez, por ello es importante que tengan un comportamiento diferente y que se enfoquen en ser efectivos para ayudar a la organización a tener un mejor funcionamiento.

Por otro lado, según Arroyo (2012) sostiene que "Las decisiones mejor tomadas, son por la gente que se encuentra cerca y directamente en la acción." (p. 234)

Según Arroyo (2012) En la actualidad ya se habla mucho esta herramienta "Empowerment", sobre grupos de trabajo, grupos autodirigidos. Todos estos nuevos términos ya forman parte de la cultura organizacional de muchas empresas, las cuales se enfocan en la mejora de la calidad y de la vida laboral de toda la organización, entre estas empresas podemos mencionar a las siguientes: General Electric, IBM, Kodak, Móvil, y muchas otras. Todo esto con el fin de que los colaboradores estén inmersos en el liderazgo y puedan lograr mejoras en la calidad y en la productividad.

Según Arroyo (2012) El Empowerment significa compartir la fuerza, significa también proveer a la gente de autoridad, proporcionando información, herramientas y procedimientos necesarios para llevar a cabo su trabajo. Además de requerir cambios continuos en las funciones de los gerentes. El empowerment también sostiene que el colaborador requiere de ciertos cambios en su puesto de trabajo, debido a que forma parte de un ambiente cambiante, para el cual debe estar preparado, todo ello para que el colaborador conozca y se involucre con las mejoras continuas que deben realizarse en las empresas, con el fin de que se sienta dueño del negocio y busque soluciones a los problemas. El proceso del empowerment, se mueve de una dirección tradicional hacia una autodirección y grupos de trabajo de alto desempeño.

1.7.1.2. Identificación del lugar de trabajo con empowerment.

Según Arroyo (2012) en su Libro Habilidades Gerenciales afirma que una organización bajo esquema de empowerment presenta las siguientes características:

Empleados: sienten responsabilidad por hacer que la compañía mejore y por el trabajo que realizan. En la actualidad un colaborador moderno, va en busca de soluciones a los problemas, es un estratega que planea cómo se deben y como hacer las cosas.

Equipos: conjunto de personas que trabajan juntas, con el fin de mejorar su desempeño y así lograr mejores resultados.

Organizaciones: unidades económicas que se encuentran estructuradas de tal modo que puedan brindar soporte a sus colaboradores, ofreciéndoles las herramientas para que puedan desarrollar sus actividades, para el logro de objetivos y así ser recompensados.

Para Arroyo (2012) un lugar de trabajo con empowerment se caracteriza por:

> Mejorar constantemente la calidad del trabajo, ampliar las habilidades y tareas que se utilizan en un puesto, promover la innovación y creatividad, tener más control sobre las decisiones acerca del trabajo, ejecutar tareas enteras, en vez de llevar a cabo únicamente parte de ellas, satisfacer al cliente y tener orientación al mercado. (p. 235)

Tabla 1

Comparación entre una empresa Tradicional con una con Empowerment.

ORGANIZACIÓN TRADICIONAL	ORGANIZACIÓN CON EMPOWERMENT
Organizados alrededor de funciones.	Organizados por procesos completos.
Los empleados están enfocados al desarrollo de tareas específicas.	Los empleados están distribuidos en grupos encaminados obtener resultados específicos y confiables.
Existen diferentes categorías y diferentes funciones de trabajo.	Pocas categorías, trabajo multifuncional.
La clásica cadena de mando.	Estructura plana.
Sistema de reconocimiento ligado al desarrollo individual.	Sistema de reconocimiento ligado al desarrollo individual y las habilidades demostradas al trabajo en equipo.
Dirección por supervisión.	Influencia de igualdad y compromiso personal.

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

Según la autora Arroyo (2012) existen los siguientes niveles:

Nivel uno "cadena de autoridad": Sin empowerment, el líder se ubica en lo más alto, apartado de los colaboradores.

El líder se ubica entre el grupo de trabajo y la gerencia, en la "cadena de autoridad". Se distingue por su título y posición. Las decisiones son centralizadas.

Nivel dos "el líder es central": El líder se moviliza por encima de los colaboradores hacia el centro de la organización. En este nivel se puede distinguir una diferencia entre lo que él hace y lo que el grupo hace. "Líder Central".

Nivel tres "transición": En este nivel el líder ejerce autoridad tomando decisiones que involucran a los individuos del grupo y al grupo en general. Algunas responsabilidades del líder son asumidas por los colaboradores. En este nivel el "líder sigue siendo central".

Nivel cuatro "de colaboración": En este nivel se asumen más responsabilidades. En este nivel el líder se transforma en un colaborador activo para el grupo. Los vínculos entre los integrantes del grupo son mucho más fuertes.

Nivel cinco "alto nivel de empowerment": En este nivel los colaboradores son autónomos y el líder se encarga de asesorarlos, guiarlos, apoyarlos; convirtiéndose en un coach. Los colaboradores asumen nuevas responsabilidades en el trabajo, incluso llegando a asumir las que le correspondían al líder.

1.7.1.2.1. La delegación.

Según Arroyo (2012) Delegación es el término que hace referencia a la acción de delegar, otorgar autoridad a una persona para llevar a cabo ciertas actividades. Si no existiera la delegación, todo tendría que ser realizado por una sola persona. Para poder llevar los objetivos propuestos las empresas deben plenamente establecer las condiciones de delegación. A la vez, la misma autora también describe los siguientes puntos: proceso, ventajas, barreras y delegación efectiva.

a. Proceso de delegación

Según Arroyo (2012) Este es posiblemente uno de los temas de mayor importancia para el desarrollo de la organización; debido a que, si no se tuviera establecido las pautas de delegación, no se podría cumplir con los objetivos o fines propuestos.

Los pasos que seguir para hacer una delegación son: asignación de deberes, delegación de autoridad, creación de confianza y asignación de responsabilidades.

b. Ventajas de la delegación

Según Arroyo (2012) entre las principales ventajas tenemos las siguientes: cuantas más tareas delegadas existen más posibilidades de poder asumir responsabilidades de mayor nivel, acelera la toma de decisiones, hace que los empleados accedan a mayores retos y responsabilidades y apliquen su propio juicio.

c. Barredas de la delegación

Según Arroyo (2012) hace mención de las siguientes barreras: "Nadie puede hacerlo mejor que yo mismo, Mis empleados no tienen la capacidad necesaria, Me toma demasiado tiempo explicarles a mis empleados lo que quiero que hagan". (p. 240)

d. Delegación efectiva

d.1. Requisitos:

Según Arroyo (2012) Los requisitos son:

> Voluntad del gerente de conocer a los empleados y darles libertad para realizar las tareas delegadas, darle libertad para cometer errores, comunicación abierta entre el empleado y el supervisor, capacidad del gerente para analizar ciertos factores: misión, visión, etc. de la organización, decidir que tareas se pueden delegar y decidir a quién se le asignará la tarea. (p. 240)

d.2. Premisas del Empowerment.

Según Porret (2012) Las principales premisas del empowerment se centran en conseguir que los colaboradores se comprometan en logro de sus metas a través de la toma de decisiones, consintiendo la actividad laboral en lo siguiente:

a) Responsabilidad por área o rendimientos designados. Cada colaborador es responsable de sus actividades, no el jefe, ni otro jefe o departamento. El jefe cumple el rol de facilitador, puesto que deberá coordinar esfuerzos, adquirir recursos, entrenar al personal, etc.

b) Los empleados tienen el control sobre los recursos, sistemas, métodos y equipo de trabajo. La cabeza de la organización debe establecer metas y fronteras de autonomía.

c) Los empleados tienen el control sobre las condiciones de trabajo y el trabajo que realizan. Se resalta la importancia de que la gerencia o el jefe inmediato establezcan formas de autocontrol.

d) La autoridad es delegada (dentro de unos límites definidos) para actuar en nombre de la empresa. La filosofía no podrá aplicarse en un ambiente donde exista un liderazgo autoritario.

e) El puesto de trabajo es parte de lo que es la persona. La identificación con el puesto es muy importante y resalta en aquel que trabaja con empowerment.

Según Porret (2012) esto debe ser acompañado con una confianza brindada al colaborador y una consideración hacia su persona. La organización posee una estructura horizontal por lo tanto la información es compartida rápidamente por todos. Por otro lado, los colaboradores tienen la responsabilidad y oportunidad de dar lo mejor de ellos, esta filosofía es ideal para trabajarla en equipo (especialmente en equipos autodirigidos o autónomos).

Tabla 2

Puesto de trabajo ocupado por una secretaria de dirección.

Ejemplo de trabajo sin empowerment	Ejemplo de trabajo con empowerment
Se reprochan los errores de trabajo.	Se le ayuda si comete errores. Se le estimula a tomar decisiones.
Las ideas importantes las tiene el jefe.	Toda persona tiene talento y virtudes que deben recibir estímulos para su desarrollo.
La actividad por realizar ya está prevista en el puesto de trabajo y en las normas de la organización.	La iniciativa y la tendencia al cambio se aplauden y estimulan.

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

1.7.1.3. Iceberg organizacional y empowerment: capitalizando talento humano.

Según Pintado (2014) en su libro Comportamiento Organizacional habla sobre el comportamiento organizacional y el empowerment. Las empresas en la actualidad están enfocadas en desarrollar su talento humano por ello se han centrado en varios aspectos como, por ejemplo: desarrollo estrategias, planificación estratégica, gerenciación, cultura corporativa, liderazgo conductivo y empowerment; todo con el propósito de lograr el crecimiento organizacional y de los colaboradores.

Según Pintado (2012) La articulación, gerenciación estratégica, cultura corporativa, liderazgo conductivo transformacional y el empowerment posibilitan el crecimiento socioprofesional de los trabajadores en la empresa (coaching = entrenamiento). Planear, entrenar y desarrollar el crecimiento personal y profesional de cada uno de los integrantes del equipo, sobre la base de sus habilidades y destrezas, preparándolos con herramientas técnicas, anímicas y mentales efectivas para enfrentar las diversas situaciones que se presenten (empowerment).

Según Pintado (2014) en su obra Comportamiento Organizacional afirma lo siguiente:

> La aplicación del empowerment supone una serie de cambios en la estructura funcional de la organización, las jerarquías y niveles, el tipo de comunicación, los roles y el estatus de cada uno de los miembros de la institución, el estilo de liderazgo, gerencia y gestión. El personal precisa de apoyo del jefe, esperan que se dediquen, además de asumir su rutina laboral, a otorgar el aprendizaje del empoderamiento, la delegación de responsabilidades

> compartidas, a guiarlos para mejorar sus capacidades y competencias. Ese cambio de mentalidad supone dejar los viejos hábitos de dirigir por el de conducir apoyando, ayudando, orientando, aconsejando y entrenando. (p. 110)

La Teoría propuesta por los expertos Kennet H. Blanchard y Paul Hersey.

> Empowerment es un término inglés que se usa como sinónimo del concepto de "delegación de autoridad y poder". Es un proceso educativo comprendido por la gerencia de la organización con el objeto de establecer y promover en los trabajadores pautas de conducta y desempeño laboral autónomo, por medio de la delegación de poder, responsabilidad, comunicación, recompensas y toma de decisiones. (Pintado, 2014, p. 110)

De igual forma Pintado (2014) resalta que para los efectos de la implantación y el mantenimiento del empowerment se requiere considerar la aplicación sistemática de los siguientes pasos:

Fomentar la cultura corporativa;

Promover el clima laboral positivo;

Involucramiento: creación y promoción de la cultura de cambios;

Definición y difusión de los objetivos (delegación del poder, autoridad y la responsabilidad compartida) e implantación;

Sensibilización y derribamiento de las barreras y muros mentales generadores de desconfianza y desmotivación;

Capacitación respecto del nuevo paradigma (pilares: visión, inspiración, alineamiento y credibilidad);

Desarrollo integral y mantenimiento prioritario de los gerentes y directores y estos constituirse en los facilitadores del cambio, en personal involucrado;

Formación de equipos de alto rendimiento a cargo de guías o conductores;

Mantenimiento de estrategias de retroalimentación para el mejoramiento continuo; y,

Monitoreo, evaluación, contrastación y políticas de acción correctiva.

1.7.1.4. Talento humano: gestión por competencias y capitalización intelectual.

En el proceso de desarrollo del talento humano, el empowerment representa una herramienta estratégica para el desarrollo de las habilidades y destrezas de los colaboradores, que garantizan su motivación y compromiso con el trabajo; conllevando a un crecimiento personal y organizacional.

Según Pintado (2014) Existe relación directa entre el talento – empowerment – iceberg organizacional.

> La delegación de autoridad y poder con responsabilidad, constituye una de las herramientas que sumada al despliegue de las habilidades y destrezas del personal garantizan el incremento en la competitividad y rentabilidad. Resulta utópico aplicar y desarrollar el empowerment en tanto no exista un excelente flujo de información necesaria dentro de la organización y en todos los sentidos. Las organizaciones, de acuerdo con sus propios intereses y a la exigencia del sistema de competencias planetarias, habrán de convertirse, en los grandes centros de autogestión del conocimiento, formación y desarrollo científico-técnico y humanista, por consiguiente, precisan seleccionar gente realmente hábil, talentosa, creativa, innovadora y con una fuerte dosis de sentimiento místico. Entiéndase por competencia a la articulación dinámica y funcional de los conocimientos, habilidades, actitudes, actos valorativos que orientan la práctica en el desempeño de calidad (funciones, responsabilidades, actividades y unidades operativas). (p.115)

Respecto de las competencias emocionales, Goleman (1996) citado por Pintado (2014) considera la aplicabilidad en el ámbito laboral de cinco factores de la inteligencia emocional.

Autoconciencia. Según Pintado (2014) Habilidad de conocerse a uno mismo y poder interpretar el contexto que nos rodea.

Autocontrol. Según Pintado (2014) Es actuar sin perder la convicción e integridad personal, adaptándose a los diferentes contextos.

Automotivación. Según Pintado (2014) Es darse a uno mismo el impulso, las razones para lograr algo, un objetivo una meta, un anhelo a través del buen desempeño y el arduo trabajo.

Empatía. Según Pintado (2014) Es la capacidad de ponerse en el lugar del otro y experimentar por lo que está pasando o sintiendo, sin perder el autocontrol.

Control de las relaciones sociales. Según Pintado (2014) las relaciones sociales son muy difíciles de manejar, por ello el control de las mismas es una tarea difícil, que consiste en desarrollar ciertas habilidades para saber reaccionar frente a los conflictos y darles solución.

Pintado (2014) considera tres elementos durante la integración que logra la organización entre los colaboradores y el empowerment: relaciones interpersonales, disciplina (orden y roles definidos) y compromiso congruente (gestado por los líderes).

1.7.1.4.1. Objetivos del empowerment.

Pintado (2014) los siguientes objetivos del empowerment: preparar a los gerentes para un proceso de cambio y para poder afrontar las relaciones, implicar al personal en la preparación de la implantación del empowerment, desarrollar en los colaboradores destrezas en la dirección para saber afrontar una estructura burocrática y poder tomar decisiones, simplificar jerarquías y dar a conocer las ventajas que el empowerment aporta.

1.7.1.4.2. Criterios para la aplicación del empowerment.

Pintado (2014) los criterios para la aplicación del empowerment son los siguientes:

Conocer a los empleados.

Seleccionar y formar a quién o quiénes se otorgará el poder de decisión.

Desarrollar el programa del DITH.

Establecer comunicación efectiva y asertiva.

Delegar con precisión las tareas importantes.

Evitar el delegar responsabilidades y poder solo a empleados competentes.

Delegar el objetivo y no el procedimiento.

Delegar la toma de decisiones y no los problemas.

Saber administrar mutuamente la autonomía compartida para potenciar la velocidad de las decisiones y magnitudes de éstas.

1.7.1.4.3. Pilares del empowerment

Pintado (2014) los pilares del empowerment son los siguientes:

Visión: Proyecto a futuro. Idea matriz.

Alineamiento: Proceso practico.

Inspiración: Liderazgo transformacional, cambio, metamorfosis.

Credibilidad: Moral, lealtad, satisfacción.

Pintado (2014) todas las empresas exitosas en el mundo consideran a sus empleados como socios estratégicos, asistentes, colaboradores, etc.; la idea es reconocerlos como núcleo del engranaje institucional más importante, pero también se les da a concebir que no son esencialmente imprescindibles. Tendrán que realizar su trabajo a base de los siguientes paradigmas:

Son los clientes, no los jefes, quienes pagan los salarios, por lo que es necesario mantenerlos satisfechos.

Todos los empleos dependen del valor que crean, de tal modo que frente al surgimiento de nuevas ideas y prácticas laborales es importante probarlas para ver si agregan valor.

Aceptar la propiedad de los problemas y su resolución, en lugar de delegarlos hacia los niveles superiores o inferiores.

Todos forman parte de un equipo: los buenos gerentes crean equipos cooperativos, no un gran imperio.

1.7.1.4.4. Ciclo Operativo del Empowerment.

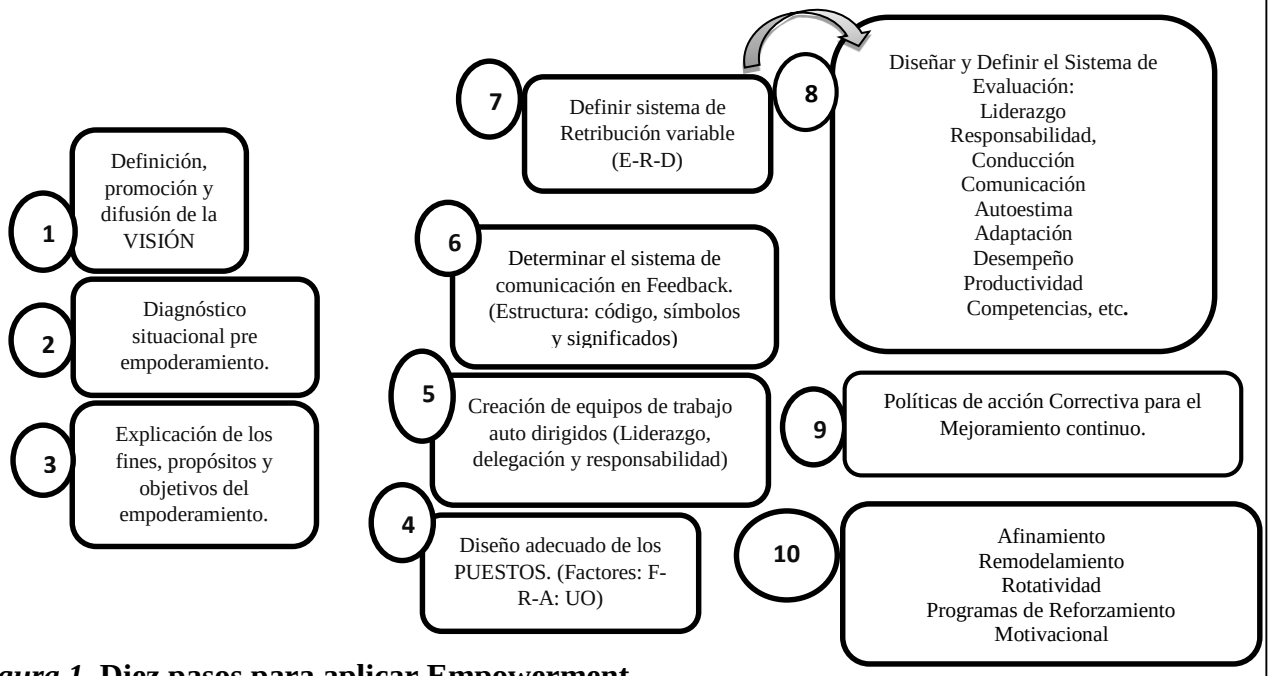


Figura 1. **Diez pasos para aplicar Empowerment.**

Fuente: Pintado, E. A. (2014) Comportamiento Organizacional: Gerenciación y Liderazgo Conductivo del Talento Humano (4ta Edición). Lima: Dennis Morzán.

1.7.1.4.5. Acceso al Empoderamiento.

Pintado (2014) indica que empoderar es un proceso de adiestramiento y aprendizaje, lleva su tiempo, es paulatino y creciente. Para ello es necesaria una apropiada comunicación, determinación de responsabilidad, fortificar la autoestima, generar confianza a base de un adecuado clima laboral. Como consecuencia esto facilitará la fortificación de la autoestima personal de cada colaborador, fundamentado en la credibilidad. Los colaboradores tomaran decisiones que con responsabilidad sobre el área en donde se encuentran, esto permitirá que se sientan dueños de las labores que realizan. Todo lo antes mencionado causará en ellos conductas y hábitos laborales que les motivará a involucrarse con sus jefes, compañeros y clientes. (p. 120).

a. Características de la empresa empoderada

Pintado (2014), señala las siguientes características que posee una empresa empoderada:

Muestran fuerte cultura corporativa y mayor competitividad.

El puesto le pertenece a cada persona.

La persona tiene la responsabilidad, no el jefe, el supervisor u otro.

Los puestos generan valor debido a la persona que está en ellos.

Enfatizan las articulaciones: talento – puesto – recursos.

La persona tiene el control sobre su trabajo (funciones, responsabilidades, actividades y unidades operativas).

1.7.2. Rendimiento Laboral.

Pérez & Merino (2014) la noción que se tiene de rendimiento está relacionada los medios o la forma que se requieren para la obtención de algo o el logro de un resultado que. Por otro lado, laboral se refiere a lo que está relacionado con el trabajo (la actividad física y/o mental y que por ello se recibe una remuneración económica).

1.7.2.1. Factores que afectan el rendimiento.

Work Meter (2012) "para poder lograr que el rendimiento laboral este en un buen nivel es necesario que los colaboradores tengan un conocimiento claro sobre las funciones dentro de la organización, cuáles son los procesos que se deben seguir, las políticas que se deben respetar y los objetivos que se deben alcanzar". (p. 16).

1.7.2.1.1. Factores internos y externos que influyen en el rendimiento.

Work Meter (2012) nos dice que al momento de la evaluación del rendimiento laboral hay que tomar en cuenta los distintos factores internos y externos tales como:

Factores Internos: Liderazgo de la dirección, estructura organizativa y cultura de la empresa.

Factores externos: Factores familiares y personales del empleado, factores ambientales o higiénicos, como: el insomnio, el clima, la bulla, la iluminación, etc.

1.7.2.1.2. La motivación y su influencia en el desempeño laboral.

Work Meter (2012) nos trata de decir que la motivación resulta ser un factor fundamental que contribuye a un mejor rendimiento laboral del trabajador, la cual tiene una relación directa con la productividad de la organización. En la medida que haya una mayor satisfacción personal, mayo será el rendimiento y la productividad sobre los objetivos trazados por la empresa; he ahí la necesidad de implementar políticas claras y efectivas de motivación laboral entre los empleados. En distintos aspectos de la vida (incluyendo el empresarial) el ser humano necesita sentirse apreciado y valorado; el empleador debe entender que no bastan solamente los incentivos salariales, por el contrario, debe tener una visión más amplia que le permita encontrar otras formas de motivar a los trabajadores.

Work Meter (2012) menciona que entre los principales factores que afectan a la motivación destacarían:

Adecuación / ambiente de trabajo.

Establecimiento de objetivos.

Reconocimiento del trabajo.

La participación del empleado.

La formación y desarrollo profesional.

1.7.2.2. Evaluación del Rendimiento Laboral.

Work Meter (2012) indica que el objetivo de la evaluación del rendimiento laboral es determinar con precisión el desempeño del trabajador y corroborar que las funciones asignadas se cumplan correctamente. La evaluación es una herramienta en la toma decisiones cuando respecta a aumentos salariales, ascensos de puestos, ceses de personal, entre otros; a la vez nos permite examinar la efectividad de un instrumento de evaluación de rendimiento o selección de personal.

Work Meter (2012) menciona que un procedimiento minucioso de evaluación del rendimiento de un empleado nos permite descubrir información sobre sus debilidades en conocimientos o destrezas, las cuales, al ser identificadas, se podrán corregir a través de programas de entrenamiento apropiados. A la vez, la evaluación del rendimiento nos permitirá conocer la eficacia de los programas de entrenamiento aplicados. La evaluación

del rendimiento también brinda información acerca de las competencias y crecimiento de los trabajadores en el desarrollo de sus funciones, la cual será empleada para mantener o renovar las políticas de motivación; además la evaluación ayudará a sugerir cambios en comportamiento o actitudes que permitan optimizar el rendimiento laboral.

1.7.2.2.1. Técnicas de evaluación del rendimiento.

Muñoz (2015) nos menciona que los psicólogos industriales han desarrollado una variedad de técnicas para medir el rendimiento laboral, cada técnica es diferente porque va enfocada al tipo de trabajo que se va a evaluar. Dichas técnicas pueden ser de dos tipos: tenemos las objetivas y las subjetivas, las primeras se pueden medir cuando el rendimiento se puede cuantificar (como el número de ventas del mes), mientras que las segundas se miden cuando el rendimiento es cualitativo como cuando se requiere una evaluación de alguna competencia.

Muñoz (2015) clasifica a las técnicas de evaluación de rendimiento en:

a. Técnicas objetivas: La misma autora clasifica las técnicas objetivas en 3, que son las siguientes:

a.1. Medidas de producción: La autora ya mencionada hace referencia a que, para medir la producción de un colaborador, se puede hacer:

a.2. Monitorización por ordenador*:* La autora nos menciona que la mayoría de personas utilizan su ordenador para realizar su trabajo, esto ha generado que la gran mayoría de las empresas programen sus ordenadores, para que así puedan supervisar el trabajo de sus subordinados.

a.3. Datos personales relacionados con el trabajo: Por otro lado, la autora antes citada nos dice que otra manera de evaluar o medir el rendimiento laboral es la utilización de datos personales, para poder determinar el nivel de ausentismo, accidentes, historial de ganancias, etc. Estos datos no pueden determinar que tan bien un trabajador hace su trabajo, pero te puede ayudar para saber qué tan bueno es el empleado.

b. Técnicas subjetivas

Muñoz (2015) estas técnicas se utilizan cuando los empleados producen algo que carece de materialidad y por lo tanto no pueda calcularse o medirse de modo objetivo; en estas ocasiones los psicólogos industriales evalúan a los trabajadores mediante la observación y el análisis del comportamiento laboral dentro de un lapso de tiempo,

emitiendo después un juicio acerca del desempeño. La autora clasifica las técnicas subjetivas en las siguientes:

b.1. Informes de rendimiento

Muñoz (2015) señala que los informes de rendimiento son breves ensayos donde se describe la productividad del trabajador. La desventaja de estos informes es que en ocasiones pueden carecer de imparcialidad al momento de detallar el comportamiento del empleado y pueden ser influenciados por las preferencias del supervisor que elabora el informe.

b.2. Técnicas de valoración de mérito

Según Muñoz (2015) Otra técnica es la de valoración de mérito y nos menciona que estos métodos de valoración intentan lograr que los criterios utilizados sean más imparciales y objetivos.

b.2.1. Escalas de valoración

Muñoz (2015), nos dice que esta técnica se basa en la elaboración de una lista donde se toman en cuenta los aspectos más relevantes en la ejecución del trabajo (por ejemplo, trabajo en equipo, habilidades de comunicación, etc.) y determinar hasta qué punto logran desarrollar sus características (suelen usarse escalas de 1 a 5, porcentajes por factor, etc.). El supervisor puede tomar en cuenta fortalezas particulares del trabajador o detallar alguna circunstancia que influya en su productividad. En algunos casos se permite que los sujetos a evaluación puedan agregar comentarios en los formularios aplicados. La autora ya mencionada clasifica a las escalas de valoración en 6, que son las siguientes:

b.2.2. Ranking

Según Muñoz (2015) Otra escala de valoración que la autora ya citada anteriormente es ranking, y nos menciona que los supervisores realizan una relación de trabajadores, ordenándolos según el nivel de sus cualidades y el desempeño mostrado en sus funciones. En este procedimiento cada trabajador se compara según las cualidades evaluadas, ubicándolos en el ranking dependiendo la puntuación. Se emplea cuando hay poca cantidad de empleados, debido a su simplicidad brinda menos información que otras técnicas. Una desventaja es que es complicado especificar similitudes entre trabajadores ya que no pueden situarse a dos o más en el mismo lugar del ranking.

b.2.3. Comparación de pares

Muñoz (2015), nos dice que las comparaciones se hacen entre dos sujetos cada vez y cada sujeto se va comparando con todas las demás. Si se toman en cuenta distintas características, la comparación se realizará por cada una de éstas.

b.2.4. Distribución forzada

Muñoz (2015) Otra clasificación de las técnicas de valoración de mérito, es la distribución forzada y nos dice que los supervisores evalúan a los trabajadores en proporciones fijas, tomando en cuenta una distribución establecida.

II. MATERIAL MÉTODOS

2.1. Tipo y Diseño de Investigación

2.1.1. Tipo de Investigación.

La presente Investigación se ha desarrollado bajo el enfoque Cuantitativo.

Según Hernández, Fernández, & Baptista (2010) "El enfoque cuantitativo (que representa, un conjunto de procesos) es secuencial y probatorio. Cada etapa precede a la siguiente y no podemos "brincar o eludir" pasos, el orden es riguroso, aunque, desde luego, podemos redefinir alguna fase. Parte de una idea, que va acotándose y, una vez delimitada, se derivan objetivos y preguntas de investigación, se revisa la literatura y se construye un marco o una perspectiva teórica. En este enfoque el marco teórico, es un marco de referencia con el que se contrastan los resultados. Las hipótesis se derivan de las preguntas y teorías iniciales de la investigación". (p. 4).

2.1.2. Diseño de Investigación.

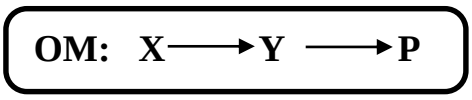
La investigación pertenece al diseño no experimental transversal descriptivo propositivo.

No experimental: Hernández, Fernández, y Baptista (2010) "Como la investigación que se realiza sin manipular deliberadamente variables. Lo que se hace en las investigaciones no experimental es observar fenómenos tal como se dan en el contexto natural, para posteriormente analizarlos". (p. 149).

Transversal: Hernández, Fernández, y Baptista (2010) **"**Los diseños de investigación transversal recolectan datos en un solo momento, en un tiempo único. Su propósito es describir variables y analizar su incidencia e interrelación en un momento dado. Es como tomar una fotografía de algo que sucede". (p. 151).

Descriptivo: Hernández, Fernández, y Baptista (2010) **"**Tiene como objetivo indagar la incidencia de las modalidades o niveles de una o más variables en una población". (p. 152).

Propositivo: Del Rincón (1995) "Parte de un diagnóstico, se establecen metas y se diseñan estrategias para alcanzarlas". (p.137)



O **:** Observación

M **:** Muestra

X **:** Variable Independiente

Y **:** Variable Dependiente

P **:** Propuesta

2.2. Métodos de investigación

El presente trabajo de investigación se ha realizado a través del método deductivo, método que consiste en partir de términos o conceptos generales a conceptos específicos.

Según Madé (2006) "Mediante el método lógico deductivo se aplican los principios descubiertos a casos particulares, a partir de un enlace de juicios".

2.3. Población y Muestra

Según Selltiz (1980) citado por Hernández, Fernández & Baptista (2010) la población es el conjunto de todos los casos que concuerdan con una serie de especificaciones. (p. 174).

Según Hernández, Fernández, & Baptista (2010) la muestra es un subgrupo de la población de interés sobre el cual se recolectaran datos, y que tiene que definirse o delimitarse de antemano con precisión, éste deberá ser representativo de dicha población. (p. 173).

Por ser una población relativamente pequeña, se tomará como muestra al total de la población, que son los 61 miembros (entre jefes y colaboradores) del Área de RR.HH de la Empresa AgroPucalá S.A.A.

Tabla 3

Área de RR.HH de la Empresa AgroPucalá S.A.A.

		Colaboradores del Área de RR.HH.	
N°	**Dependencias**	**N**	**%**
1	Gerencia	6	3
2	Departamento de Personal	10	5
3	Departamento de Remuneraciones	9	4.5
4	Departamento de Capacitación	3	1.5
5	Departamento de Servicios Hospitalarios	26	13
6	Departamento de Seguridad en el Trabajo y Salud Ocupacional	7	3.5
7	Departamento de Seguridad Patrimonial	139	69.5
	Total	**200**	**100**

Fuente: Elaboración propia

Según Tamayo (2012) citado por Moreno (2013) define los criterios de exclusión e inclusión de la siguiente manera:

Criterio de Exclusión: Son todas las características de los integrantes de la población de referencia que descartan su ingreso - no formar parte - a la población en estudio.

Se excluye de la muestra poblacional al Departamento de Seguridad Patrimonial, por considerar que su ubicación no es la correcta, debido a la función que este departamento realiza. En la actualidad en las empresas, Seguridad Patrimonial forma parte de una tercerización o una servis.

Criterio de Inclusión: Son todas las características de los integrantes de la población de referencia que permiten su ingreso - formar parte - a la población en estudio.

Se incluye en la muestra poblacional a las siguientes dependencias: Gerencia, Departamento de Personal, Departamento de Remuneraciones, Departamento de Capacitación, Departamento de Servicios Hospitalarios y Departamento de Seguridad en el Trabajo y Salud Ocupacional, porque la función de cada una de ellas se relaciona de forma más concreta con el área de RR.HH.

Tabla 4

Personal encuestado del Área de RR.HH. de la Empresa AgroPucalá S.A.A.

N°	Dependencias	PERSONAL				Total	%
		F		M			
		Jefe	Colaboradora	Jefe	Colaborador		
1	Gerencia de RR.HH		2	1	3	6	9.84
2	Dpto. de Personal	1	3			4	6.56
	Registro de control de censos y estadísticas		1	1		2	3.28
	Normas disciplinarias – Pucalá		1	1		2	3.28
	Normas disciplinarias – Pátapo		1	1		2	3.28
3	Dpto. de Remuneraciones		4	1	4	9	14.75
4	Dpto. de Capacitación	1	2			3	4.92
5	Servicios Hospitalarios – Pátapo		12	1	1	14	22.95
	Servicios Hospitalarios - Pucalá (Fuera de la empresa)		1		1	2	3.28
	Servicios Hospitalarios - Pucalá (Dentro de la empresa)		4		2	6	9.84
	Servicios Hospitalarios – Batangrande		4			4	6.56
6	Seguridad en el Trabajo y Salud Ocupacional	1	1		2	4	6.56
	Bienestar Social	1	1		1	3	4.92
	Total	**4**	**37**	**6**	**14**	**61**	**100**

Fuente: Elaboración propia

2.4. Variables y operacionalización:

2.4.1. Variables.

Según Hernández, Fernández, y Baptista (2010) “Una variable es una propiedad que puede fluctuar y cuya variación es susceptible de medirse u observarse”. (p.51).

Ejemplos de variables son el género, la motivación intrínseca hacia el trabajo, el atractivo físico, el aprendizaje de conceptos, la religión, etc.

Variable Independiente: Según McGuigan (1996) una variable independiente en la experimentación "es un estímulo, el término estímulo se refiere generalmente a cualquier aspecto del medio – físico, social, etc. – que excita a los receptores" (p.51).

Variable Dependiente: Según McGuigan (1996) una variable dependiente "dado que en psicología estudiamos conducta, y puesto que los componentes de la conducta son respuestas, nuestras variables dependientes son las medidas de respuestas" (p.51).

Empowerment (X) ⟶ Variable independiente

Empowerment: Según Arroyo (2012), el término Empowerment o también conocido como empoderamiento o potenciación, hace referencia a la acción de delegar a los colaboradores poder y autoridad en sus puestos de trabajo sin perder el control a la vez es poder transmitirles que ellos son absolutos dueños de su trabajo y de la organización. Es decir, conferirles libertad en la toma de decisiones, dándoles la oportunidad de ser los protagonistas de los buenos resultados.

Rendimiento laboral (Y) ⟶ Variable dependiente

Rendimiento Laboral: Pérez & Merino (2014) nos quiere decir que la noción que se tiene de rendimiento está relacionada con la conexión entre los medios que se requieren para la obtención de algo y el resultado que se logra al final.

2.4.2. Operacionalización.

Tabla 5

Operacionalización de la Variable Independiente Empowerment.

Variable Independiente	Dimensiones	Indicadores	Técnicas e instrumentos de recolección de datos	Preguntas	Escala de medición
Empowerment	Identificación	Empleados	Encuesta /cuestionario	**¿Considera usted que su trabajo y sus decisiones contribuyen a la mejora empresarial?**	a)siempre, b)casi siempre, c)a veces, d)casi nunca, e)nunca
		Equipos		**¿Existen equipos de trabajo en su área, que logren resultados positivos?**	a) si b) no a)siempre, b)casi siempre, c)a veces, d)casi nunca, e)nunca
		Organizaciones		**¿Considera que el ambiente laboral en el que se encuentra le ofrece medios para su desarrollo?**	a) si b) no a) De 1-2, b) 2-3, c) 3-4, d) 4a más
	Delegación	Creación de confianza.		**¿En su área de trabajo existe un ambiente de confianza entre jefe y colaboradores?**	a)siempre, b)casi siempre, c)a veces, d)casi nunca, e)nunca a) Importantes, b) No muy importantes, c) irrelevantes
		Asignación de deberes.		**¿Cuántos deberes le asigna su jefe durante el día?**	a) si b) no
		Delegación de autoridad.		**¿Considera usted que tiene autoridad en su puesto de trabajo?**	a) Siempre, b) Casi siempre, c) A veces, d) Casi nunca, e) Nunca
		Asignación de responsabilidad.		**¿Cómo calificaría usted las responsabilidades que le son asignadas?**	a) si b) no
	Elementos de integración	Relaciones interpersonales		**¿Existen buenas relaciones laborales en su área de trabajo?**	a) si b) no
	Pilares	Disciplina		**¿Usted considera que en el área donde labora existe orden de trabajo y disciplina?**	a) si b) no
		Compromiso		**¿Considera usted que existe compromiso laboral en su área de trabajo?**	a) si b) no
		Visión		**¿Conoce usted la visión empresarial?** **¿Conoce usted el reglamento interno de la organización?**	
		Alineamientos		**¿Considera usted que el liderazgo en su área de trabajo ha logrado cambios positivos?**	
		Inspiración		**¿Cree usted que en su ambiente de trabajo existen los valores y principios?**	
		Credibilidad			

Fuente: Elaboración propia

Tabla 6

Operacionalización de la Variable Dependiente Rendimiento Laboral.

Variable Dependiente	Dimensiones	Indicadores	Técnicas e instrumentos de recolección de datos	Preguntas	Escala de medición
Rendimiento Laboral	Factores internos	Liderazgo de la dirección	Encuesta (Cuestionario)	**¿El liderazgo que se aplica en su área de trabajo, contribuye al buen rendimiento laboral?**	a) Siempre, b) Casi siempre, c) A veces, d) Casi nunca, e) Nunca
		Estructura organizativa		**¿De qué manera influye la estructura organizacional en el rendimiento laboral de los colaboradores?**	a) Positiva, b) Negativa, c) No influye, d) se desconoce
		Cultura de la empresa		**¿Cree usted que la cultura existente en su área de trabajo ayuda a lograr buenos resultados?**	a) Si b) No
	Factores externos	Familiares		**¿De qué manera influyen los factores familiares en el rendimiento laboral de los colaboradores de su área de trabajo?**	a) Positiva, b) Negativa, c) No influye, d) se desconoce
		Personales		**¿De qué manera influyen los factores personales en el Rendimiento laboral de los colaboradores de su área de trabajo?**	a) Positiva, b) Negativa, c) No influye, d) se desconoce
		Ambientales		**¿Qué factores ambientales (externos) afectan el rendimiento en su área de trabajo?**	a) Clima, b) Estrés, c) Ruidos, d) Iluminación
	Técnicas	Medidas de producción		**¿Para medir la producción de sus colaboradores, cuáles de los siguientes aspectos realiza usted?**	a) Corregir diferencias en el ambiente de trabajo. b) Tener en cuenta la dificultad de las diversas tareas. c) Ninguna, d) Otras (mencionarlas)
		Monitorización		**¿De qué forma monitorea a sus colaboradores?**	a) A través de su PC, b) A través de supervisiones diarias, c) A través de un colaborador oculto, d) Rutas de logros, e) Otras.
		Datos personales		**¿Para medir el rendimiento de sus colaboradores cuál de los siguientes datos toma en cuenta?**	a) Ausentismo, b) Logros individuales, c) Logros colectivos, d) Ascensos u reconocimientos, e) Otras (mencionarlas)
		Informes de rendimiento		**¿Cómo son los resultados de los informes de rendimiento laboral que usted realiza de sus colaboradores?**	a) Satisfactorios b) Regulares c) Negativos
		Escalas de valoración		**¿Qué escala de valoración utiliza para medir el rendimiento laboral de sus colaboradores?**	a) Ranking, b) Comparación de pares, c) Distribución forzada, d) Otras (mencionarlas), e) N.A
		Objetivas			
		Subjetivas			
		Técnicas de valoración de mérito			

Fuente: Elaboración propia

2.5. Técnicas e Instrumentos de recolección de información

2.5.1. Técnicas de recolección de datos.

La técnica que se empleará en el presente trabajo es la encuesta.

Al respecto, Mayntz et al., (1976; pág.133) citados por Díaz (2001; pág.13), describen a la encuesta como "la búsqueda sistemática de información en la que el investigador pregunta a los investigados sobre los datos que desea obtener, y posteriormente reúne estos datos individuales para obtener durante la evaluación datos agregados".

2.5.2. Instrumento de recolección de datos.

El instrumento que se empleará en el presente trabajo es el cuestionario.

Según Brace (2008) citado por Hernández, Fernández, y Baptista (2010) define el instrumento de la siguiente forma:

"Tal vez el instrumento más utilizado para recolectar los datos es el cuestionario. Un cuestionario consiste en un conjunto de preguntas respecto de una o más variables a medir. Debe ser congruente con el planteamiento del problema e hipótesis".

2.6. Validación y Confiabilidad de los instrumentos

Validación: La validez, en términos generales, se refiere al grado en que un instrumento realmente mide la variable que pretende medir.

Las encuestas del presente informe de investigación fueron validadas por tres profesionales, expertos en la línea de Investigación denominada Gestión del Talento Humano. Dichas validaciones fueron realizadas en el mes de julio.

Confiabilidad: Según Hernández, Fernández & Baptista (2010) La confiabilidad de un instrumento de medición se refiere al grado en que su aplicación repetida al mismo individuo u objeto produce resultados iguales.

Alfa de Cronbach de encuesta aplicada a colaboradores.

Tabla 7

Resumen de procesamiento de casos de encuesta aplicada a colaboradores.

		N	%
Casos	Válido	7	100,0
	Excluido	0	,0
	Total	**7**	**100,0**

Fuente: Base de datos de SPSS de encuesta aplicada a colaboradores.

Tabla 8

Estadísticas de fiabilidad de encuesta aplicada a colaboradores.

Alfa de Cronbach	N° de elementos
,491	17

Fuente: Hoja de resultados de SPSS de encuesta aplicada a colaboradores

Alfa de Cronbach de encuesta aplicada a jefes de las dependencias.

Tabla 9

Resumen de procesamiento de encuesta aplicada a jefes de las dependencias

		N	%
Casos	Válido	10	100,0
	Excluido	0	,0
	Total	**10**	**100,0**

Fuente: Base de datos de SPSS de encuesta aplicada a jefes de las dependencias.

Tabla 10

Estadísticas de fiabilidad de encuesta aplicada a jefes de las dependencias.

Alfa de Cronbach	N de elementos
,556	14

Fuente: Hoja de resultados de SPSS de encuesta aplicada a jefes de las dependencias.

III. RESULTADOS

3.1. Resultados de tablas y figuras

Tabla 11

Sexo de los colaboradores de RR.HH. de la empresa AgroPucalá S.A.A.

Sexo	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Masculino	14	27.5	27.5	27.5
Femenino	37	72.5	72.5	100.0
Total	51	100.0	100.0	

Fuente: Encuesta de Empowerment para los colaboradores del Área de RR.HH. de la empresa AgroPucalá S.A.A.

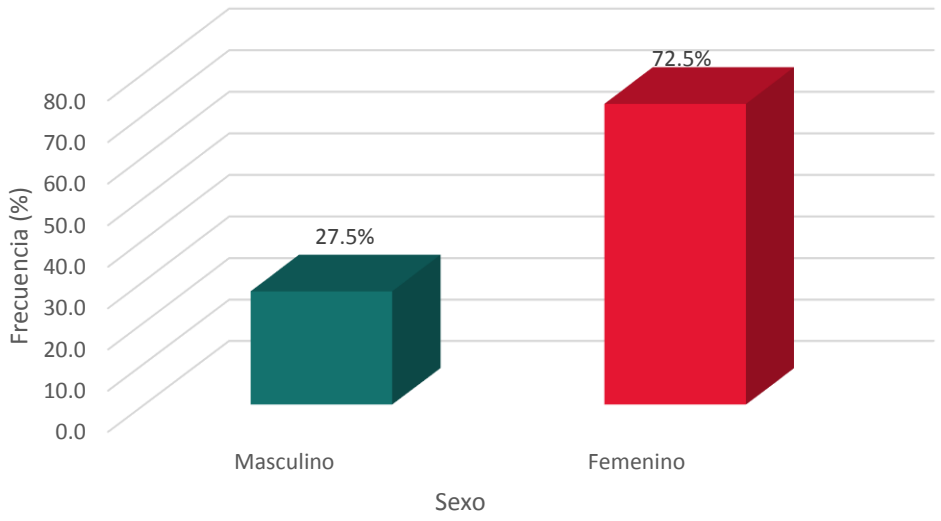


Figura 2. De acuerdo con los resultados obtenidos se puede establecer que el 72.5% de los colaboradores del Área de RR.HH. pertenecen al sexo femenino, mientras que el 27.5% restante pertenece al sexo masculino. Por lo tanto, podemos deducir que, existe un mayor porcentaje de mujeres laborando en la empresa.

Fuente: Encuesta de Empowerment para los colaboradores del Área de RR.HH. de la empresa AgroPucalá S.A.A.

Tabla 12

Edad de los colaboradores de RR.HH. de la empresa AgroPucalá S.A.A.

Edad	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
20 – 30	12	23.5	23.5	23.5
30 – 40	17	33.3	33.3	56.9
40 – 50	5	9.8	9.8	66.7
50 – 60	10	19.6	19.6	86.3
60 – 70	7	13.7	13.7	100.0
Total	51	100.0	100.0	

Fuente: Encuesta de Empowerment para los colaboradores del Área de RR.HH. de la empresa AgroPucalá S.A.A.

Edad de los colaboradores de RR.HH de la empresa Agro Pucalá S.A.

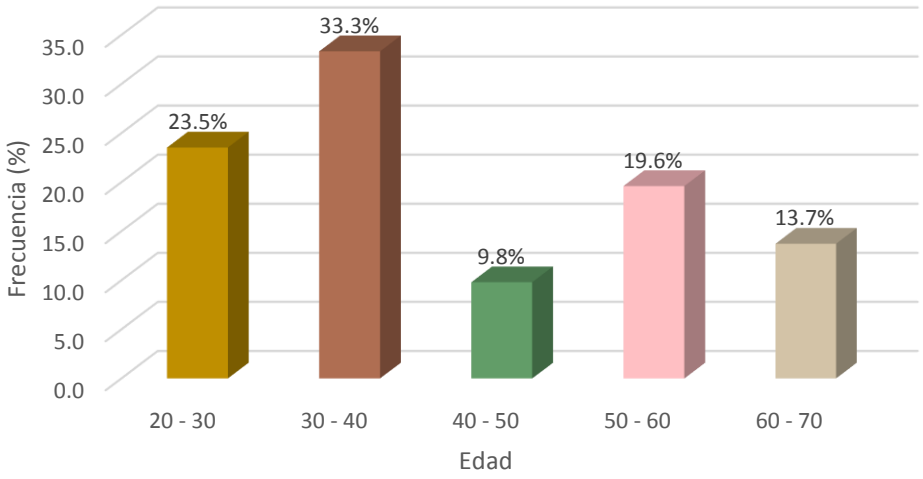


Figura 3. De acuerdo con los resultados obtenidos se puede establecer que el 33.3 % de los colaboradores del Área de RR.HH. están en el rango de edad entre los 30 – 40 años, el 23.5% están en el rango de edad entre los 20 – 30 años, el 19.6 % se encuentran en el rango de edad entre los 50 – 60 años, el 13.7 % se encuentran en el rango de edad entre 60 – 70 años y el 9.8% restante se encuentran en el rango de edad de 40 – 50 años. Podemos deducir que la mayor población encuestada de los colaboradores del área de RR.HH. es relativamente joven.

Fuente: Encuesta de Empowerment para los colaboradores del Área de RR.HH. de la empresa AgroPucalá S.A.A.

Tabla 13

Estado civil de los colaboradores de RR.HH

Estado Civil	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Soltero	19	37.3	37.3	37.3
Conviviente	10	19.6	19.6	56.9
Casado	22	43.1	43.1	100.0
Total	51	100.0	100.0	

Fuente: Encuesta de Empowerment para los colaboradores del Área de RR.HH. de la empresa AgroPucalá S.A.A.

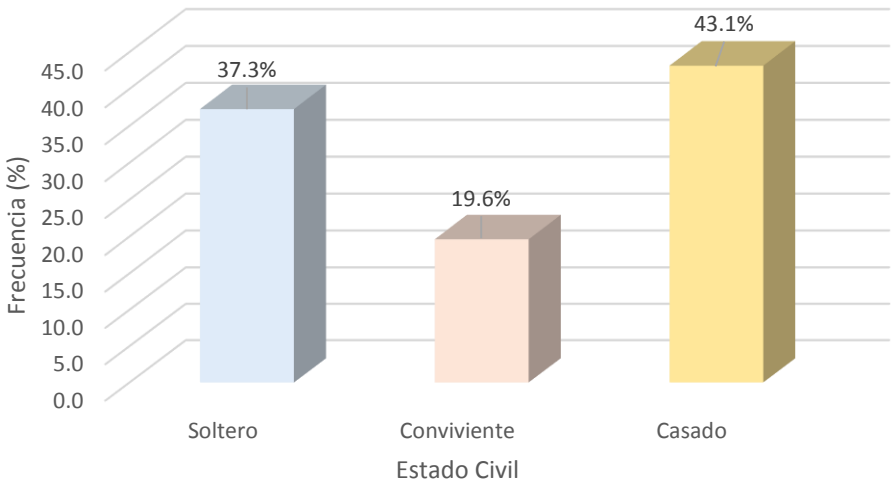


Figura 4. De acuerdo con los resultados obtenidos se puede establecer que el 43.1% de los colaboradores según su estado civil son casados, el 37.3 % son solteros y el 19.6% restante son convivientes. Podemos deducir que la mayor población encuestada son colaboradores que poseen hogares constituidos.

Fuente: Encuesta de Empowerment para los colaboradores del Área de RR.HH. de la empresa AgroPucalá S.A.A.

Tabla 14

El trabajo y sus decisiones contribuyen a la mejora empresarial

Valoración	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Nunca	1	2.0	2.0	2.0
Casi nunca	1	2.0	2.0	3.9
A veces	8	15.7	15.7	19.6
Casi siempre	16	31.4	31.4	51.0
Siempre	25	49.0	49.0	100.0
Total	51	100.0	100.0	

Fuente: Encuesta de Empowerment para los colaboradores del Área de RR.HH. de la empresa AgroPucalá S.A.A.

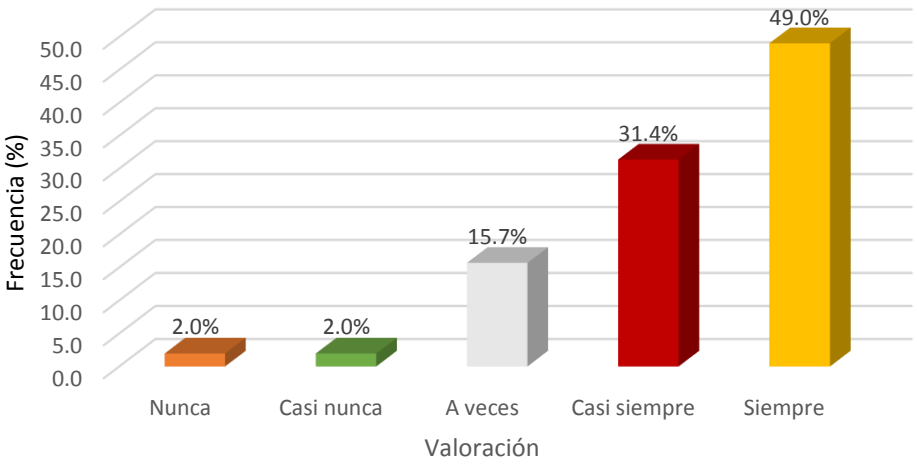


Figura 5. De acuerdo con los resultados obtenidos se puede establecer que el 80.4% de los colaboradores consideran que siempre y casi siempre su trabajo y sus decisiones contribuyen a la mejora empresarial, el 15.7% considera que a veces sucede esto en su trabajo y solo el 4% restante consideró un casi nunca y nunca como respuestas. Estas cifras nos muestran que si bien la mayoría de los colaboradores consideran que sus decisiones contribuyen a la mejora empresarial no todos la valoran así, es por ello por lo que se debe potenciar este aspecto para lograr que todos consideren que sus decisiones contribuyen a la mejora de la organización.

Fuente: Encuesta de Empowerment para los colaboradores del Área de RR.HH. de la empresa AgroPucalá S.A.A.

Tabla 15

Existen equipos de trabajo en su área, que logren resultados positivos.

Valoración	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
No	8	15.7	15.7	15.7
Sí	43	84.3	84.3	100.0
Total	51	100.0	100.0	

Fuente: Encuesta de Empowerment para los colaboradores del Área de RR.HH. de la empresa AgroPucalá S.A.A.

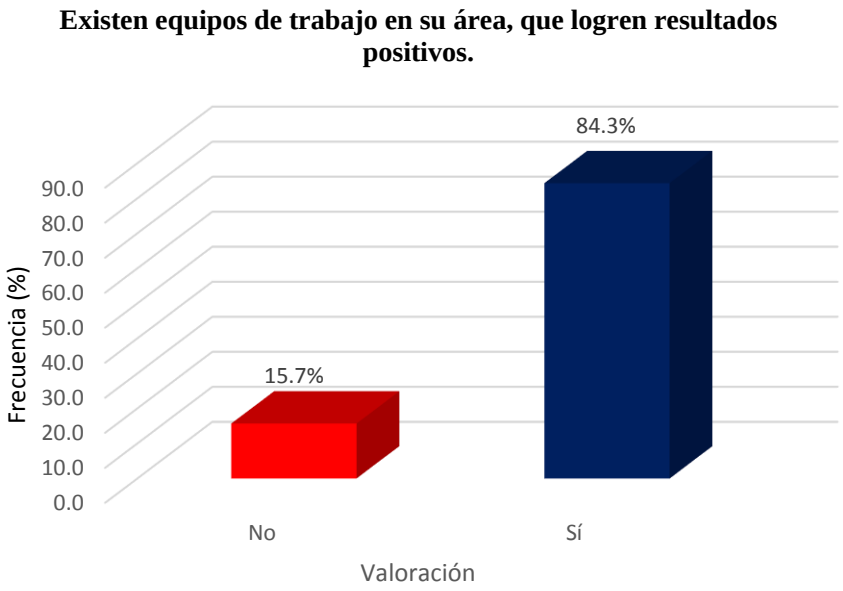


Figura 6. De acuerdo con los resultados obtenidos se puede establecer que el 84.3% de los colaboradores afirmaron que existen equipos de trabajo en su área que logran resultados positivos, mientras que el 15.7% restante lo negaron. Estas cifras nos muestran que si bien la mayoría considera que existen equipos de trabajo que logran buenos resultados, esto no es en su totalidad, puesto que existe un porcentaje importante que no piensa lo mismo; es por ello por lo que se deben implantar estratégicas para mejorar este aspecto y lograr que todos consideren que sus decisiones contribuyen a la mejora de la organización.

Fuente: Encuesta de Empowerment para los colaboradores del Área de RR.HH. de la empresa AgroPucalá S.A.A.

Tabla 16

El ambiente laboral de la empresa le ofrece medios para su desarrollo

Valoración	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Nunca	3	5.9	5.9	5.9
Casi nunca	2	3.9	3.9	9.8
A veces	13	25.5	25.5	35.3
Casi siempre	21	41.2	41.2	76.5
Siempre	12	23.5	23.5	100.0
Total	51	100.0	100.0	

Fuente: Encuesta de Empowerment para los colaboradores del Área de RR.HH. de la empresa AgroPucalá S.A.A.

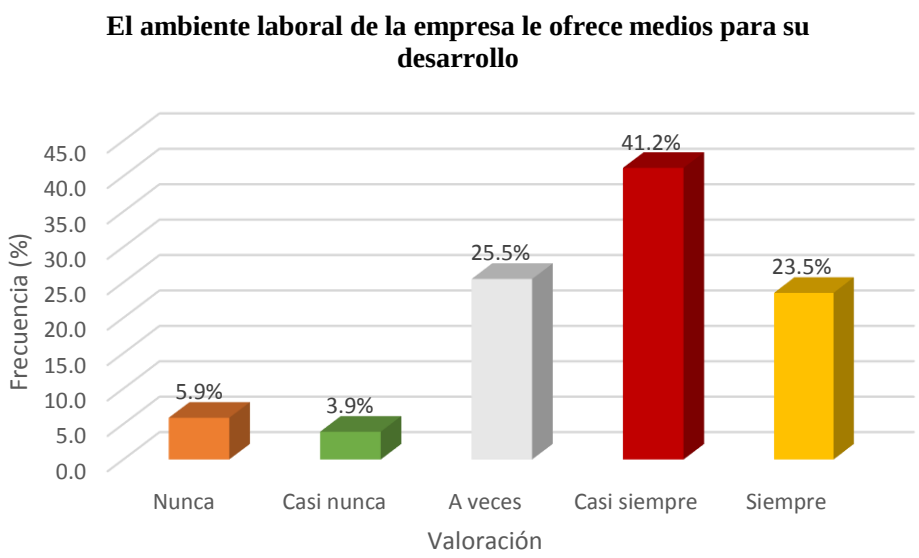


Figura 7. De acuerdo con los datos obtenidos se puede establecer que el 64.7% de los colaboradores consideran que el ambiente laboral en el que se encuentran siempre y casi siempre le ofrece medios para su desarrollo, el 25.5% consideraron que a veces y el 9.8% restante consideraron un casi nunca y nunca como respuestas. Podemos deducir que en su mayoría el Área de RR.HH ofrece medios de desarrollo a sus colaboradores. Pero de igual forma es importante seguir reforzando este aspecto para que los resultados positivos sean totales.

Fuente: Encuesta de Empowerment para los colaboradores del Área de RR.HH. de la empresa AgroPucalá S.A.A.

Tabla 17

Existe un ambiente de confianza entre jefe y colaboradores.

Valoración	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
No	44	86.3	86.3	86.3
Sí	7	13.7	13.7	100.0
Total	51	100.0	100.0	

Fuente: Encuesta de Empowerment para los colaboradores del Área de RR.HH. de la empresa AgroPucalá S.A.A.

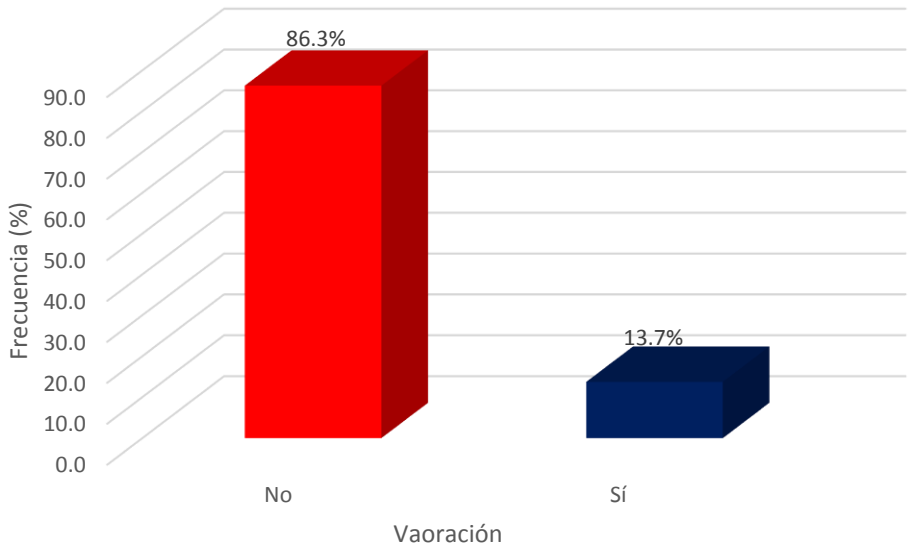


Figura 8. De acuerdo con los datos obtenidos se puede establecer que el 86.3% de los colaboradores negaron que en su ambiente de trabajo existiera confianza entre ellos y sus jefes, mientras el 13.7% restante afirmó lo contrario. Podemos deducir que en el Área de RR.HH existen deficiencias en el ambiente de confianza que debe existir entre jefes y colaboradores de las diferentes dependencias. Por ello es importante tener en cuenta una reestructuración de la cultura que fomente la existencia de lazos de confianza y familiaridad entre ellos, lo que repercutiría en un adecuado trabajo en equipo.

Fuente: Encuesta de Empowerment para los colaboradores del Área de RR.HH. de la empresa AgroPucalá S.A.A.

Tabla 18

Cuántos deberes le asigna su jefe durante el día.

Valoración	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
De 4 a más	20	39.2	39.2	39.2
De 3 - 4	9	17.6	17.6	56.9
De 2 - 3	12	23.5	23.5	80.4
De 1 - 2	10	19.6	19.6	100.0
Total	51	100.0	100.0	

Fuente: Encuesta de Empowerment para los colaboradores del Área de RR.HH. de la empresa AgroPucalá S.A.A.

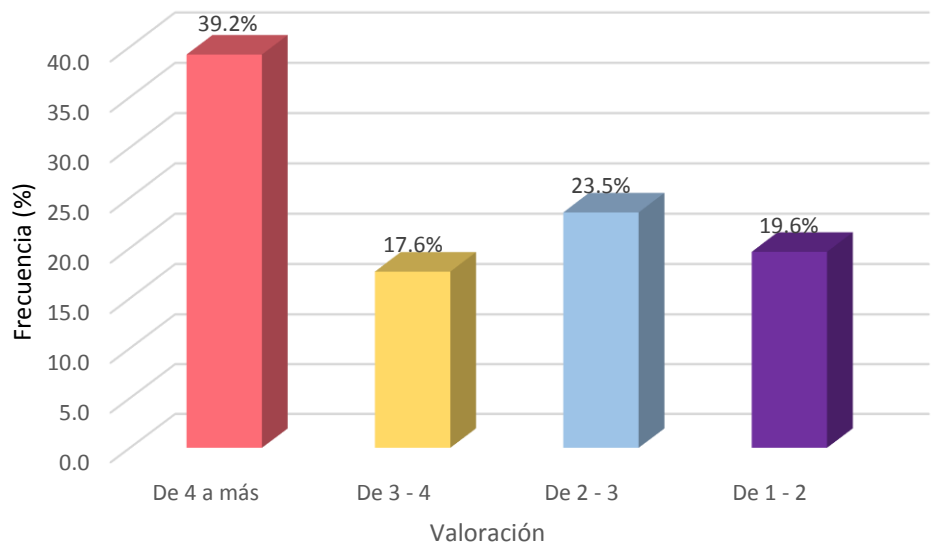


Figura 9. De acuerdo con los datos obtenidos se puede establecer que el 39.2% afirma que los deberes que le asigna su jefe durante el día son de 4 a más, el 23.5% afirma que son de 2 a 3, el 19.6% afirma que son de 1 a 2 y el 17.6% restante afirma que son de 3 a 4 deberes. Podemos deducir que en el Área de RR.HH, a los colaboradores durante la jornada laboral diaria se les asigna una correcta cantidad de deberes por cumplir. Si bien es cierto, también existen colaboradores que afirmaron recibir una reducida cantidad de deberes durante el día. Es importante la asignación de deberes al colaborador, ya que en ella también se le faculta la toma decisiones y la responsabilidad de hacer frente a estos deberes.

Fuente: Encuesta de Empowerment para los colaboradores del Área de RR.HH. de la empresa AgroPucalá S.A.A.

Tabla 19

Considera que tiene autoridad en su puesto de trabajo.

Valoración	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Nunca	7	13.7	13.7	13.7
Casi nunca	6	11.8	11.8	25.5
A veces	19	37.3	37.3	62.7
Casi siempre	11	21.6	21.6	84.3
Siempre	8	15.7	15.7	100.0
Total	51	100.0	100.0	

Fuente: Encuesta de Empowerment para los colaboradores del Área de RR.HH. de la empresa AgroPucalá S.A.A.

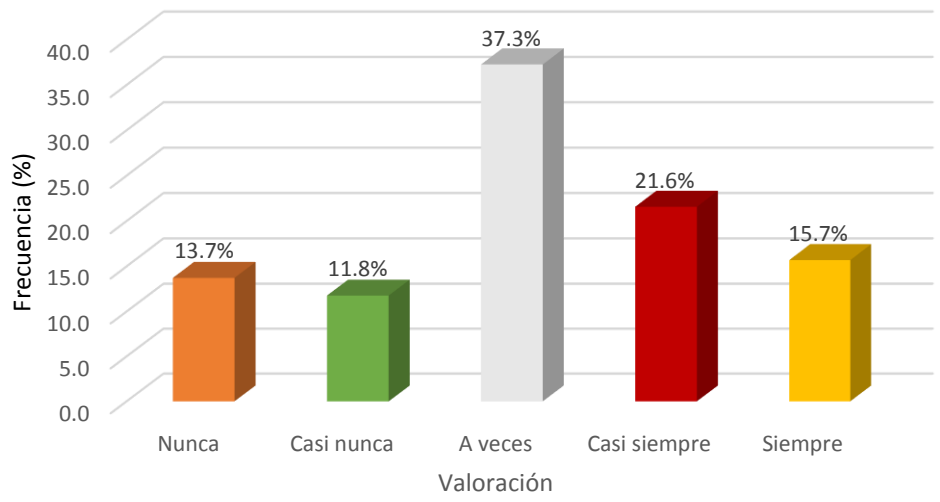


Figura 10. De acuerdo con los datos obtenidos se puede establecer que el 37.3% de los colaboradores considera que siempre y casi siempre tiene autoridad en su puesto de trabajo, el otro 37.3% consideran que a veces y el 25.5% restante consideran un nunca y casi nunca entre sus respuestas. Por los resultados se puede deducir que no a todos los colaboradores se les ha asignado autoridad en sus respectivos puestos. Es decir, no tiene la libertad de tomar decisiones por sí mismos. La delegación de autoridad en los puestos de trabajo es un punto importante, es una forma de empoderar al colaborador en su puesto de trabajo.

Fuente: Encuesta de Empowerment para los colaboradores del Área de RR.HH. de la empresa AgroPucalá S.A.A.

Tabla 20
Cómo calificaría las responsabilidades que le son asignadas.

Valoración	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Irrelevantes	2	3.9	3.9	3.9
No muy importantes	4	7.8	7.8	11.8
Importantes	45	88.2	88.2	100.0
Total	51	100.0	100.0	

Fuente: Encuesta de Empowerment para los colaboradores del Área de RR.HH. de la empresa AgroPucalá S.A.A.

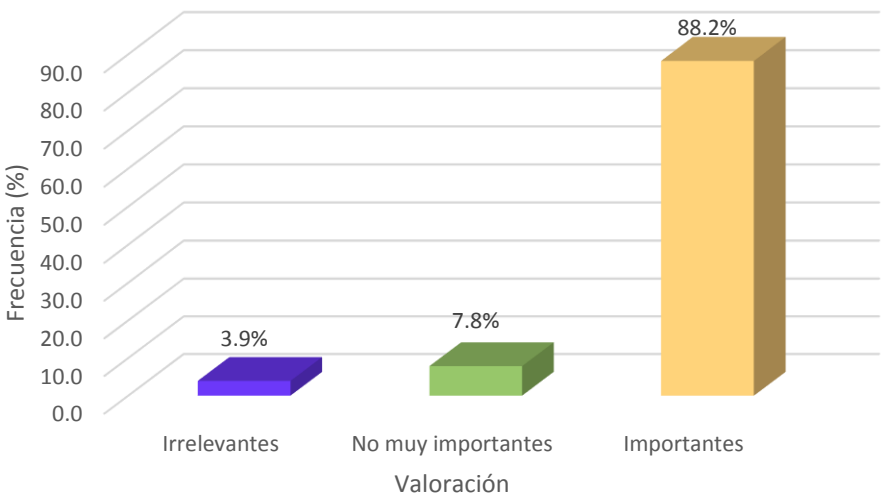


Figura 11. De acuerdo con los datos obtenidos se puede establecer que el 88.2% calificó a las responsabilidades que le asignan como importantes, el 7.8% como no muy importantes y el 3.9% restante las calificó como irrelevantes. A través de los resultados podemos deducir que, aunque sea un porcentaje menor de colaboradores que califican sus responsabilidades como no muy importantes e irrelevantes, debemos de afianzar este aspecto para lograr un mejor desempeño en sus labores.

Fuente: Encuesta de Empowerment para los colaboradores del Área de RR.HH. de la empresa AgroPucalá S.A.A.

Tabla 21

Existen buenas relaciones laborales en su área de trabajo.

Valoración	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
No	9	17.6	17.6	17.6
Sí	42	82.4	82.4	100.0
Total	51	100.0	100.0	

Fuente: Encuesta de Empowerment para los colaboradores del Área de RR.HH. de la empresa AgroPucalá S.A.A.

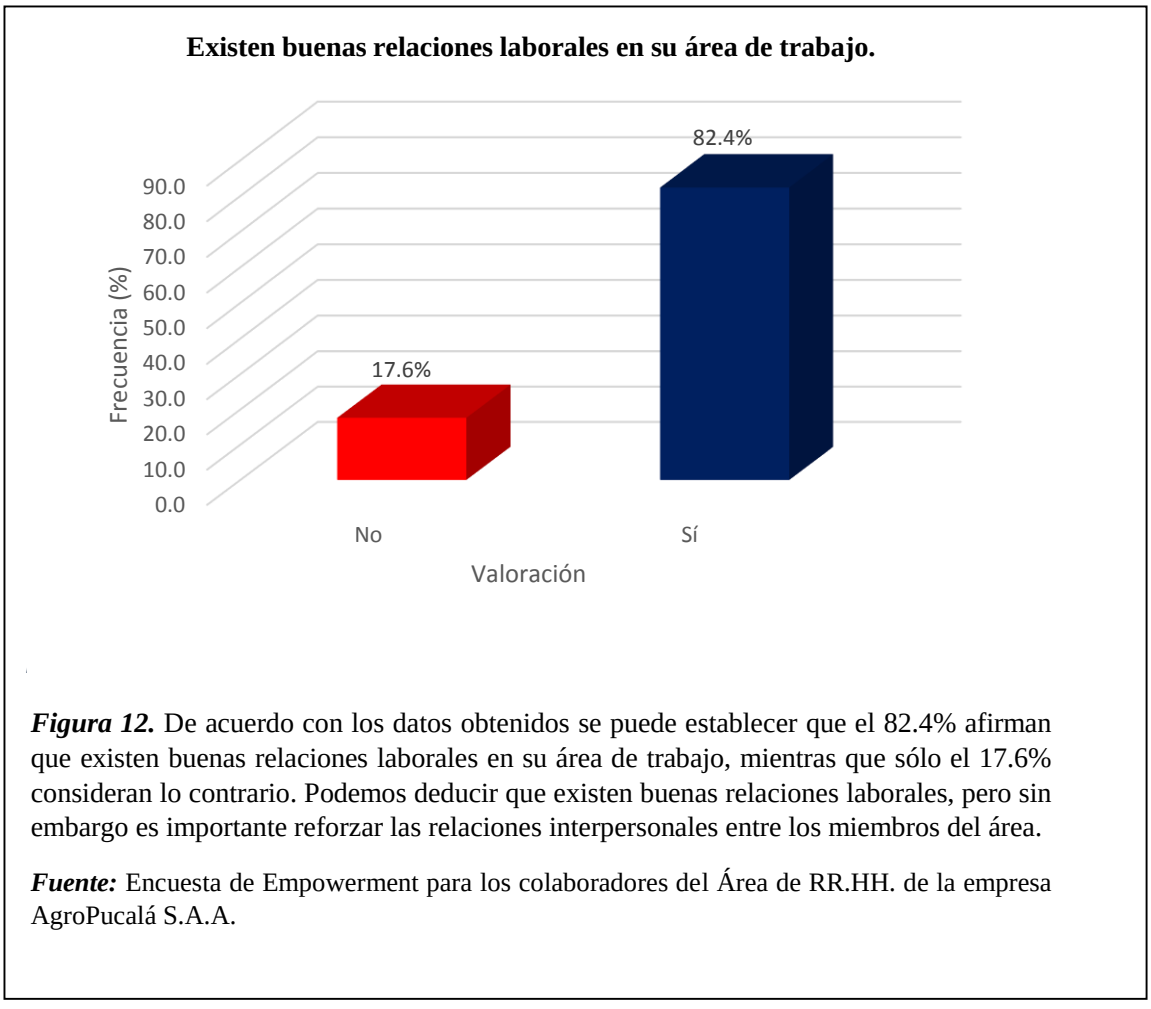


Figura 12. De acuerdo con los datos obtenidos se puede establecer que el 82.4% afirman que existen buenas relaciones laborales en su área de trabajo, mientras que sólo el 17.6% consideran lo contrario. Podemos deducir que existen buenas relaciones laborales, pero sin embargo es importante reforzar las relaciones interpersonales entre los miembros del área.

Fuente: Encuesta de Empowerment para los colaboradores del Área de RR.HH. de la empresa AgroPucalá S.A.A.

Tabla 22

En el área donde labora existe orden de trabajo y disciplina.

Valoración	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Nunca	1	2.0	2.0	2.0
Casi nunca	1	2.0	2.0	3.9
A veces	14	27.5	27.5	31.4
Casi siempre	12	23.5	23.5	54.9
Siempre	23	45.1	45.1	100.0
Total	51	100.0	100.0	

Fuente: Encuesta de Empowerment para los colaboradores del Área de RR.HH. de la empresa AgroPucalá S.A.A.

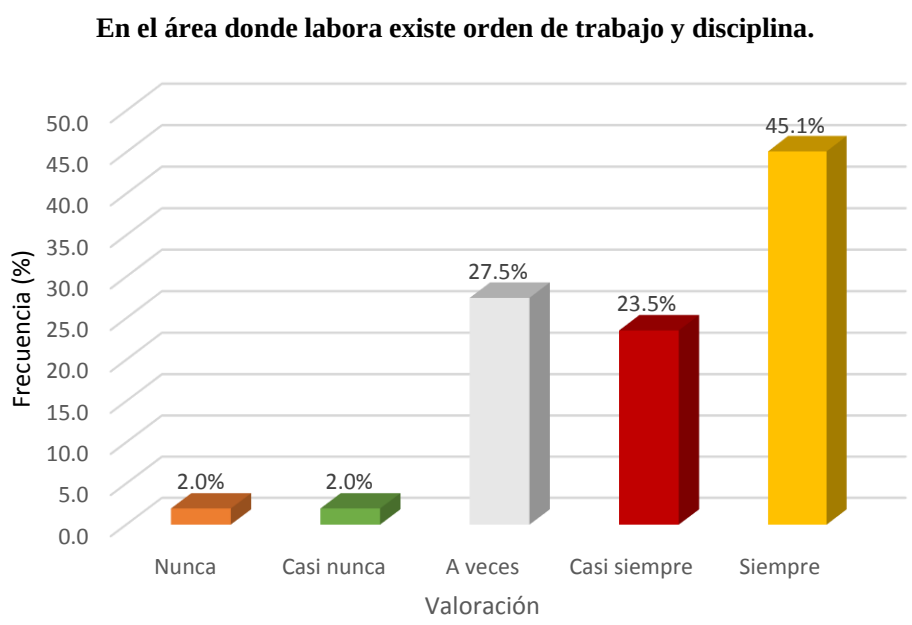


Figura 13. De acuerdo con los datos obtenidos se puede establecer que el 68.6% considera que en el área donde labora siempre y casi siempre existe orden de trabajo y disciplina, el 27.5% considera que a veces y el 4% restante consideró un nunca y casi nunca entre sus respuestas. Es favorable que en el Área exista orden de trabajo y disciplina, son factores importantes en el desarrollo de un área y en el cumplimiento de las metas, por ello es importante no descuidar este aspecto y, por el contrario, se debe reforzar y dar seguimiento.

Fuente: Encuesta de Empowerment para los colaboradores del Área de RR.HH. de la empresa AgroPucalá S.A.A.

Tabla 23

Existe compromiso laboral en su área de trabajo.

Valoración	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
No	10	19.6	19.6	19.6
Sí	41	80.4	80.4	100.0
Total	51	100.0	100.0	

Fuente: Encuesta de Empowerment para los colaboradores del Área de RR.HH. de la empresa AgroPucalá S.A.A.

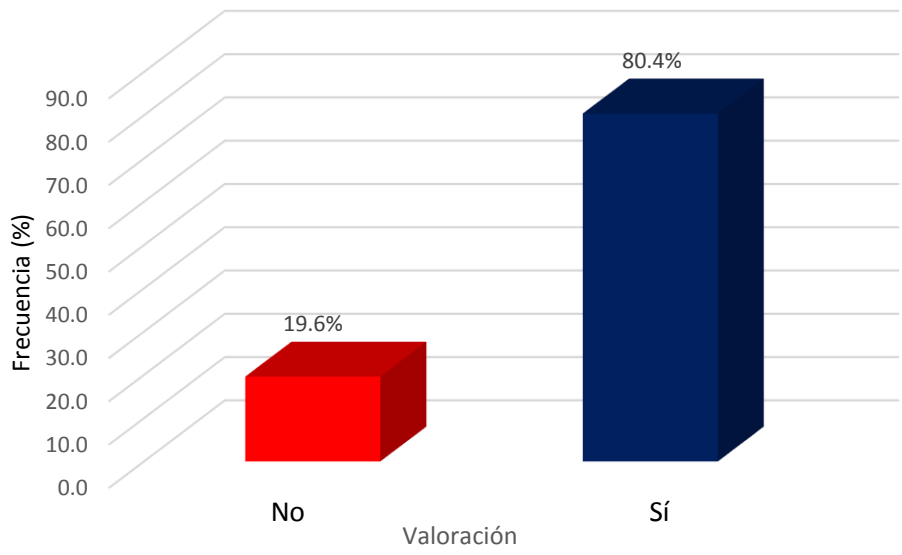


Figura 14. De acuerdo con los datos obtenidos se puede establecer que el 80.4% consideran que existe compromiso laboral en su área de trabajo mientras que el 19.6% considera lo contrario. El compromiso laboral es fundamental en todo ambiente laboral, si bien es cierto existe un porcentaje considerable que afirma la existencia de compromiso, pero de igual forma es importante establecer estrategias que refuercen este aspecto para lograr que el compromiso sea total.

Fuente: Encuesta de Empowerment para los colaboradores del Área de RR.HH. de la empresa AgroPucalá S.A.A.

Tabla 24

Conocimiento de la visión empresarial.

Valoración	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
No	38	74.5	74.5	74.5
Sí	13	25.5	25.5	100.0
Total	51	100.0	100.0	

Fuente: Encuesta de Empowerment para los colaboradores del Área de RR.HH. de la empresa AgroPucalá S.A.A.

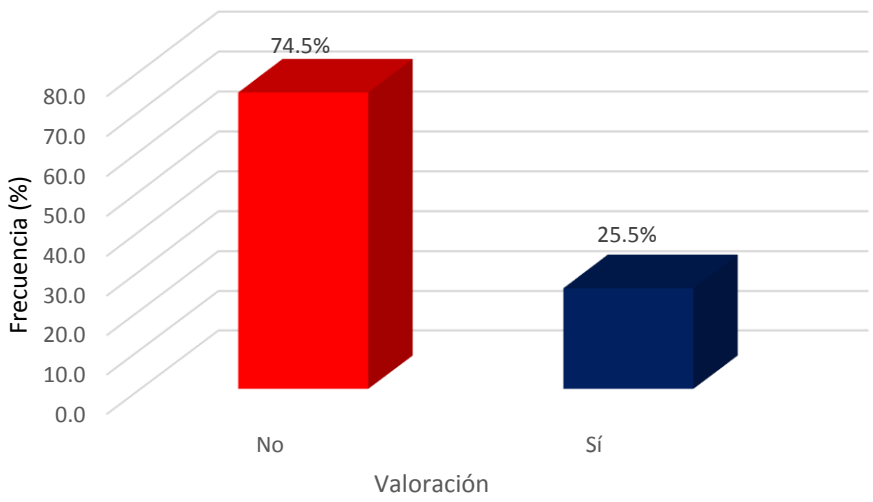


Figura 15. De acuerdo con los datos obtenidos se puede establecer que el 74.5% de los colaboradores no conoce la visión empresarial mientras que el 25.5% restante afirman conocerla. Según los resultados un reducido porcentaje conoce la visión, por el contrario, en su mayoría los encuestados no conocen la visión empresarial, la cual forma parte importante de la planeación estratégica. A partir de ello se deduce que hace falta la difusión para su conocimiento.

Fuente: Encuesta de Empowerment para los colaboradores del Área de RR.HH. de la empresa AgroPucalá S.A.A.

Tabla 25

Conocimiento del Reglamento Interno de la organización.

Valoración	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
No	37	72.5	72.5	72.5
Sí	14	27.5	27.5	100.0
Total	51	100.0	100.0	

Fuente: Encuesta de Empowerment para los colaboradores del Área de RR.HH. de la empresa AgroPucalá S.A.A.

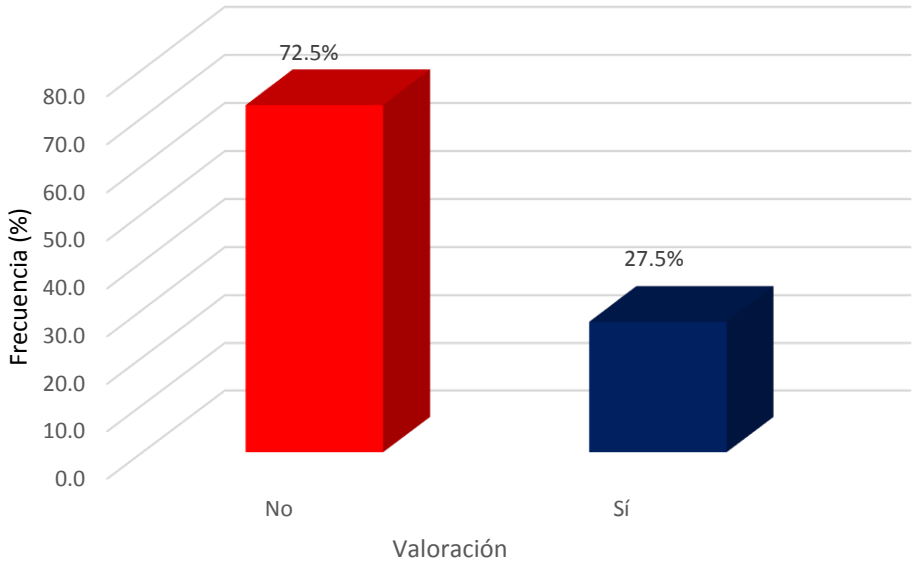


Figura 16. De acuerdo con los datos obtenidos se puede establecer que el 72.5% de los colaboradores no conocen el Reglamento Interno de la organización y sólo el 27.5% restante afirmó lo contrario. Se observa un reducido porcentaje de colaboradores que afirman tener conocimiento del reglamento. A partir de ello se deduce la falta de difusión del Reglamento Interno, el cual es importante para el ordenamiento organizacional.

Fuente: Encuesta de Empowerment para los colaboradores del Área de RR.HH. de la empresa AgroPucalá S.A.A.

Tabla 26

Inspiración en el trabajo, pilar importante para cumplir con los deberes

Valoración	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
No conoce/no opina	1	2.0	2.0	2.0
No	2	3.9	3.9	5.9
Sí	48	94.1	94.1	100.0
Total	51	100.0	100.0	

Fuente: Encuesta de Empowerment para los colaboradores del Área de RR.HH. de la empresa AgroPucalá S.A.A.

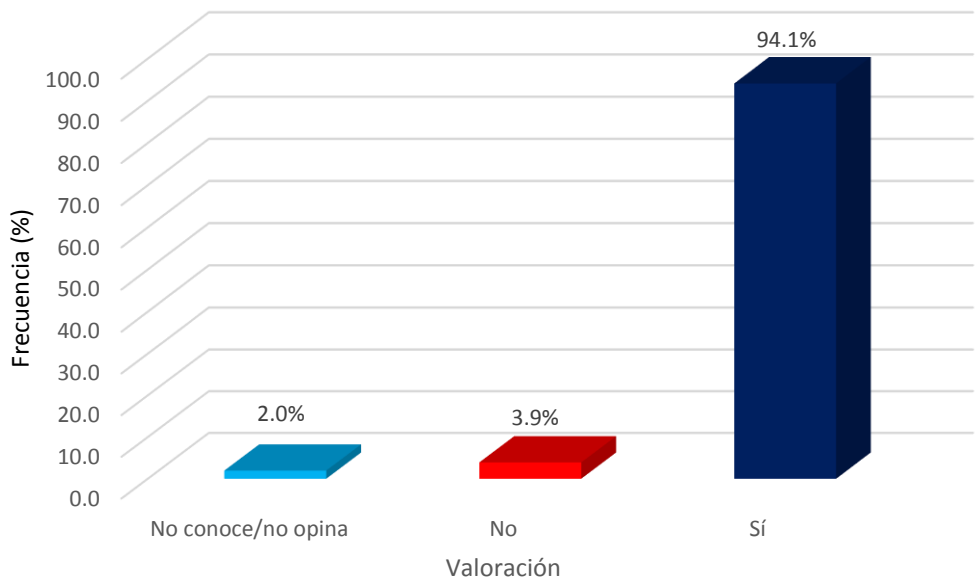


Figura 17. De acuerdo con los datos obtenidos se puede establecer que el 94.1% de los colaboradores afirman que la inspiración en el trabajo es un pilar importante para poder cumplir eficientemente con los deberes, el 3.9% considera lo contrario y sólo el 2% restante consideraron como respuestas el no conoce/no opina.

A partir de los resultados podemos deducir que los colaboradores en su mayoría reconocen a la inspiración como un pilar que influye en el cumplimiento de deberes, es importante seguir reforzando dicho aspecto.

Fuente: Encuesta de Empowerment para los colaboradores del Área de RR.HH. de la empresa AgroPucalá S.A.A.

Tabla 27

Existencia de valores y principios en el ambiente de trabajo.

Valoración	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
No	10	19.6	19.6	19.6
Sí	41	80.4	80.4	100.0
Total	51	100.0	100.0	

Fuente: Encuesta de Empowerment para los colaboradores del Área de RR.HH. de la empresa AgroPucalá S.A.A.

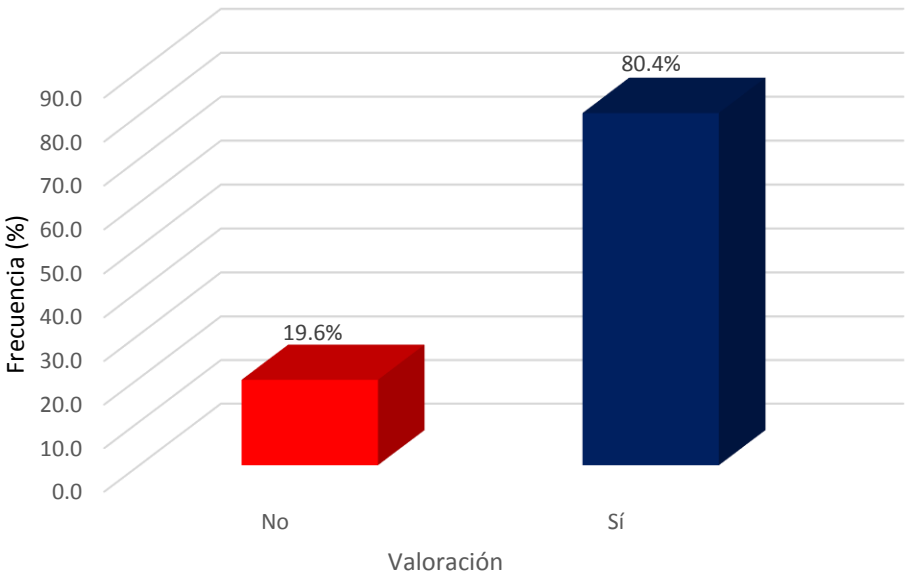


Figura 18. De acuerdo con los datos obtenidos se puede establecer que el 80.4% de los colaboradores afirman la existencia de valores y principios en su ambiente de trabajo mientras que el 19.6% restante consideran lo contrario.

Podemos deducir que, en el Área de trabajo, se reconoce la existencia de valores y principios, pilares importantes dentro de una cultura organizacional; por ello es importante seguir reforzando dichos aspectos.

Fuente: Encuesta de Empowerment para los colaboradores del Área de RR.HH. de la empresa AgroPucalá S.A.A.

Tabla 28

Sexo de los jefes de las dependencias del Área de RR.HH.

Sexo	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Masculino	7	70.0	70.0	70.0
Femenino	3	30.0	30.0	100.0
Total	10	100.0	100.0	

Fuente: Encuesta de Rendimiento Laboral para los jefes de las dependencias del Área de RR.HH de la empresa AgroPucalá S.A.A.

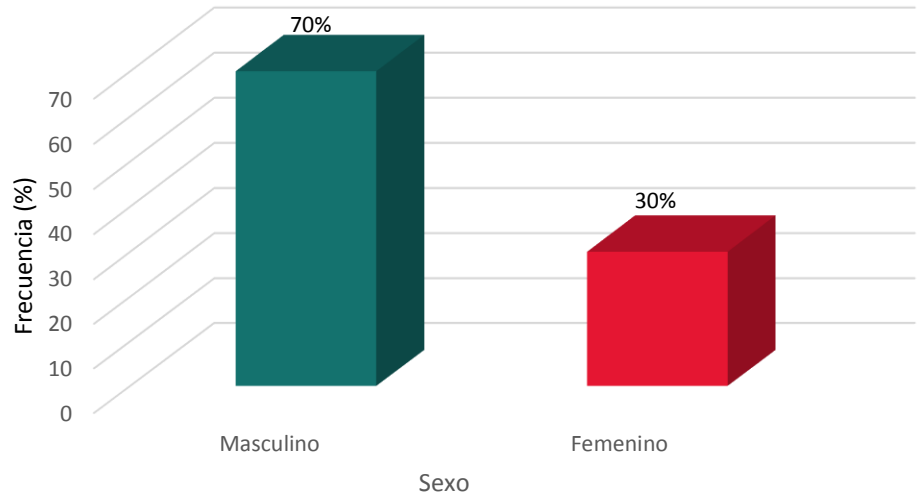


Figura 19. De acuerdo con los resultados obtenidos se puede establecer que el 70% de los jefes de las dependencias de RR.HH son del sexo masculino y el 30% restante pertenecen al sexo femenino. Por lo tanto, podemos deducir que existe un mayor porcentaje de hombres como jefes de dependencias del Área de RR.HH en la empresa.

Fuente: Encuesta de Rendimiento Laboral para los jefes de las dependencias del Área de RR.HH de la empresa AgroPucalá S.A.A.

Tabla 29
Edad de los jefes de las dependencias del Área de RR.HH.

Edad	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
20 - 30	0	0	0	0
30 - 40	3	30.0	30.0	30.0
40 - 50	0	0	0	0
50 - 60	1	10.0	10.0	40.0
60 - 70	6	60.0	60.0	100.0
Total	10	100.0	100.0	

Fuente: Encuesta de Rendimiento Laboral para los jefes de las dependencias del Área de RR.HH de la empresa AgroPucalá S.A.A.

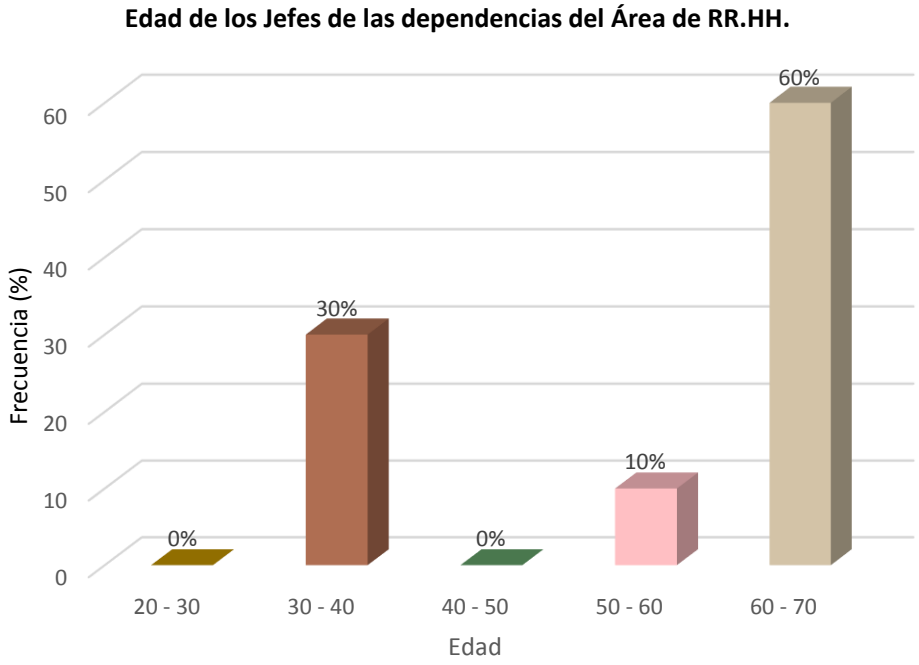


Figura 20. De acuerdo con los datos obtenidos se puede observar que el 60% de los jefes de cada dependencia se encuentran entre el rango de edad de 60 a 70 años, un 30% entre 30 y 40 y sólo un 10% se encuentra entre 50 y 60 años. Por ende, se puede observar que la mayor población de jefes de área está conformada por personas de la tercera edad.

Fuente: Encuesta de Rendimiento Laboral para los jefes de las dependencias del Área de RR.HH de la empresa AgroPucalá S.A.A.

Tabla 30
Estado Civil de las dependencias del Área de RR.HH.

Estado Civil	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Soltero	1	10.0	10.0	10.0
Conviviente	3	30.0	30.0	40.0
Casado	6	60.0	60.0	100.0
Total	10	100.0	100.0	

Fuente: Encuesta de Rendimiento Laboral para los jefes de las dependencias del Área de RR.HH de la empresa AgroPucalá S.A.A.

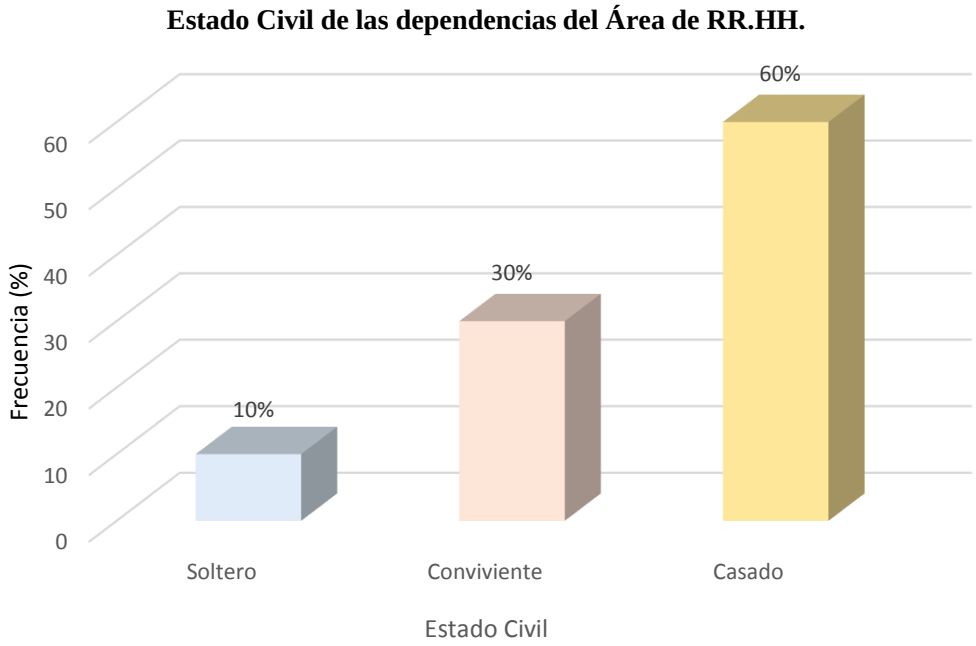


Figura 21. De acuerdo con los datos obtenidos se puede observar que el 60% de los jefes de cada dependencia son casados, el 30% son convivientes solo el 10% son solteros. Por lo tanto, se puede deducir que en gran mayoría los jefes de área poseen hogares constituidos.

Fuente: Encuesta de Rendimiento Laboral para los jefes de las dependencias del Área de RR.HH de la empresa AgroPucalá S.A.A.

Tabla 31
El liderazgo que se aplica en su área de trabajo contribuye al buen rendimiento laboral.

Valoración	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Nunca	0	0	0	0
Casi nunca	0	0	0	0
A veces	0	0	0	0
Casi siempre	3	30.0	30.0	30.0
Siempre	7	70.0	70.0	100.0
Total	10	100.0	100.0	

Fuente: Encuesta de Rendimiento Laboral para los jefes de las dependencias del Área de RR.HH de la empresa AgroPucalá S.A.A.

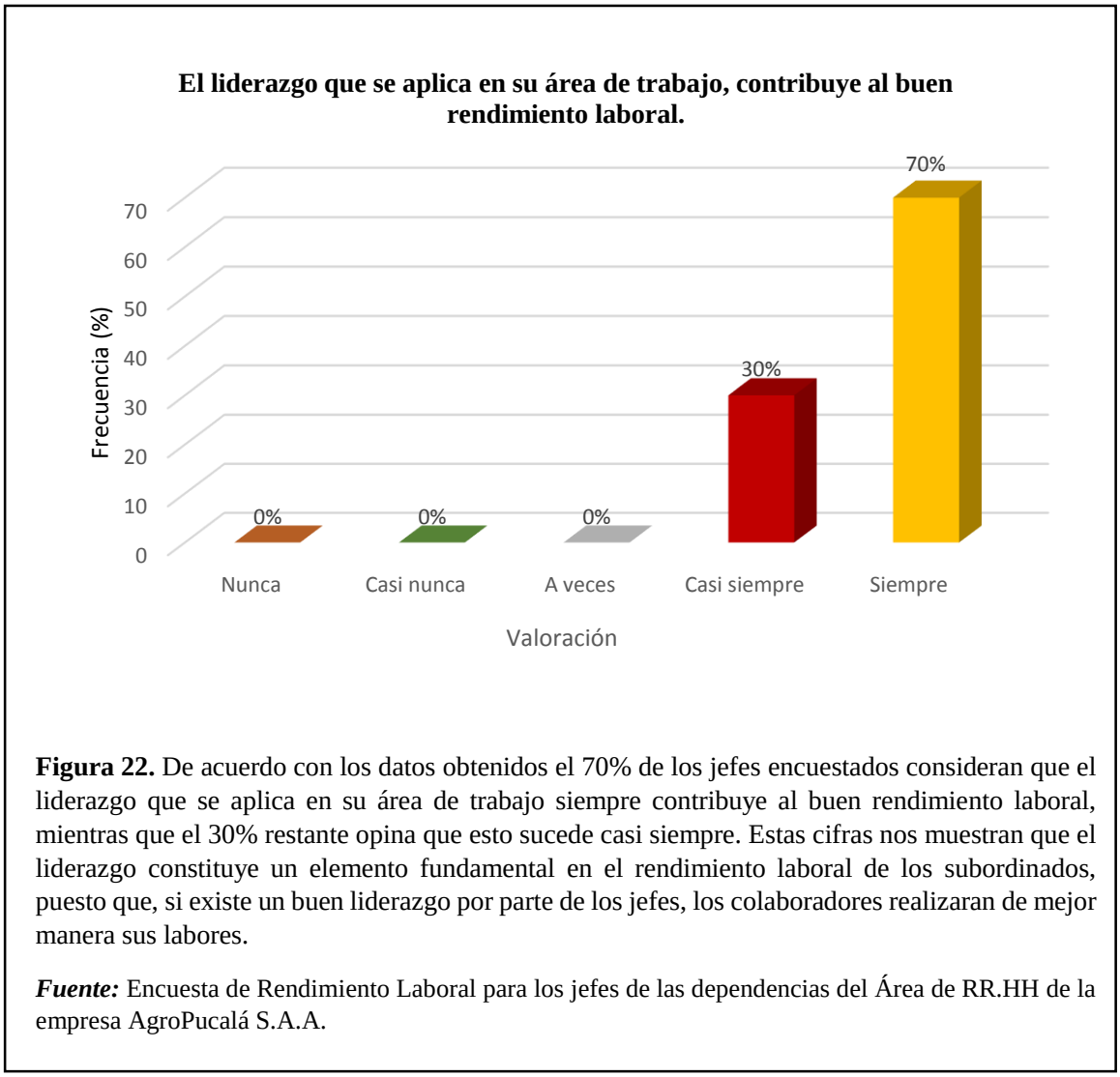


Figura 22. De acuerdo con los datos obtenidos el 70% de los jefes encuestados consideran que el liderazgo que se aplica en su área de trabajo siempre contribuye al buen rendimiento laboral, mientras que el 30% restante opina que esto sucede casi siempre. Estas cifras nos muestran que el liderazgo constituye un elemento fundamental en el rendimiento laboral de los subordinados, puesto que, si existe un buen liderazgo por parte de los jefes, los colaboradores realizaran de mejor manera sus labores.

Fuente: Encuesta de Rendimiento Laboral para los jefes de las dependencias del Área de RR.HH de la empresa AgroPucalá S.A.A.

Tabla 32

Influencia de la estructura organizacional en el rendimiento laboral.

Valoración	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Se desconoce	1	10.0	10.0	10.0
No influye	0	0	0	0
Negativa	0	0	0	0
Positiva	9	90.0	90.0	100.0
Total	10	100.0	100.0	

Fuente: Encuesta de Rendimiento Laboral para los jefes de las dependencias del Área de RR.HH de la empresa AgroPucalá S.A.A.

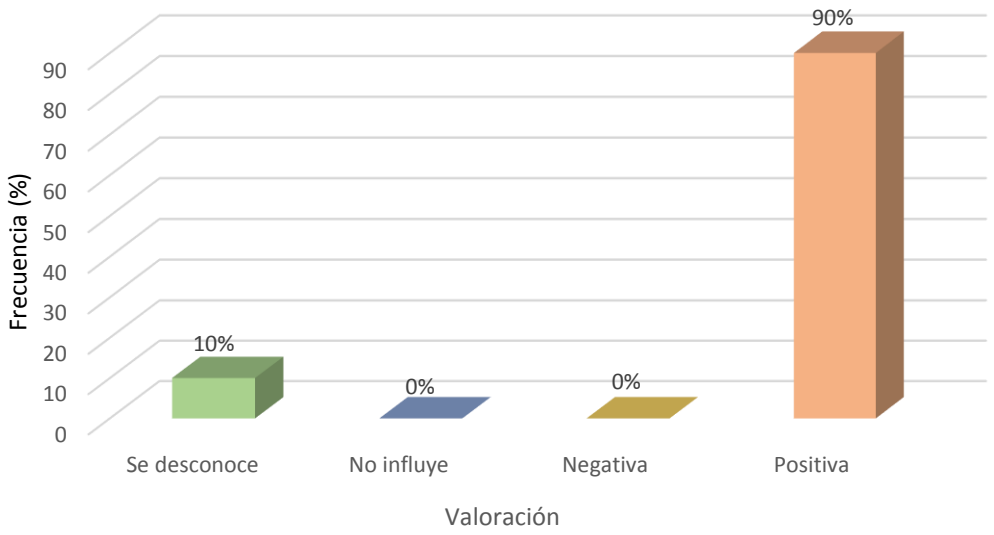


Figura 23. De acuerdo con los datos obtenidos el 90% de los jefes encuestados señalan que la influencia de la estructura organizacional en el rendimiento laboral de los colaboradores es positiva, mientras que el 10% restante desconoce dicha relación de influencia. Estas cifras nos muestran que si bien es cierto gran parte de los jefes opinan que influye de manera positiva, existe un porcentaje menor que desconoce dicha influencia, es por ello por lo que se debe de realizar capacitaciones donde se refuerce este aspecto para lograr que un mejor resultado.

Fuente: Encuesta de Rendimiento Laboral para los jefes de las dependencias del Área de RR.HH de la empresa AgroPucalá S.A.A.

Tabla 33
La cultura existente en su área de trabajo, lograr buenos resultados.

Valoración	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Se desconoce	0	0	0	0
No	1	10.0	10.0	10.0
Sí	9	90.0	90.0	100.0
Total	10	100.0	100.0	

Fuente: Encuesta de Rendimiento Laboral para los jefes de las dependencias del Área de RR.HH de la empresa AgroPucalá S.A.A.

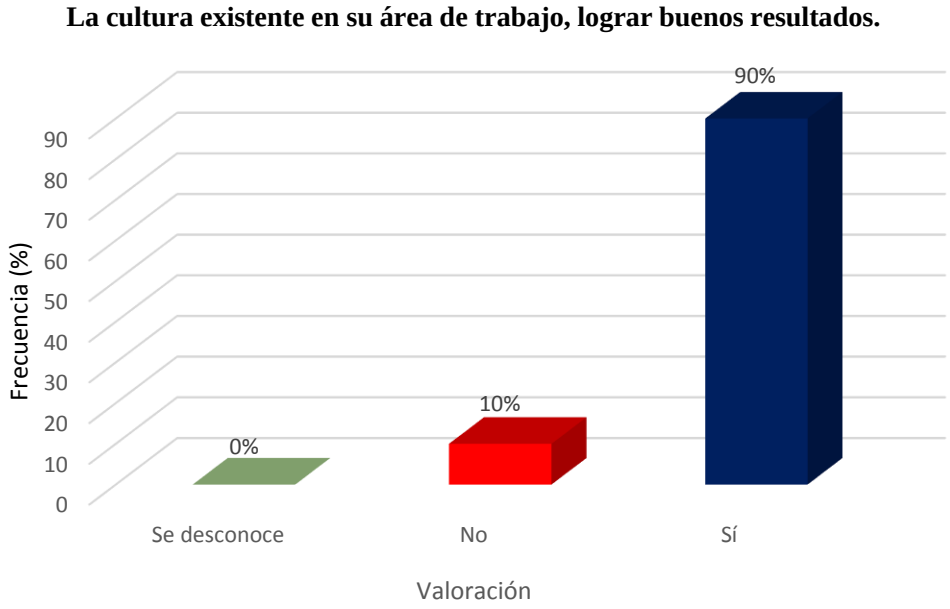


Figura 24. De acuerdo con los datos obtenidos, el 90% de los jefes de cada área afirma que la cultura existente en su área de trabajo logra buenos resultados, mientras que el 10% restante lo niega. Estas cifras arrojan que si bien es cierto los jefes consideran que existe un ambiente laboral donde se logran buenos resultados, existe un porcentaje mínimo que desconoce dicho ambiente, es por ello por lo que se debe reforzar este aspecto para optimar resultados, puesto que la cultura de una empresa es fundamental para conseguir excelentes resultados que beneficien a la empresa.

Fuente: Encuesta de Rendimiento Laboral para los jefes de las dependencias del Área de RR.HH de la empresa AgroPucalá S.A.A.

Tabla 34

Influencia de factores familiares en el rendimiento laboral en el trabajo

Valoración	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Se desconoce	2	20.0	20.0	20.0
No influye	2	20.0	20.0	40.0
Negativa	2	20.0	20.0	60.0
Positiva	4	40.0	40.0	100.0
Total	10	100.0	100.0	

Fuente: Encuesta de Rendimiento Laboral para los jefes de las dependencias del Área de RR.HH de la empresa AgroPucalá S.A.A.

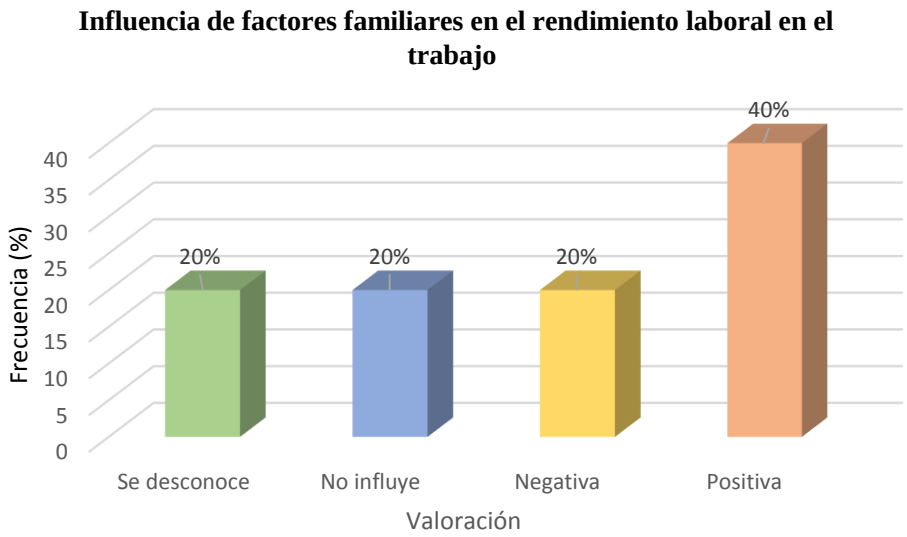


Figura 25. Según los datos obtenidos el 40% de los jefes consideran que la influencia de los factores familiares en el rendimiento laboral de los colaboradores de su área de trabajo es positiva, el 20% considera que es negativa, el otro 20% manifiesta que no influye y el último 20% desconoce dicha influencia. Los factores familiares son aspectos importantes en la vida de un trabajador que en muchas ocasiones no influye de manera positiva como se muestra en los resultados arrojados, muchas veces perjudica gravemente al colaborador, impidiendo que cumpla eficientemente con su trabajo, lo cual es perjudicial para la empresa, es por ello por lo que se deben realizar charlas que ayuden a mejorar el manejo de los factores personales en la vida del colaborador.

Fuente: Encuesta de Rendimiento Laboral para los jefes de las dependencias del Área de RR.HH de la empresa AgroPucalá S.A.A.

Tabla 35
Influencia de factores personales en el Rendimiento Laborales en el trabajo

Valoración	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Se desconoce	1	10.0	10.0	10.0
No influye	2	20.0	20.0	30.0
Negativa	5	50.0	50.0	80.0
Positiva	2	20.0	20.0	100.0
Total	10	100.0	100.0	

Fuente: Encuesta de Rendimiento Laboral para los jefes de las dependencias del Área de RR.HH de la empresa AgroPucalá S.A.A.

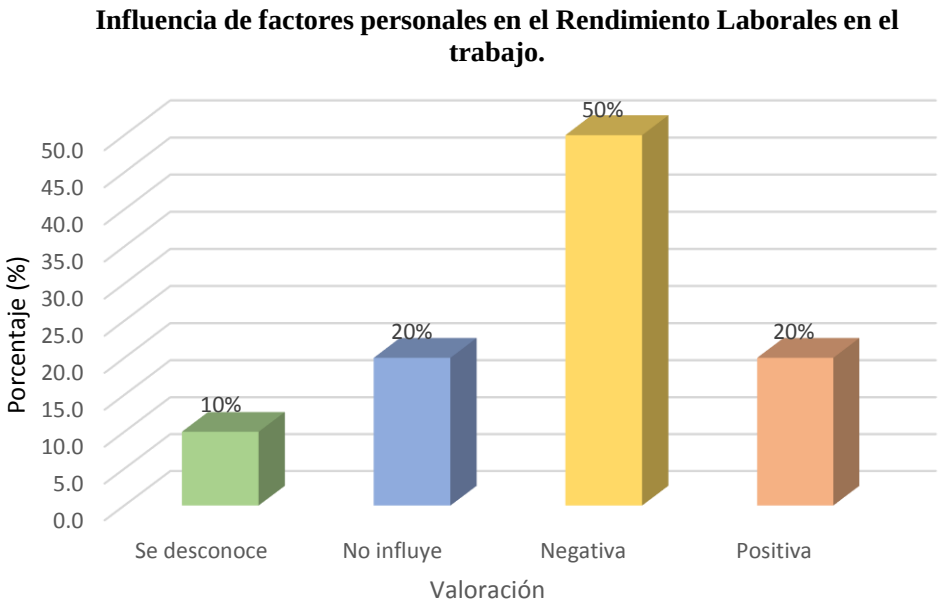


Figura 26. De acuerdo con los resultados obtenidos se puede establecer que el 50% de los jefes encuestados afirman que los factores personales influyen de manera negativa en el rendimiento laboral de los colaboradores en su área de trabajo, el 20% afirma que la influencia es positiva, el otro 20% considera que no influye y el 10% restante desconoce. Podemos observar que predomina una influencia negativa, de lo cual se deduce los factores personales afectan el rendimiento de los colaboradores, por ello es importante que los colaboradores no descuiden su rendimiento y estén siempre enfocados en tener un desenvolvimiento positivo.

Fuente: Encuesta de Rendimiento Laboral para los jefes de las dependencias del Área de RR.HH de la empresa AgroPucalá S.A.A.

Tabla 36
Factores ambientales que afectan el rendimiento en su área de trabajo.

Valoración	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Iluminación	1	10.0	10.0	10.0
Ruidos	1	10.0	10.0	20.0
Estrés	7	70.0	70.0	90.0
Clima	1	10.0	10.0	100.0
Total	10	100.0	100.0	

Fuente: Encuesta de Rendimiento Laboral para los jefes de las dependencias del Área de RR.HH de la empresa AgroPucalá S.A.A.

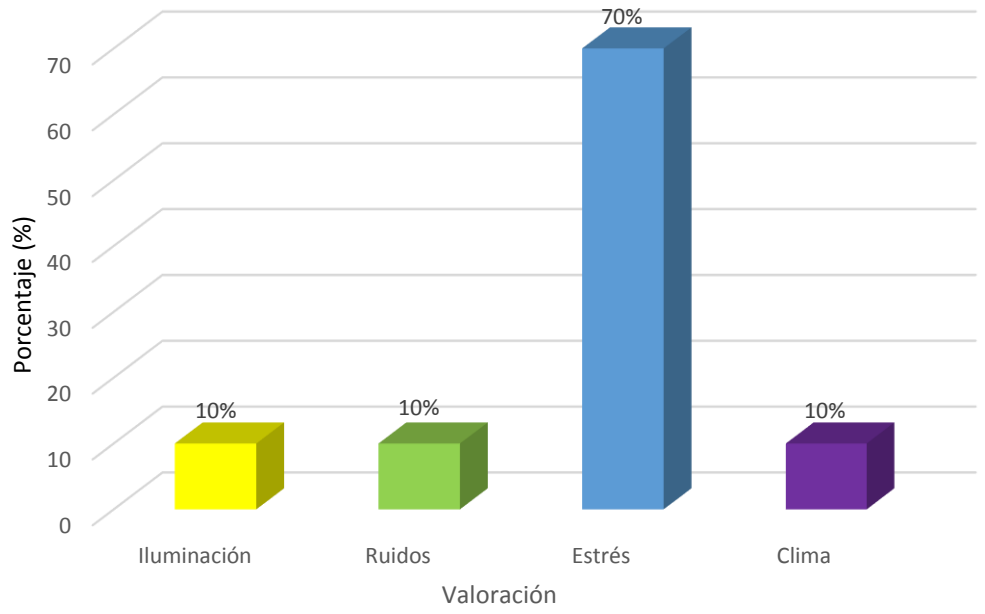


Figura 27. De acuerdo con los resultados obtenidos se puede establecer que el 70% de los jefes encuestados afirman que el estrés es el factor ambiental (externos) que más afecta al rendimiento en sus áreas de trabajo, el 10% consideró como respuesta el factor iluminación, otro 10% consideró los ruidos y el 10% restante consideró al clima.

De estos resultados podemos deducir y confirmar que el factor estrés, es actualmente considerado como un factor perjudicial para el rendimiento en toda organización, y es el que más afecta ahora en el Área de RR.HH. Por lo cual es necesario afrontar este problema y buscar soluciones para asegurar el bienestar de los colaboradores y la mejora del rendimiento laboral.

Fuente: Encuesta de Rendimiento Laboral para los jefes de las dependencias del Área de RR.HH de la empresa AgroPucalá S.A.A.

Tabla 37
Medición de la producción de los colaboradores.

Valoración	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Otras	0	0.0	0.0	0.0
Ninguna	1	10.0	10.0	10.0
Tener en cuenta la dificultad de las diversas tareas	7	70.0	70.0	80.0
Corregir diferencias en el ambiente de trabajo	2	20.0	20.0	100.0
Total	10	100.0	100.0	

Fuente: Encuesta de Rendimiento Laboral para los jefes de las dependencias del Área de RR.HH de la empresa AgroPucalá S.A.A.

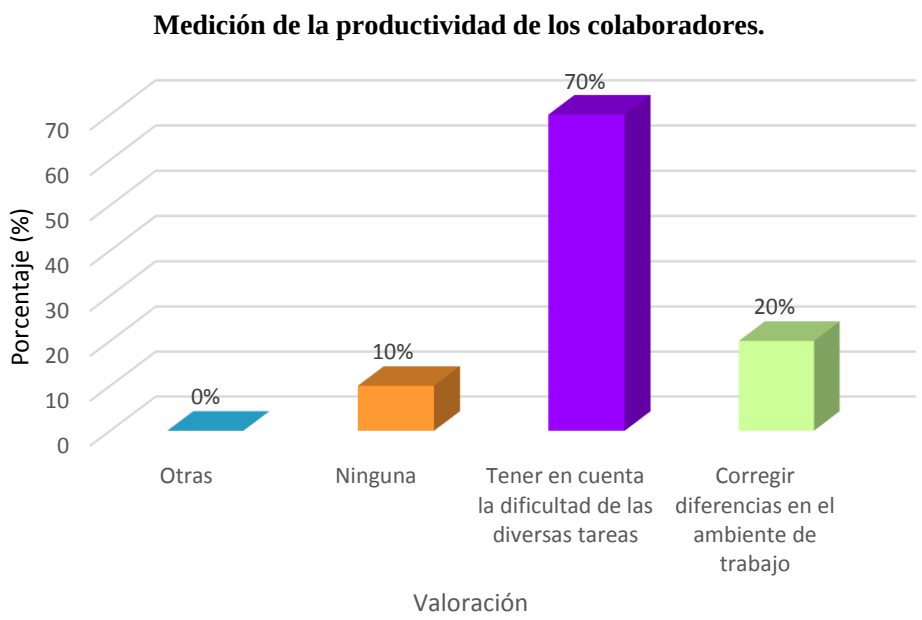


Figura 28. De acuerdo con los resultados obtenidos se puede establecer que el 70% de los jefes encuestados afirman que para medir la producción de sus colaboradores lo que realizan es tener en cuenta la dificultad de las diversas tareas, el 20% consideró el corregir diferencias en el ambiente de trabajo y el 10% restante consideró como respuesta ninguna. Podemos deducir que los jefes de las dependencias evalúan y de alguna forma comparan las dificultades de cada una de las tareas que encomiendan a sus colaboradores, con el fin de medir la productividad laboral.

Fuente: Encuesta de Rendimiento Laboral para los jefes de las dependencias del Área de RR.HH de la empresa AgroPucalá S.A.A.

Tabla 38
Monitoreo de los colaboradores.

Valoración	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Otras	0	0	0	0
Rutas de logros	3	30.0	30.0	30.0
A través de un colaborador oculto	0	0	0	0
A través de supervisiones diarias	7	70.0	70.0	100.0
A través de su PC	0	0	0	0
Total	10	100.0	100.0	

Fuente: Encuesta de Rendimiento Laboral para los jefes de las dependencias del Área de RR.HH de la empresa AgroPucalá S.A.A.

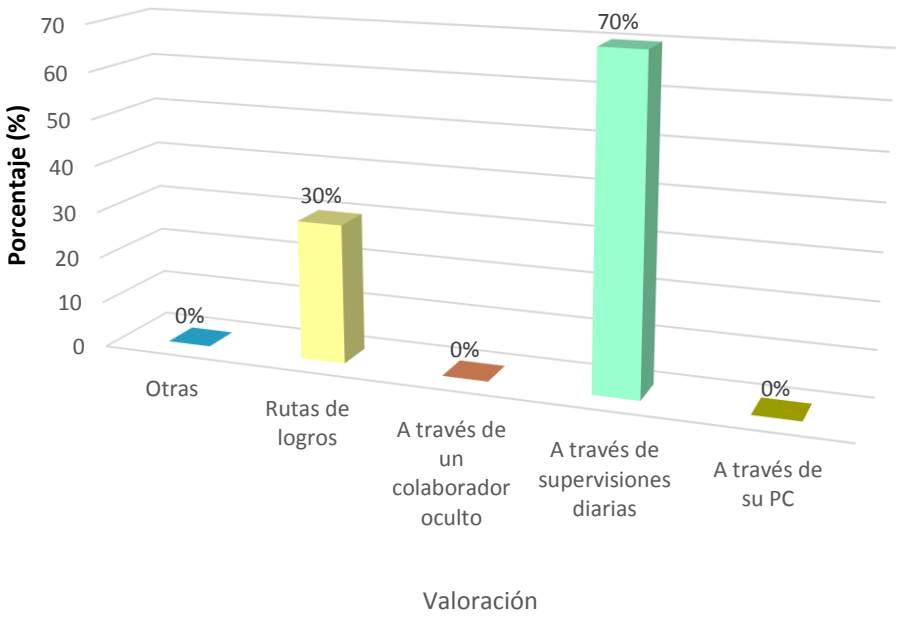


Figura 29. De acuerdo con los resultados obtenidos se puede establecer que el 70% de los jefes encuestados afirman que monitorean a sus colaboradores a través de supervisiones diarias y el 30% a través de rutas de logros.

Podemos deducir que en su mayoría los jefes de las dependencias del área de RR.HH diariamente están pendientes de las actividades que realizan sus colaboradores, este punto es importante porque podemos asumir que los colaboradores en su mayoría tienen la asesoría y respaldo de sus jefes.

Fuente: Encuesta de Rendimiento Laboral para los jefes de las dependencias del Área de RR.HH de la empresa AgroPucalá S.A.A.

Tabla 39
Medición del rendimiento de los colaboradores.

Valoración	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Otras	0	0	0	0
Ascensos u reconocimientos	0	0	0	0
Logros colectivos	6	60.0	60.0	60.0
Logros individuales	3	30.0	30.0	90.0
Ausentismo	1	10.0	10.0	100.0
Total	10	100.0	100.0	

Fuente: Encuesta de Rendimiento Laboral para los jefes de las dependencias del Área de RR.HH de la empresa AgroPucalá S.A.A.

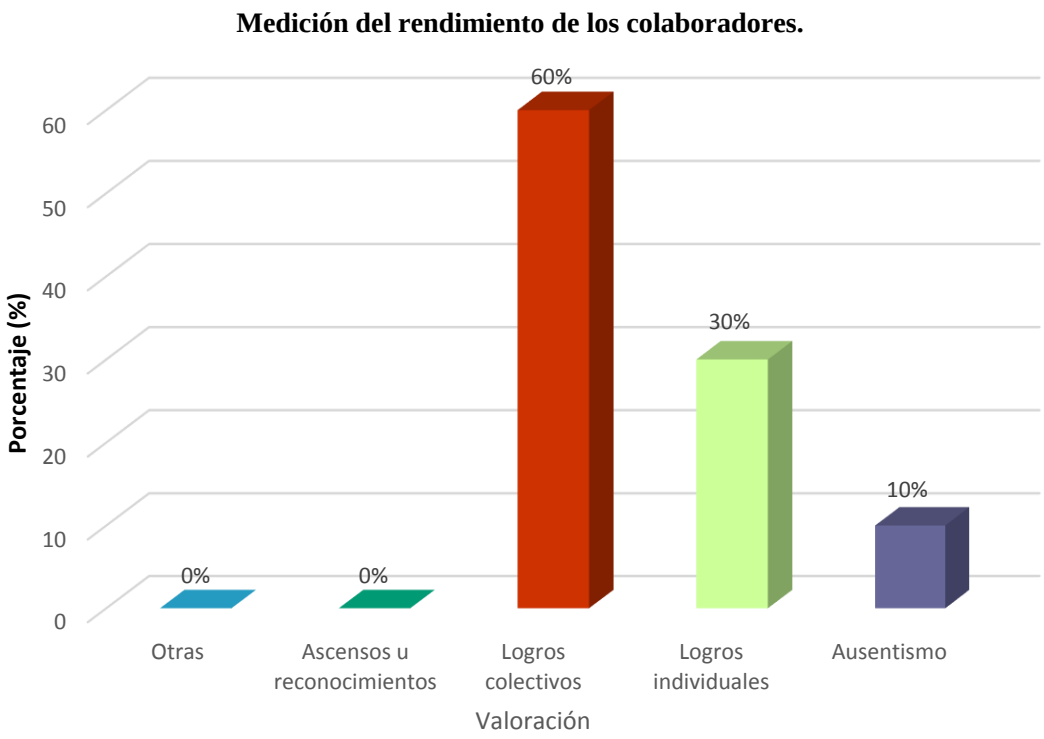


Figura 30. De acuerdo con los resultados obtenidos se puede establecer que el 60% de los jefes encuestados afirman que los datos que más utilizan para medir el rendimiento de sus colaboradores son los logros colectivos que se han logrado, el 30% considera a los logros individuales y el 10% restante consideró como respuesta el ausentismo. Podemos deducir que, de alguna forma, los jefes de las dependencias del área de RR.HH otorgan mucha importancia al trabajo en equipo de sus colaboradores y por supuesto de los logros que se puedan alcanzar con esta forma de trabajo. De igual forma consideramos que es importante también evaluar logros individuales.

Fuente: Encuesta de Rendimiento Laboral para los jefes de las dependencias del Área de RR.HH de la empresa AgroPucalá S.A.A.

Tabla 40
Resultados de los informes de rendimiento laboral.

Valoración	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Negativos	2	20.0	20.0	20.0
Regulares	6	60.0	60.0	80.0
Satisfactorios	2	20.0	20.0	100.0
Total	10	100.0	100.0	

Fuente: Encuesta de Rendimiento Laboral para los jefes de las dependencias del Área de RR.HH de la empresa AgroPucalá S.A.A.

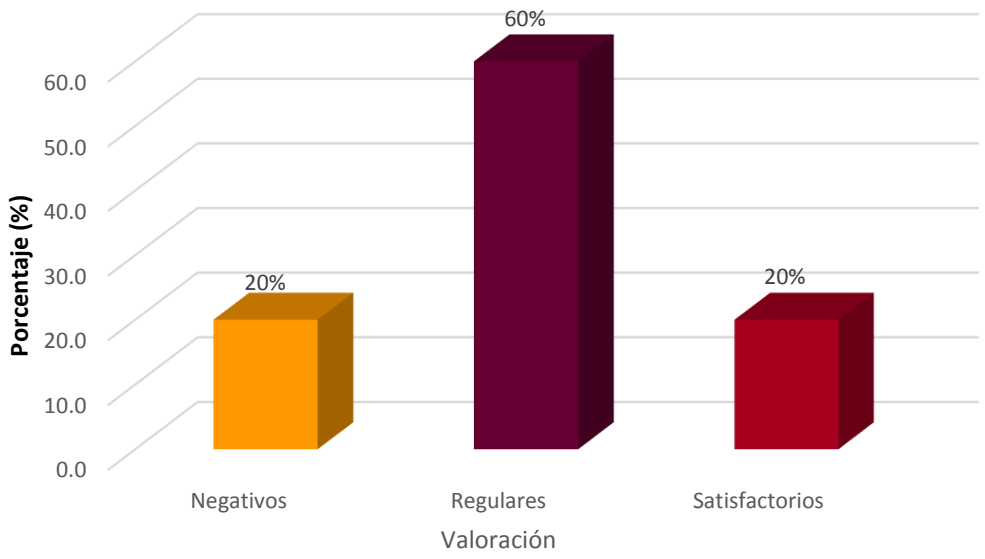


Figura 31. De acuerdo con los resultados obtenidos se puede establecer que el 60% de los jefes encuestados afirman que los resultados de los informes de rendimiento laboral fueron regulares, el 20% aseguró que son negativos y el otro 20% restante aseguró que son satisfactorios. A través de estos resultados podemos deducir que actualmente el rendimiento laboral de los colaboradores no es el adecuado, es importante que los jefes a través de las supervisiones diarias evalúen la situación.

Fuente: Encuesta de Rendimiento Laboral para los jefes de las dependencias del Área de RR.HH de la empresa AgroPucalá S.A.A.

Tabla 41
Escala de valoración utilizada para medir el rendimiento laboral.

Valoración	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
N.A	3	30.0	30.0	30.0
Otras	0	0	0	0
Distribución Forzada	0	0	0	0
Comparación de pares	2	20.0	20.0	50.0
Ranking	5	50.0	50.0	100.0
Total	10	100.0	100.0	

Fuente: Encuesta de Rendimiento Laboral para los jefes de las dependencias del Área de RR.HH de la empresa AgroPucalá S.A.A.

.

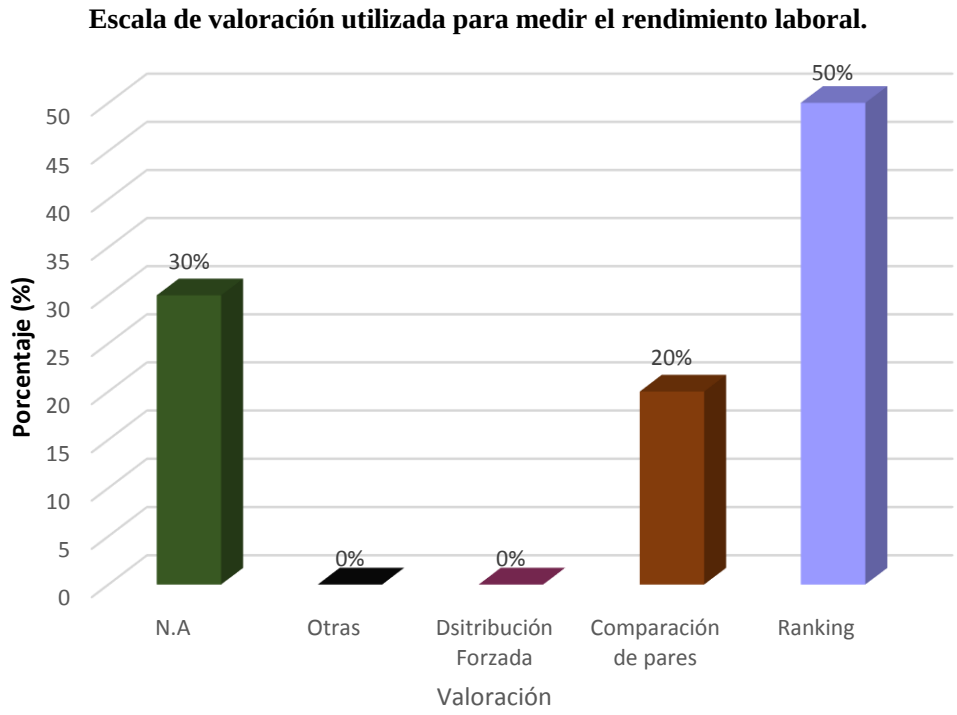


Figura 32. De acuerdo con los resultados obtenidos se puede establecer que el 50% de los jefes encuestados afirman que el ranking es la escala de valoración que más utilizan para medir el rendimiento de sus colaboradores, el 30% consideró como respuesta ninguna de las anteriores y el 20% restante consideró la comparación de pares. Podemos deducir que los jefes de área evalúan la continuidad de los logros o buenos resultados que obtienen sus colaboradores como consecuencia de su rendimiento laboral. Es importante que los jefes de área estén pendientes del rendimiento de sus colaboradores e investiguen nuevas formas de valoración.

Fuente: Encuesta de Rendimiento Laboral para los jefes de las dependencias del Área de RR.HH de la empresa AgroPucalá S.A.A.

IV. PROPUESTA

PROPONER ESTRATEGIAS DE EMPOWERMENT PARA EL ÁREA DE RR.HH DE LA EMPRESA AGRO PUCALÁ S.A.A.

4.1. Descripción de la Propuesta

La propuesta del presente informe de investigación está basada en la formulación de estrategias de empowerment, que permitan mejorar el rendimiento laboral de los colaboradores del Área de RR.HH.

Las estrategias son un total de 4, las cuales serán desarrolladas y contendrán actividades que permitan reforzar la herramienta empowerment en el área, con la finalidad de que actúe como una herramienta de mejora en el rendimiento laboral.

4.1.1. Justificación

Actualmente los problemas existentes en las organizaciones son provocados por factores, tanto internos como externos, los cuales de igual forma afectan el rendimiento laboral, clima laboral y cultura organizacional. Es por ello por lo que las propuestas cumplen un rol importante al ofrecer una alternativa de mejorar o solucionar una determinada situación problemática.

Esta propuesta se justifica en el hecho de brindar una alternativa de mejora para el rendimiento laboral de los colaboradores a través de estrategias que desarrollen eficientemente el empowerment.

4.1.2. Objetivo General.

Proponer estrategias para el desarrollo eficiente del empowerment en los colaboradores del Área de RR.HH de la empresa Agro Pucalá S.A.A.

4.1.3. Objetivos Específicos.

Elaborar estrategias para el desarrollo eficiente del empowerment.

Analizar cada una de las estrategias elaboradas para el desarrollo eficiente del empowerment.

Elaborar un programa de actividades que refuercen las estrategias planteadas.

4.1.4. Diagnóstico Situacional de la empresa y del empowerment.

Se debe hacer una evaluación a la organización para determinar la situación en la que se encuentra la empresa, dicha evaluación consiste en realizar un cuestionario que debe ser diligenciado por todos los miembros de la organización, las siguientes preguntas son una guía para elaborar la valoración:

¿Cuál es la estrategia actual de negocios?

¿Cuál es la estructura actual de la organización?

¿Qué sistema de recompensas y reconocimiento existen para los individuos o los equipos?

¿El entrenamiento está relacionado con las necesidades de los negocios?

¿El liderazgo se caracteriza por ser una jerarquía vertical en los aspectos de toma decisiones y flujo de información o en un liderazgo compartido?

¿Se estimula una comunicación con los empleados y se les responde?

La empresa AgroPucalá es una empresa privada, dedicada al cultivo y procesamiento de la caña de azúcar, con muchos años en el mercado azucarero.

Si bien es cierto en los últimos años se ha visto involucrada en problemas judiciales, sociales y económicos; por otro lado, es importante resaltar que en la actualidad dichos problemas no han tomado notoriedad. De igual forma es importante reconocer que es una de las mejores azucareras del norte, en cuanto a la calidad del producto que elaboran.

El Área de RR.HH, que es el objeto de estudio de la presente investigación; es un área que actualmente cuenta con 7 dependencias y tiene como Gerente al Dr. Alexander Timaná Yzaga. Es un área muy organizada, con un rol muy importante en toda la empresa que cuenta con muy buenos profesionales. Sin embargo el área también presenta deficiencias en el rendimiento de los colaboradores y se ha identificado falta de empoderamiento de los mismos.

4.1.5. Estrategias

a) Título de la estrategia 1: Revisar y difundir la visión organizacional.

Propósito

Verificar la existencia y correcta formulación de la visión empresarial y corroborar que exista una eficiente difusión de la misma, en toda la organización.

Descripción

La visión actual de la empresa es la siguiente:

Ser la empresa líder del sector azucarero nacional.

Es importante que los colaboradores también formen parte de creación de la visión empresarial, en este caso es importante tener conocimiento de la opinión de los colaboradores con respecto a la visión existente. Es recomendable buscar asesoramiento de profesionales conocedores de planeación estratégica. Una vez definida la visión, se debe proceder a la difusión; proceso mediante el cual se da a conocer a los colaboradores con la finalidad de que ellos se sientan identificados y puedan asumirla como propia.

Recursos

Humanos, materiales (carteles de difusión de la visión), talleres de comunicación, dinero, tiempo.

b) Título de la Estrategia 2: Capacitar a jefes y colaboradores del Área de RR.HH sobre la herramienta Empowerment.

Propósito

Capacitar a todos los integrantes del Área de RR.HH sobre la herramienta empowerment y de las ventajas que aportaría con su aplicación.

Descripción

Con antelación es importante una previa reunión con los jefes de cada dependencia, a quienes se les explique en qué consiste esta herramienta y las ventajas que aportaría a la mejora del rendimiento de los colaboradores. Posteriormente es importante contar con el apoyo de personal capacitado y conocedor de esta herramienta para que pueda desarrollar la capacitación.

Recursos

Humanos, materiales, económicos, tiempo.

c) **Título de la Estrategia 3: Crear equipos de trabajo - Sistema de comunicación en Feedback.**

Propósito

Reforzar y poner en práctica la capacitación sobre empowerment a través de la formación de equipos de trabajo, seleccionando a líderes y realizando un seguimiento utilizando la herramienta de la comunicación en forma de retroalimentación (feedback), para asegurar los buenos resultados de la capacitación.

Descripción

En toda área de trabajo es importante formar equipos de trabajo, que permitan mejorar los resultados, la eficiencia del trabajo, para completar las habilidades y talentos, etc.

Por estas y muchas otras razones, después de realizar la capacitación de empowerment es importante que se formen equipos de trabajo en toda el Área de RR.HH, donde se designe líderes responsables los cuales deben ser seleccionados mediante una evaluación y según el desempeño que posean. De igual forma se debe establecer un sistema de comunicación (Feedback), como un medio de conexión y como una forma de retroalimentación.

Recursos

Humanos, materiales, económicos, tiempo.

d) **Título de la Estrategia 4: Elaborar un sistema de evaluación con medidas preventivas y correctivas para el mejoramiento continuo.**

Propósito

Asegurar la mejora continua del Área de RR.HH.

Descripción

La evaluación es un procedimiento mediante el cual valoramos conocimientos, habilidades, etc; por ello es importante establecer un sistema de evaluación a los equipos de trabajo para poder medir los resultados. De igual forma se deben establecer acciones correctivas basadas en el reglamento interno de la organización, que aseguren que el área logre mejoras significativas.

Recursos

Humanos, materiales, económicos, tiempo.

Tabla 42

Revisar y difundir la visión organizacional.

ESTRATEGIAS	ACTIVIDADES	ESPECIFICACIONES	RECURSOS	TIEMPO	COSTO
Revisión y difusión de la visión.	Reunión de coordinación para aplicación de la propuesta	Se debe debatir la idea de revisión de la visión con un experto en el tema y autoridades de la empresa.	Humanos (Gerente y Jefes de Área) y Materiales (Papel bond, folders, lapiceros)	3 horas	S/ 27.00
	Revisión de la visión y coordinaciones	Una vez tomada la decisión de revisión de la visión, se debe realizar una reunión de coordinación. Jefes y colaboradores por dependencia revisan y ofrecen opiniones sobre la visión existente Con un profesional experto en planeación estratégica se recogen las ideas y se define la nueva visión.	Humanos (Gerente, Jefes de Área, colaboradores y profesional experto). Materiales (papel bond, computadora, lapiceros, etc).	1 semana	S/ 180.00
	Difusión de la visión	Una vez definida la visión, se debe presentar ante la comunidad organizacional. Se designará a encargados por Área y dependencias para que difundan la nueva visión Realizar un seguimiento a la difusión	Humanos (Gerente, profesional experto, colaboradores, jefes). Materiales. Recursos Económicos.	3 semanas	S/ 464.00

Fuente: Elaboración propia.

Tabla 43

Capacitar a jefes y colaboradores sobre la herramienta empowerment.

ESTRATEGIAS	ACTIVIDADES	ESPECIFICACIONES	RECURSOS	TIEMPO	COSTO
Capacitación a jefes y colaboradores del Área de RR.HH sobre la herramienta Empowerment.	Dar a conocer mediante una capacitación todo lo referente a Empowerment (definiciones, beneficios, teorías, etc.).	Con un profesional experto capacitar a los jefes de las dependencias del Área de RR.HH, posteriormente capacitar a los colaboradores junto a sus respectivos jefes. Dar a conocer los beneficios que se pueden lograr con la aplicación del Empowerment.	Humanos (Gerente, profesional experto, colaboradores, jefes). Materiales. Recursos Económicos.	1 mes	S/ 1,620.85

Fuente: Elaboración propia.

Tabla 44

Crear equipos de trabajo - Sistema de comunicación en Feedback.

ESTRATEGIAS	ACTIVIDADES	ESPECIFICACIONES	RECURSOS	TIEMPO	COSTO
Creación de equipos de trabajo: Sistema de comunicación en Feedback.	Formar equipos de trabajo en todas las dependencias de RR.HH.	Los jefes de cada área serán los encargados de elaborar y dar seguimiento a los grupos de trabajo.	Humanos (Gerente, profesional experto, colaboradores, jefes). Materiales. Recursos Económicos.	1 mes	S/ 1015.00
	Capacitar a los jefes de área en comunicación (Feedback)	Con un profesional experto en el tema, capacitar a los jefes y dar seguimiento a que ellos apliquen los conocimientos adquiridos con sus colaboradores.			

Fuente: Elaboración propia.

Tabla 45

Elaborar sistema de evaluación con medidas preventivas y correctivas.

ESTRATEGIAS	ACTIVIDADES	ESPECIFICACIONES	RECURSOS	TIEMPO
Sistema de evaluación y acciones correctivas para el mejoramiento continuo.	Planificación de las evaluaciones a los grupos de trabajo.	Reuniones para programar las evaluaciones utilizando indicadores de cumplimientos de metas.	Humanos (Gerente, jefes, colaboradores). Materiales. Recursos Económicos.	Permanente
	Seguimiento a las evaluaciones.	Gerencia de Recursos Humanos deberá monitorear que los jefes de cada área realicen las evaluaciones correspondientes.		
	Dar a conocer el Reglamento Interno de la Empresa y elaborar medidas preventivas y correctivas.	Reuniones de coordinación con la dependencia de Normas Disciplinarias. Reuniones de coordinación con los Jefes de Área.		

Fuente: Elaboración propia.

Tabla 46:

Consolidado del presupuesto.

BIENES			
Descripción	**Cantidad**	**Precio Unitario**	**Total**
Papel bond	1 millar	S/. 12.00	S/. 12.00
Lapiceros	1 caja	S/. 15.00	S/. 15.00
Computadora	1	_	_
Proyector	1	_	_
Impresiones a color	50 u.	0.2	S/. 10.00
Cartulinas simples (Blancas)	5 u.	0.5	S/. 2.50
Cinta de embalaje	1 u.	S/. 1.50	S/. 1.50
Impresiones a blanco y negro	61 hojas	S/. 0.10	S/ 6.1
Fotocopias	195 hojas	S/. 0.25	S/. 48.75
Folders	30 u.	S/. 0.70	S/. 21.00
Total			S/. 116.85
SERVICIOS			
Descripción	**Veces**	**Precio Unitario**	**Total**
Viáticos	15	S/. 8.00	S/. 120.00
Total			S/. 120.00
HUMANOS			
Descripción	**Cantidad**	**Honorarios**	**Total**
Gerente General	1	_	_
Gerente de RR.HH	1	_	_
Jefes	5	_	_
Colaboradores	25	_	_
Profesional experto	1	3 meses	S/. 3,070.00
Total			S/. 3,070.00
			S/. 3,306.85

Fuente: Elaboración propia.

4.1.6. Costo - Beneficio:

Es importante recalcar que la aplicación de la propuesta tendrá un impacto positivo en el área de Recursos Humanos, beneficiando de la siguiente manera:

Según los resultados obtenidos, actualmente a los colaboradores se les asigna de 4 a más deberes durante el día que representa el 39.2 %; con la aplicación del empowerment, se logrará un incremento del 40% aprox. Esto debido a que los jefes aprenderán a delegar funciones a sus colaboradores y dotarlos de autoridad en su puesto de trabajo.

Por otro lado, la aplicación o desarrollo de la variable empowerment logrará reforzar el clima de confianza entre colaboradores y jefes de dependencias; que actualmente en un 86.3% que

afirma que no existe un ambiente de confianza. Esta situación cambiaría con la aplicación del empowerment incrementándose de forma favorable en un 50% aprox. A través del empowerment las relaciones interpersonales mejoran, ya que todos empiezan a conocerse y se fomenta el trabajo en equipo.

Otro beneficio que se lograría con la aplicación del empowerment es la agilización de procesos. Por ejemplo en el área de RR.HH los documentos que le competen al área, son en primera instancia recepcionados en mesa de partes, posteriormente estos son destinados al área y el área los destina a las dependencias correspondientes. A través del empowerment la agilización de procesos será mucho más efectiva ya que la delegación, el compromiso y la asignación de poder lograrán que los procesos se simplifiquen y la burocracia disminuya ya que los colaboradores tendrán mucha más libertad en sus puestos y tomarán decisiones inmediatas, como por ejemplo tomar la decisión de destinar con mayor rapidez los documentos sin esperar a tener que consultar a los jefes para recién tomar decisiones.

Calculamos que la inversión se recuperará aproximadamente en un año, tiempo durante el cual; en los primeros meses se aplicará la propuesta y en los posteriores meses se realizará un seguimiento para lograr que a través del empowerment los colaboradores estén mucho más motivados en sus puestos de trabajo y su productividad pueda mejorar. Por otro lado la situación de la empresa en estos últimos meses no ha sido la mejor, sin embargo los colaboradores no deben ser afectados ni deben tener ninguna restricción en sus beneficios, este punto se debe mejorar; de esta forma la satisfacción laboral mejorará.

V. DISCUSIÓN

5.1. Discusión de resultados

Uno de los resultados encontrados presentado en la Tabla 17, se evidencia que el 86.3% de los colaboradores encuestados consideran que no existe un ambiente de confianza entre ellos y sus jefes, lo que denota una deficiencia significativa en las relaciones laborales entre jefes y colaboradores, se debe tener en cuenta la importancia de una reestructuración de la cultura que fomente la existencia de lazos de confianza y familiaridad entre ellos, lo que repercutiría en un adecuado trabajo en equipo. Coincide con lo expuesto por Cóndor (2014) en Bolivia, al concluir que para poder aplicar el modelo es preciso reestructurar la cultura organizacional de la institución (ECOR Ltda.), adecuando para su firme propósito al modelo empowerment. Orientando al ejecutivo principal en su aplicación y desarrollo del mismo. Implantar un sistema de comunicación dentro de la institución, capacitar no solo en el área técnica sino también en las áreas humanas como puntualidad, responsabilidad, honestidad y confianza para vigorizar las relaciones dentro la institución. Por ende, es indispensable la creación de confianza, teniendo en cuenta que este es uno de los pasos en el proceso de delegación. Tal como lo menciona Arroyo (2012) el proceso de delegación consta de los siguientes pasos: asignación de deberes, delegación de autoridad, creación de confianza y asignación de responsabilidades; considerando que el proceso de delegación forma parte importante del empowerment. Resaltamos que la creación de confianza es un punto primordial dentro del empowerment, puesto que fortalece el ambiente organizacional, facilita el trabajo en equipo condicionando a que llegue a ser mucho más eficiente y cómodo.

En los resultados encontrados presentado en la Tabla 19 se evidencia que el 37.3% de los colaboradores considera que siempre y casi siempre tiene autoridad en su puesto de trabajo, el otro 37.3% consideran que a veces y el 25.5% restante consideró un nunca y casi nunca entre sus respuestas, lo cual puede denotar una deficiencia en el aspecto de autoridad en el puesto de trabajo, el cual es un punto fundamental dentro del empowerment. Coincide con lo expuesto por Carnero (2013) en Lambayeque, al concluir que en cuanto al nivel de facultación y entrega de poder en la empresa Súper S.A.C., el 80% de los encuestados afirma que sus opiniones no son tomadas en cuenta y por lo general no tienen la facultad de hacer lo que más creen conveniente, los cambios que desean realizar en su puesto no son bien vistos, casi nunca son recompensados y no reciben capacitaciones. Para la solución del problema, en la investigación se realiza un modelo conceptual basado en el empowerment, mediante el cual se proponen estrategias. Así como lo afirma Arroyo (2012) “Desde la

perspectiva gerencial y con el fin de ganar efectividad, motivación y productividad entre los colaboradores, debe cederles autonomía, poder y cierto control. Es importante reconocer la asignación de poder y autoridad como un punto esencial en el empowerment ya que a través de este estamos dando inicio al empoderamiento de los colaboradores en su puesto de trabajo, estaremos contribuyendo a que los colaboradores se sientan dueños de su propio trabajo. Se espera que a través de lo antes mencionado se mejore la entrega de poder y el nivel de facultación en dicha empresa.

En los resultados encontrados presentado en la Tabla 24 se evidencia que el 74.5% no conoce la visión empresarial mientras que el 25.5% restante si la conocen. Se puede deducir que no ha existido una correcta difusión del plan estratégico de la empresa, por ello el desconocimiento de los colaboradores. Se relaciona con lo expuesto por Castro & Riveros (2015) su investigación concluyó que la evidencia empírica ha corroborado el hecho que el Empowerment influye de forma positiva y significativa con la gestión empresarial de la Facultad de Ciencias Empresariales de la Universidad Nacional de Huancavelica periodo 2014 - 2015.Tal como lo menciona Pintado (2014), "uno de los principales pilares del empowerment es la visión de la empresa". Ya que es la idea matriz y proyecto futuro que permite identificar el lugar hacia donde queremos llegar. Si una empresa intenta implementar de forma concreta el empowerment es necesario realizar una correcta gestión empresarial la cual esté basada en la planeación estratégica, la cual incluye como punto importante la visión, que posteriormente debe difundirse a toda la organización.

En los resultados encontrados presentado en la Tabla 34 se evidencia que el 40% de los jefes consideran que la influencia de los factores familiares en el rendimiento laboral de los colaboradores de su área de trabajo es positiva, el 20% considera que es negativa, el otro 20% manifiesta que no influye y el último 20% desconoce dicha influencia. Por otro lado, en los resultados obtenidos en la Tabla 35 se puede establecer que el 50% de los jefes encuestados afirman que los factores personales influyen de manera negativa en el rendimiento laboral de los colaboradores en su área de trabajo, el 20% afirma que la influencia es positiva, el otro 20% considera que no influye y el 10% restante desconoce. En ambos resultados se puede observar como diversos factores tienen una influencia sobre el rendimiento laboral de los colaboradores. Coincide con los resultados obtenido por Serrano (2016) en su investigación "Influencia de los factores motivacionales en el rendimiento laboral de los trabajadores CAS de la Municipalidad Distrital de Carabayllo"; los resultados reflejan que los colaboradores poseen necesidades de orden económico y de estímulo en la

institución, pues ellos no demuestran un alto nivel de motivación consustanciado con los postulados de aplicación de la misión y visión de la institución, debido a que no reciben estímulos de carácter económico ni consistencia en las metas planteadas por la institución, debido a que, aun cuando se propugna una actuación gerencial que busca la productividad de la institución, la realidad arroja otras perspectivas de la situación, evidenciado también en el cruce de información obtenido del instrumento aplicado a los colaboradores, lo que motivó a la propuesta. Es importante promover en todos los miembros de la organización la puesta en práctica de estrategias que motiven a los empleados hacia la productividad.

De acuerdo con los resultados obtenidos en la tabla 36 se puede establecer que el 70% de los jefes encuestados afirman que el estrés es el factor ambiental (externos) que más afecta al rendimiento en sus áreas de trabajo, el 10% consideró como respuesta el factor iluminación, otro 10% consideró los ruidos y el 10% restante consideró al clima. El estrés es uno de los que más afecta el rendimiento en las organizaciones en la actualidad. Guarda relación con lo expuesto por Jaén (2010) realizó una Investigación Doctoral titulada "Predicción del Rendimiento Laboral a partir de indicadores de motivación, personalidad y percepción de factores psicosociales". Tenía como conclusión que existía un cierto grado de influencia, desde el criterio exclusivo de eficiencia empresarial (donde la relación coste-beneficio resulta fundamental), y a la vista de nuestros resultados, sería aconsejable la mejora de la herramienta empleada, para su posible utilización entre los materiales de evaluación organizacional. De igual forma podemos relacionar los resultados de la tabla 40 en la que se establece que el 60% de los jefes encuestados afirman que los resultados de los informes de rendimiento laboral fueron regulares, el 20% aseguró que son negativos y el otro 20% restante aseguró que son satisfactorios. Es decir que cuando tenemos factores externos identificados y analizados, podemos realizar una predicción de los informes de resultados del rendimiento que obtendremos según la influencia de estos factores; que según Muñoz (2015), señala que los informes de rendimiento son breves ensayos donde se describe la productividad del trabajador.

CONCLUSIONES

La herramienta Empowerment mejorará el rendimiento laboral de los colaboradores del Área de RR.HH; en la medida en que el área decida aplicar dicha variable, la cual comprende un análisis de la cultura empresarial y planeación estratégica, delegación de funciones y autoridad en los puestos de trabajo. Es decir, fomentar la motivación y empoderamiento con la finalidad de lograr que se sientan dueños de su trabajo y mejorar el rendimiento laboral.

En el Área de RR.HH de la Empresa AgroPucalá S.A.A. se logró identificar la aplicación empírica del empowerment, lo cual se ve reflejado en un frágil intento de hacer que los colaboradores se empoderen en su puesto a través de asignación de deberes y restringida asignación de autoridad en la toma de decisiones.

A través del instrumento aplicado se logró identificar un deficiente rendimiento laboral de los colaboradores, el cual se ve reflejado en que, la mayoría de los informes de rendimiento laboral que realizan los jefes de las dependencias son regulares.

Existe una relación determinante entre la variable empowerment como una herramienta de mejora y el rendimiento laboral; debido a que el empowerment contribuye a que los colaboradores tengan un mejor desenvolvimiento en sus puestos, actúen con libertad y autoridad para tomar decisiones; empoderar a los colaboradores logra sacar lo mejor de ellos, por ende, esto se verá reflejado en su rendimiento.

REFERENCIAS

Aedo, V. C. (2014). *Innovación democrática y empoderamiento: Estudio comparado de ocho experiencias de presupuesto participativo en Chile.* Chile.

Alburuqueque, L. K., & Monchón Lazo, C. F. (2014). *Empowerment y estilos de liderazgo en los colaboradores de una universidad privada.* Chiclayo.

Alcides, C. (s.f). *MBS Consulting - Management Business Service Consulting*. Obtenido de Empoderamiento en la gestión: www.mbsperu.com/publicaciones/consejos/gestion-y-estrategia/emporeramiento-en-la-gestión

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

Belmont Report: Ethic principles and rules for development research in humans. . (1979). *Informe Belmont.* EE.UU.

Borasino, S. (2012). *SEMANAeconómica.com*. Obtenido de Estrategias atípicas de Recursos Humanos: El caso de Kimberly-Clark en el Perú: http://semanaeconomica.com/factor-humano/2012/06/12/estrategias-atipicas-de-recursos-humanos-el-caso-de-kimberly-clark-en-el-peru/

Brusil, G. (2015). *Caso McDonald's.* EE.UU.

Carnero R, G. (2013). *Estrategias de facultación y entrega de poder a los trabajadores del supermercado Super S.A.C.* Chiclayo.

Castellano, P. (2013). *Repositorio Académico UPC.* Recuperado el 08 de Mayo de 2017, de http://repositorioacademico.upc.edu.pe/upc/bitstream/10757/285435/1/artpcastell200508Empowermnt.pdf

Castro Crisostomo, Y., & Riveros Navarro, W. R. (2015). *"Empowerment y Gestión Empresarial en la Facultad de Ciencias Empresariales de la Universidad Nacional de Huancavelica, periodo 2014 - 2015".* Huancavelica.

Condori Herrera, M. (2014). *Modelo de Empowerment en el nivel ejecutivo de los recursos humanos de la empresa constructora Ortiz rodríguez Ltda.*

Del Rincón Igea , D. (1995). *Técnicas de Investigación en Ciencias Sociales.* Madrid: Dykinson.

Ekos. (2015). Nestlé: el empowerment del Programa 'Nestlé Niños Saludables'. *Ekos*, 1-2.

Eslava, A. E. (2013). *Estrategias de Empowerment en la Gestión del Capital Humano*. Recuperado el 3 de Mayo de 2017, de El Portal del Capital Humano: http://www.infocapitalhumano.pe/recursos-humanos/articulos/estrategias-de-empowerment-en-la-gestion-del-capital-humano/

Freire, M. E. (2014). *El empowerment y su incidencia en el compromiso laboral de los funcionarios de la dirección provincial del instituto ecuatoriano de seguridad social de Tungurahua.*

Giraldo, M. (2012). *El empoderamiento como elemento generador de compromiso organizacional en los empleados de las empresas aseguradoras de la ciudad de Manizales".*

Hernández, S. R., Fernández, C., y Baptista Lucio, M. D. (2010). *Metodología de la Investigación Científica.* México: McGraw-Hill / Interamericana Editores, S.A.

Jaén Díaz, M. (2010). *Predicción del Rendimiento Laboral a partir de indicadores de motivación, personalidad y percepción de factores psicosociales.* Universidad Complutense de Madrid, Facultad de Psicología, Madrid. Obtenido de https://es.scribd.com/document/123700290/PREDICCION-DEL-RENDIMIENTO-LABORAL-motivacon-labora-satisfacc-pdf

La República. (2011). *AFP Integra desarrolla plataforma Empowerment para empleadores*. Obtenido de http://larepublica.pe/empresa/596142-afp-integra-desarrolla-plataforma-empowerment-para-empleadores

Madé, N. (2006). *Metodología de la Investigación.* México: Mac Graw Hill.

Malpartida, C. C. (2016). *Empowerment y desempeño laboral en la Tieda Comercial Rivera de Huánuco* . Huánuco, Perú.

Moreno, E. (2013). *Metodología de Investigación, pautas para hacer Tesis.* Obtenido de Metodología de Investigación, pautas para hacer Tesis: http://tesis-investigacion-cientifica.blogspot.pe/2013/08/que-es-la-poblacion.html

Muñoz, A. (2015). *Cepvi.com.* Obtenido de Evaluación del rendimiento laboral: http://www.cepvi.com/index.php/psicologia/trabajo/evaluacion-del-rendimiento-laboral

Ñaupas, H. (2013). *Metodologìa de la Investigaciòn.*

Patilla, J. (2016). *El empowerment organizacional y la satisfacción laboral en la empresa Inversiones Portaimport S.A.C.* Huancayo.

Peabody, R. W. (1975). *Enciclopedia Internacional de las Ciencias sociales.* Aguilar.

Peralta, P. (2014). *Implicaciones en el rendimiento laboral del personal en relación con las políticas salariales. Propuesta de una política salarial equitativa.* Cuenca.

Pérez, J., y Merino, M. (2014). *Definición.De*. Recuperado el 22 de Mayo de 2017, de Rendimiento Laboral: http://definicion.de/rendimiento-laboral/

Pintado, E. A. (2014). *Comportamiento Organizacional: Gerenciación y liderazgo conductivo del talento humano.* Lima: Dennis Morzán.

Porret, M. (2012). *Gestión de personas - Manual para la gestión del capital humano en las organizaciones.* Madrid: Esic Editorial.

Requejo, F. O. (2013). *Uso de e-Learning para integrar en el empowerment a los recursos humanos de la empresa financiera Mibanco del distrito de Jaén.* Tarapoto.

Requejo, O. C. (2013). *Productividad laboral y protección social de las Mypes en el sector comercio de la ciudad de Chiclayo.* Chiclayo.

Rivera, C. (2012). *Caso Bimbo.* México.

Robbins, S. (2004). *Comportamiento Organizacional.* México: Pearson Educación.

Rodríguez, J. (2016). *Alto Nivel - Eleva tu poder de decisión*. Obtenido de https://www.altonivel.com.mx/empresas/negocios/productividad-el-talon-de-aquiles-de-las-empresas-mexicanas-57347/

RSE Responsabilidad Social Empresarial - Perú. (2012). *RSE Responsabilidad Social Empresarial - Perú*. Obtenido de AFP Integra y 3M promueven salud ocupacional de trabajadores.: http://noticias.rse.pe/?p=5476

RSE Responsabilidad Social en el Trabajo - Perú. (2012). *RSE Responsabilidad Social en el Trabajo - Perú*. Obtenido de AFP Integra y 3M promueven salud ocupacional de trabajadores: http://noticias.rse.pe/?p=5476

Ruiz, W. A. (2015). *Liderazgo y Empoderamiento Directivo en Instituciones Educativas de Chiclayo.* Chiclayo.

Sánchez , P. (2016). *Empowerment como recurso para potencializar el desarrollo efectivo de los programas de responsabilidad social empresarial.*

Santa Cruz, F. F. (2015). *Empowerment y desempeño docente en la Intitución Educativa Javier Heraud de Trujillo, Perú.* Trujillo, Perú: Espergesia.

Serrano, K. A. (2016). *Influencia de los factores motivacionales en el rendimiento laboral de los trabajadores CAS de la Municipalidad Distrital de Carabayllo.* Lima.

Solano, J. G. (2014). *Empowerment y compromiso organizacional en los trabajadores de una distribuidora de bebidas, chiclayo-2014.* Chiclayo.

Tamayo, M. (2002). "Metodología formal de la investigación Científica". (2da Edición). México: Editorial Limusa S.A.

Torres, A. A. (2016). *"El Empowerment como Estrategia de Gestión en el Hotel Ensueño, Arequipa - 2014".* Arequipa.

Valencia, H. (2000). Cómo lograr el empowerment. *SISBIB Sistema de Bibliotecas*, 81-85.

Vilchez, M. L., & Torres Díaz, M. E. (2012). *Relación entre empowerment y satisfacción laboral en los trabajadores del hotel Costa del Sol de la ciudad de Chiclayo.* Chiclayo.

Villahermosa, L. (2015). *América Economía*. Obtenido de Sepa cuáles son las estrategias de las empresas peruanas para fidelizar clientes: http://www.americaeconomia.com/negocios-industrias/sepa-cuales-son-las-estrategias-de-las-empresas-peruanas-para-fidelizar-clientes

Work Meter. (2012). *Work Meter.* Obtenido de Claves para mejorar el rendimiento laboral en las empresas: http://cdn2.hubspot.net/hub/174456/file-52135403-pdf/docs/WorkMeter_-_eBook_sobre_Rendimiento_Laboral.pdf?_hsenc=p2ANqtz--MJ3jwntmuHwTE7q8751FnrsbuuZlgT80LxbOKug2C-YWLzgE6emewzYzAObkUu7eAQeMSPNE6lZ1d-JQoSfy4bkrMag&_hsmi=8750852

ANEXOS
ENCUESTA

Tema de Investigación: Empowerment como una herramienta de mejora en el rendimiento laboral de los colaboradores en el área de RR.HH de la empresa Agropucalá S.A.A., Pucalá 2017.
Objetivo: Obtener información precisa, oportuna y confiable sobre la Variable Empowerment en el Área de RR.HH de la empresa Agro Pucalá S.A.A.

ASPECTOS GENERALES:
SEXO: a) Masculino b) Femenino Edad**:** …….
ESTADO CIVIL: a) Soltero b) Conviviente c) Casado

Instrumentos: Leer determinadamente cada uno de los siguientes criterios y marque con una "X" la que considere usted pertinente según su percepción:

1. **¿Considera usted que su trabajo y sus decisiones contribuyen a la mejora empresarial?**
   a) Siempre d) Casi Nunca
   b) Casi siempre e) Nunca
   c) A veces
2. **¿Existen equipos de trabajo en su área, que logren resultados positivos?**
   a) Sí
   b) No
3. **¿Considera que el ambiente laboral en el que se encuentra le ofrece medios para su desarrollo?**
   a) Siempre d) Casi Nunca
   b) Casi siempre e) Nunca
   c) A veces
4. **¿En su área de trabajo existe un ambiente de confianza entre Jefe y colaboradores?**
   a) Sí
   b) No
5. **¿Cuántos deberes le asigna su Jefe durante el día?**
   a) De 1 – 2 c) De 3 – 4
   b) De 2 – 3 d) 4 a más
6. **¿Considera usted que tiene autoridad en su puesto de trabajo?**
   a) Siempre d) Casi Nunca
   b) Casi siempre e) Nunca
   c) A veces
7. **¿Cómo calificaría usted las responsabilidades que le son asignadas?**
   a) Importantes
   b) No muy importantes
   c) Irrelevantes
8. **¿Existen buenas relaciones laborales en su área de trabajo?**
   a) Sí
   b) No

9. **¿Usted considera que en el área donde labora existe orden de trabajo y disciplina?**
   a) Siempre
   b) Casi siempre
   c) A veces
   d) Casi Nunca
   e) Nunca
10. **¿Considera usted que existe compromiso laboral en su área de trabajo?**
   a) Sí
   b) No
11. **¿Conoce usted la visión empresarial?**
   a) Sí
   b) No
12. **¿Conoce usted el reglamento interno de la organización?**
   a) Sí
   b) No
13. **¿Considera usted que el liderazgo en su área de trabajo ha logrado cambios positivos?**
   a) Sí
   b) No
   c) No conoce/No opina
14. **¿Cree usted que en su ambiente de trabajo existen los valores y principios?**
   a) Sí
   b) No

ENCUESTA

Tema de Investigación: Empowerment como una herramienta de mejora en el rendimiento laboral de los colaboradores en el área de RR.HH de la Empresa Agropucalá S.A.A., Pucalá 2017.

Objetivo: Obtener información precisa, oportuna y confiable sobre la Variable Rendimiento Laboral en el Área de RR.HH de la empresa Agro Pucalá S.A.A.

ASPECTOS GENERALES:

SEXO: a) Masculino b) Femenino Edad**:** …….

ESTADO CIVIL: a) Soltero b) Conviviente c) Casado

Instrumentos: Leer determinadamente cada uno de los siguientes criterios y marque con una "X" la que considere usted pertinente según su percepción:

1. **¿El liderazgo que se aplica en su área de trabajo, contribuye al buen rendimiento laboral?**
   a) Siempre
   b) Casi siempre
   c) A veces
   d) Casi Nunca
   e) Nunca
2. **¿De qué manera influye la estructura organizacional en el rendimiento laboral de los colaboradores?**
   a) Positiva
   b) Negativa
   c) No influye
   d) Se desconoce
3. **¿Cree usted que la cultura existente en su área de trabajo ayuda a lograr buenos resultados?**
   a) Sí
   b) No
   c) Se desconoce
4. **¿De qué manera influyen los factores familiares en el rendimiento laboral de los colaboradores de su área de trabajo?**
   a) Positiva
   b) Negativa
   c) No influye
   d) se desconoce
5. **¿De qué manera influyen los factores personales en el Rendimiento laboral de los colaboradores de su área de trabajo?**
   a) Positiva
   b) Negativa
   c) No influye
   d) se desconoce
6. **¿Qué factores ambientales (externos) afectan el rendimiento en su área de trabajo?**
   a) Clima
   b) Estrés
   c) Ruidos
   d) Iluminación
7. **¿Para medir la producción de sus colaboradores, cuáles de los siguientes aspectos realiza usted?**
   a) Corregir diferencias en el ambiente de trabajo.
   b) Tener en cuenta la dificultad de las diversas tareas.
   c) Ninguna
   d) Otras (mencionarlas):……..

8. **¿De qué forma monitorea a sus colaboradores?**
   a) A través de su PC
   b) A través de supervisiones diarias
   c) A través de un colaborador oculto
   d) Rutas de logros
   e) Otras (mencionarlas):……
9. **¿Para medir el rendimiento de sus colaboradores cuál de los siguientes datos toma en cuenta?**
   a) Ausentismo
   b) Logros individuales
   c) Logros colectivos
   d) Ascensos u reconocimientos
   e) Otras (mencionarlas):……
10. **¿Cómo son los resultados de los informes de rendimiento laboral que usted realiza de sus colaboradores?**
   a) Satisfactorios
   b) Regulares
   c) Negativos
11. **¿Qué escala de valoración utiliza para medir el rendimiento laboral de sus colaboradores?**
   a) Ranking
   b) Comparación de pares
   c) Distribución forzada
   d) Otras (mencionarlas):…….
   e) N.A

Tabla 47

Matriz de Consistencia

TÍTULO	PROBLEMA	OBJETIVO GENERAL/ESPECIFICOS	HIPOTESIS	DIMENSIONES	INSTRUMENTOS
Empowerment como una herramienta de mejora en el rendimiento laboral de los colaboradores en el área de RR.HH. de la empresa Agropucalá S.A.A., Pucalá 2017.	¿Cómo la herramienta empowerment mejorará el rendimiento laboral de los colaboradores en el Área de RR.HH. de la empresa AgroPucalá S.A.A., Pucalá 2017?	**Objetivo General** Explicar cómo la herramienta empowerment mejorará el rendimiento laboral de los colaboradores del Área de RR.HH de la empresa AgroPucalá S.A.A., Pucalá 2017. **Objetivos Específicos** Diagnosticar la existencia de la herramienta empowerment en el Área de RR.HH de la empresa AgroPucalá S.A.A., Pucalá 2017. Determinar el nivel de rendimiento laboral de los colaboradores del Área de RR.HH de la empresa AgroPucalá S.A.A., Pucalá 2017. Establecer el nivel de relación de la herramienta empowerment y el rendimiento laboral a través de una propuesta, para identificar la mejora en el área de RR.HH de la empresa AgroPucalá S.A.A., Pucalá.	**Ho:** La herramienta empowerment no mejorará el rendimiento laboral de los colaboradores del Área de RR.HH de la Empresa AgroPucalá S.A.A. **H1:** La herramienta empowerment mejorará el rendimiento laboral de los colaboradores del Área de RR.HH de la Empresa AgroPucalá S.A.A.	Identificación Delegación Elementos de integración Pilares Factores internos Factores externos Técnicas	Cuestionario

Fuente: Elaboración propia.

SEÑOR DE SIPÁN

174801
Agropucalá S.A.A.
MESA DE PARTES
21 JUN. 2017
RECIBIDO
HORA: 08:37 am
03 folios

"Año del buen servicio al ciudadano"

Ciudad Universitaria, Junio de 2017.

Sr Dr.
ALEXANDER TIMANÁ YZAGA
GERENTE DE RECURSOS HUMANOS
EMPRESA AGROPUCALÁ S.A.A.
Presente.-

***Asunto**: Solicito permiso y apoyo para trabajo de investigación*

De mi especial consideración:

*Es grato dirigirme a usted para expresarle mi cordial saludo a nombre de la Escuela Profesional de Administración, Facultad de Ciencias Empresariales - de la Universidad Señor de Sipán, asimismo teniendo presente su alto espíritu de colaboración, le solicito gentilmente su apoyo para que nuestras estudiantes del IX Ciclo puedan realizar un trabajo denominado " **Enpowerment como una herramienta de mejora en el rendimiento laboral de los colaboradores en el área de Recursos Humanos de la empresa Agropucalá S.A.A., Pucalá 2017**" de investigación del curso de Investigación I, en horarios coordinados con su despacho.*

Detallo datos de las alumnas:

- *Vania María Inés Núñez Campos - DNI: 73109426*
- *Yevelin Stefany Castro Rojas - DNI: 74609662*

Por lo que pido a Ud. brinde las facilidades del caso a fin que nuestras alumnas no tengan inconvenientes y puedan desarrollar su trabajo con normalidad.

Agradezco por anticipado la atención que brinde al presente y aprovecho la oportunidad para renovarle las muestras de mi especial consideración y estima.

Atentamente,

UNIVERSIDAD SEÑOR DE SIPAN SAC.
MG. MIRKO MERINO NUÑEZ
DIRECTOR DE EAP ADMINISTRACIÓN

ADMISIÓN E INFORMES
074 481610 - 074 481632
CAMPUS USS
Km. 5, carretera a Pimentel
Chiclayo, **Perú**

www.uss.edu.pe

Agropucalá.

Pioneros de Roschdale s/n - Pucalá
www.agropucala.com
RUC 20113657872

"AÑO DEL BUEN SERVICIO AL CIUDADANO"

Pucalá, 09 de Noviembre del 2017

CARTA N° 311 - G.RR.HH. - 2017

SR.
MG. MIRKO MERINO NUÑEZ
DIRECTOR DE LA ESCUELA ACADEMICO PROFESIONAL DE ADMINISTRACION DE LA UNIVERSIDAD "SEÑOR DE SIPÁN"

PIMENTEL.-

ASUNTO: ACEPTACIÓN EMPRESARIAL
REF: CARTA S/N. DE FECHA JUNIO 2017

Me dirijo a usted para saludarlo y a la vez comunicarle que las estudiantes del **X Ciclo** de la Facultad de Ciencias Empresariales de la Universidad Señor de Sipán - Escuela Académico Profesional de **ADMINISTRACION, Srtas:**

1. **CASTRO ROJAS YEVELIN STEFANY**
2. **NUÑEZ CAMPOS VANIA MARIA INES**

Han realizado el trabajo denominado **"Empowerment como una Herramienta de Mejora en el Rendimiento Laboral de los Colaboradores en el Área de Recursos humanos de la Empresa Agro Pucalá S.A.A."** del Curso de Investigación II, contando con el apoyo y facilidades en esta empresa.

Aprovecho la oportunidad para expresarle mi consideración y estima personal.

Atentamente,

Agropucalá S.A.A.
Alexander M. Tirado Trago
JEFE DE RECURSOS HUMANOS

C.c. Archivo.

EMPOWERMENT COMO UNA HERRAMIENTA DE MEJORA EN EL RENDIMIENTO LABORAL DE LOS COLABORADORES EN EL ÁREA DE RR.HH DE LA EMPRESA AGROPUCALÁ S.A.A., PUCALÁ 2017

INFORME DE ORIGINALIDAD

20%	18%	0%	10%
INDICE DE SIMILITUD	FUENTES DE INTERNET	PUBLICACIONES	TRABAJOS DEL ESTUDIANTE

FUENTES PRIMARIAS

1	Submitted to Universidad Cesar Vallejo Trabajo del estudiante	4%
2	www.dspace.espol.edu.ec Fuente de Internet	2%
3	cybertesis.unmsm.edu.pe Fuente de Internet	2%
4	repositorio.continental.edu.pe Fuente de Internet	1%
5	alicia.concytec.gob.pe Fuente de Internet	1%
6	www.slideshare.net Fuente de Internet	1%
7	www.tesis.dpicuto.edu.bo Fuente de Internet	1%
8	es.slideshare.net	

UNIVERSIDAD SEÑOR DE SIPÁN

Acta de originalidad de informe de investigación

Yo, Mg. Heredia Llatas Flor Delicia, coordinadora del área de investigación de la EAP de Administración, y revisor de la investigación aprobada mediante Resolución N° 310-FACEM-USS-2018 de las estudiantes CASTRO ROJAS YEVELIN STEFANY y NÚÑEZ CAMPOS VANIA MARÍA INÉS, titulada EMPOWERMENT COMO UNA HERRAMIENTA DE MEJORA EN EL RENDIMIENTO LABORAL DE LOS COLABORADORES EN EL ÁREA DE RR.HH. DE LA EMPRESA AGROPUCALÁ S.A.A., PUCALÁ 2017. Puedo constar que la misma tiene un índice de similitud del 20% verificable en el reporte final del análisis de originalidad mediante el programa Turnitin. Por lo que concluyo que cada una de las coincidencias detectadas no constituyen plagio y cumple con todas las normas de la Universidad Señor de Sipán.

Pimentel, 20 de Diciembre del 2017

Mg. Heredia Llatas Flor Delicia

DNI N° 41365424

FORMATO Nº T1-CI-USS AUTORIZACIÓN DEL AUTOR (ES)

Pimentel, 20 de Diciembre del 2017

Señores
Centro de Información
Universidad Señor de Sipan
Presente.-

Los suscritos:

Castro Rojas Yevelin Stefany_____ con DN 74309662

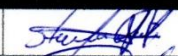
Núñez Campos Vania María Inés _____ con DNI 73109426

En nuestra calidad de autores exclusivos del trabajo de grado titulado:
EMPOWERMENT COMO UNA HERRAMIENTA DE MEJORA EN EL RENDIMIENTO LABORAL DE LOS COLABORADORES EN EL ÁREA DE RR.HH. DE LA EMPRESA AGROPUCALÁ S.A.A., PUCALÁ 2017, presentado y aprobado en el año 2017 como requisito para optar el título de licenciado en administración, de la Facultad de Ciencias Empresariales, Escuela Académico Profesional de Administración, por medio del presente escrito autorizamos al Centro de Información de la Universidad Señor de Sipán para que, en desarrollo de la presente licencia de uso total, pueda ejercer sobre nuestro trabajo y muestre al mundo la producción intelectual de la Universidad representado en este trabajo de grado, a través de la visibilidad de su contenido de la siguiente manera:

• Los usuarios pueden consultar el contenido de este trabajo de grado a través del Repositorio Institucional en la página Web del Centro de Información, así como de las redes de información del país y del exterior.

• Se permite la consulta, reproducción parcial, total o cambio de formato con fines de conservación, a los usuarios interesados en el contenido de este trabajo, para todos los usos que tengan finalidad académica, siempre y cuando mediante la correspondiente cita bibliográfica se le dé crédito al trabajo de grado y a su autor.

De conformidad con la ley sobre el derecho de autor decreto legislativo Nº 822. En efecto, la Universidad Señor de Sipán está en la obligación de respetar los derechos de autor, para lo cual tomará las medidas correspondientes para garantizar su observancia.

APELLIDOS Y NOMBRES	NÚMERO DE DOCUMENTO DE IDENTIDAD	FIRMA
Castro Rojas Yevelin Stefany	74309662	
Núñez Campos Vania María Inés	73109426	

UNIVERSIDAD SEÑOR DE SIPÁN

DECLARACIÓN JURADA

DATOS DEL AUTOR: Autor [ ] Autores [x]

CASTRO ROJAS YEVELIN STEFANY

Apellidos y nombres

74309662	2131817557	Presencial
DNI N°	Código N°	Modalidad de estudio

NÚÑEZ CAMPOS VANIA MARÍA INÉS

Apellidos y nombres

73109426	2131817448	Presencial
DNI N°	Código N°	Modalidad de estudio

	Administración

Escuela académico profesional

Ciencias Empresariales

Facultad de la Universidad Señor de Sipán

Ciclo X

DATOS DE LA INVESTIGACIÓN

Proyecto de investigación [ ] Informe de investigación [X]

DECLARO BAJO JURAMENTO QUE:

1. Soy autor o autores del proyecto e informe de investigación titulado

EMPOWERMENT COMO UNA HERRAMIENTA DE MEJORA EN EL RENDIMIENTO LABORAL DE LOS COLABORADORES EN EL ÁREA DE RR.HH DE LA EMPRESA AGROPUCALÁ S.A.A., PUCALÁ 2017.

La misma que presento para optar el grado de:

Licenciado en Administración

2. Que el proyecto y/o informe de investigación citado, ha cumplido con la rigurosidad científica que la universidad exige y que por lo tanto no atentan contra derechos de autor normados por Ley.
3. Que no he cometido plagio, total o parcial, tampoco otras formas de fraude, piratería o falsificación en la elaboración del proyecto y/o informe de tesis.
4. Que el título de la investigación y los datos presentados en los resultados son auténticos y originales, no han sido publicados ni presentados anteriormente para optar algún grado académico previo al título profesional.

Me someto a la aplicación de normatividad y procedimientos vigentes por parte de la UNIVERSIDAD SEÑOR DE SIPÁN y ante terceros, en caso se determinara la comisión de algún delito en contra de los derechos del autor.

CASTRO ROJAS YEVELIN STEFANY
DNI N°74309662

NÚÑEZ CAMPOS VANIA MARÍA INÉS
DNI N°73109426

Validación de Instrumentos

NOMBRE DEL JUEZ		JOSÉ WILLIAM CÓRDOVA CHIRINOS
	PROFESIÓN	LIC. ADMINISTRACIÓN
	ESPECIALIDAD	ADMINISTRACIÓN
	EXPERIENCIA PROFESIONAL (EN AÑOS)	03
	CARGO	DTP
Título: Empowerment como una herramienta de mejora en el rendimiento laboral de los colaboradores del Área de Recursos Humanos de la Empresa Agro Pucalá S.A.A., Pucalá 2017.		
DATOS DE LOS TESISTAS:		
AUTORES	Castro Rojas Yevelin Stefany Núñez Campos Vania María Inés	
ESPECIALIDAD	Administración	
INSTRUMENTO EVALUADO	CUESTIONARIO	
OBJETIVOS DE LA INVESTIGACION	**GENERAL:** Explicar cómo la herramienta empowerment mejorará el rendimiento laboral de los colaboradores del Área de RR.HH de la empresa AgroPucalá S.A.A., Pucalá 2017.	
	ESPECÍFICOS *Diagnosticar la existencia de la herramienta empowerment en el Área de RR.HH de la empresa AgroPucalá S.A.A., Pucalá 2017.* Determinar el nivel de rendimiento laboral de los colaboradores del Área de RR.HH de la empresa AgroPucalá S.A.A., Pucalá 2017. Establecer el nivel de relación del empowerment como herramienta y rendimiento laboral para identificar la mejora en el área de RR.HH de la empresa AgroPucalá S.A.A., Pucalá 2017.	
EVALÚE CADA ITEM DEL INSTRUMENTO MARCANDO CON UN ASPA EN "*TA*" SI ESTÁ TOTALMENTE DE ACUERDO CON EL ITEM O "TD" SI ESTÁ TOTALMENTE EN DESACUERDO, SI ESTÁ EN DESACUERDO POR FAVOR ESPECIFIQUE SUS SUGERENCIAS		

DETALLE DE LOS ITEMS DEL INSTRUMENTO	El instrumento consta de 14 preguntas y ha sido construido, teniendo en cuenta las teorías y las dimensiones de cada variable, luego del juicio de expertos que determinará la validez de contenido serán sometidas a prueba de piloto para el cálculo de la confiabilidad y finalmente será aplicado a los involucrados de la investigación.

¿Considera usted que su trabajo y sus decisiones contribuyen a la mejora empresarial? a) Siempre b) Casi siempre c) A veces d) Nunca e) Casi nunca	TA(✓) TD( ) SUGERENCIAS: _____
¿Existen equipos de trabajo en su área, que logren resultados positivos? a) Sí b) No	TA(✓) TD( ) SUGERENCIAS: _____
¿Considera que el ambiente laboral en el que se encuentra le ofrece medios para su desarrollo? a) Siempre b) Casi siempre c) A veces d) Nunca e) Casi nunca	TA(✓) TD( ) SUGERENCIAS: _____
¿En su área de trabajo existe un ambiente de confianza entre jefe y colaboradores? a) Sí b) No	TA(✓) TD( ) SUGERENCIAS: _____

¿Cuántos deberes le asigna su jefe durante el día? a) 1 - 2 b) 2 – 3 c) 3 – 4 d) 4 a más	TA(✓) TD( ) SUGERENCIAS: _____
¿Considera usted que tiene autoridad en su puesto de trabajo? a) Siempre b) Casi siempre c) A veces d) Nunca e) Casi nunca	TA(✓) TD( ) SUGERENCIAS: _____
¿Cómo calificaría usted las responsabilidades que le son asignadas? a) Importantes b) No muy importantes c) Irrelevantes	TA(✓) TD( ) SUGERENCIAS: _____
¿Existen buenas relaciones laborales en su área de trabajo? a) Sí b) No	TA(✓) TD( ) SUGERENCIAS: _____
¿Usted considera que en el área donde labora existe orden de trabajo y disciplina? a) Siempre b) Casi siempre c) A veces d) Nunca e) Casi nunca	TA(✓) TD( ) SUGERENCIAS: _____
¿Considera usted que existe compromiso laboral en su área de trabajo? a) Sí b) No c) A veces	TA(✓) TD( ) SUGERENCIAS: _____

¿Conoce usted la visión empresarial? a) Sí b) No	TA(✓) TD( ) SUGERENCIAS:_____
¿Conoce usted el reglamento interno de la organización? a) Sí b) No	TA(✓) TD( ) SUGERENCIAS:_____
¿Considera usted que el liderazgo en su área de trabajo ha logrado cambios positivos? a) Sí b) No c) No conoce/No opina	TA(✓) TD( ) SUGERENCIAS:_____
¿Cree usted que en su ambiente de trabajo existen los valores y principios? a) Sí b) No	TA(✓) TD( ) SUGERENCIAS:_____

1. PROMEDIO OBTENIDO:	N° TA 14 N° TD _____
2. COMENTARIO GENERALES	
3. OBSERVACIONES	

JUEZ – EXPERTO

José W. Córdova Ch.

NOMBRE DEL JUEZ		José William Córdova Chirinos
	PROFESIÓN	Lic. Administración
	ESPECIALIDAD	Administración
	EXPERIENCIA PROFESIONAL (EN AÑOS)	03
	CARGO	DTP

Título: Empowerment como una herramienta de mejora en el rendimiento laboral de los colaboradores del Área de Recursos Humanos de la Empresa Agro Pucalá S.A.A., Pucalá 2017.

DATOS DE LOS TESISTAS:	
AUTORES	Castro Rojas Yevelin Stefany Núñez Campos Vania María Inés
ESPECIALIDAD	Administración
INSTRUMENTO EVALUADO	CUESTIONARIO
OBJETIVOS DE LA INVESTIGACION	**GENERAL:** Explicar cómo la herramienta empowerment mejorará el rendimiento laboral de los colaboradores del Área de RR.HH de la empresa AgroPucalá S.A.A., Pucalá 2017.
	ESPECÍFICOS Diagnosticar la existencia de la herramienta empowerment en el Área de RR.HH de la empresa AgroPucalá S.A.A., Pucalá 2017. Determinar el nivel de rendimiento laboral de los colaboradores del Área de RR.HH de la empresa AgroPucalá S.A.A., Pucalá 2017. Establecer el nivel de relación del empowerment como herramienta y rendimiento laboral para identificar la mejora en el área de RR.HH de la empresa AgroPucalá S.A.A., Pucalá 2017.

EVALÚE CADA ITEM DEL INSTRUMENTO MARCANDO CON UN ASPA EN "*TA*" SI ESTÁ TOTALMENTE DE ACUERDO CON EL ITEM O "TD" SI ESTÁ TOTALMENTE EN DESACUERDO, SI ESTÁ EN DESACUERDO POR FAVOR ESPECIFIQUE SUS SUGERENCIAS

DETALLE DE LOS ITEMS DEL INSTRUMENTO	El instrumento consta de 11 preguntas y ha sido construido, teniendo en cuenta las teorías y las dimensiones de cada variable, luego del juicio de expertos que determinará la validez de contenido serán sometidas a prueba de piloto para el cálculo de la confiabilidad y finalmente será aplicado a los involucrados de la investigación.

¿El liderazgo que se aplica en su área de trabajo, contribuye al buen rendimiento laboral? a) Siempre b) Casi siempre c) A veces d) Nunca e) Casi nunca	TA(✓) TD( ) SUGERENCIAS: _____
¿De qué manera influye la estructura organizacional en el rendimiento laboral de los colaboradores? a) Positiva b) Negativa c) No influye d) Se desconoce	TA(✓) TD( ) SUGERENCIAS: _____
¿Cree usted que la cultura existente en su área de trabajo, ayuda a lograr buenos resultados? a) Sí b) No c) Se desconoce	TA(✓) TD( ) SUGERENCIAS: _____
¿De qué manera influyen los factores familiares en el rendimiento laboral de los colaboradores de su área de trabajo? a) Positiva b) Negativa c) No influye d) Se desconoce	TA(✓) TD( ) SUGERENCIAS: _____

¿De qué manera influyen los factores personales en el Rendimiento laboral de los colaboradores de su área de trabajo? a) Positiva b) Negativa c) No influye d) Se desconoce	TA(✓) TD( ) SUGERENCIAS: _____ _____ _____
¿Qué factores ambientales (externos) afectan el rendimiento en su área de trabajo? a) Clima b) Estrés c) Ruidos d) Iluminación	TA(✓) TD( ) SUGERENCIAS: _____ _____ _____
¿Para medir la producción de sus colaboradores, cuáles de los siguientes aspectos realiza usted? a) Corregir diferencias en el ambiente de trabajo. b) Tener en cuenta la dificultad de las diversas tareas. c) Ninguna d) Otras (mencionarlas):…… ……	TA(✓) TD( ) SUGERENCIAS: _____ _____ _____
¿De qué forma monitorea a sus colaboradores? a) A través de su PC b) A través de supervisiones diarias c) A través de un colaborador oculto d) Rutas de logros e) Otras (mencionarlas):…… ……	TA(✓) TD( ) SUGERENCIAS:_____ _____ ___ _____

¿Para medir el rendimiento de sus colaboradores cuál de los siguientes datos toma en cuenta? a) Ausentismo b) Logros individuales c) Logros colectivos d) Ascensos u reconocimientos e) Otras (mencionarlas):.....	TA(✓) TD( ) SUGERENCIAS:_____ _____ _____
¿Cómo son los resultados de los informes de rendimiento laboral que usted realiza de sus colaboradores? a) Satisfactorios b) Regulares c) Negativos	TA(✓) TD( ) SUGERENCIAS:_____ _____ _____
¿Qué escala de valoración utiliza para medir el rendimiento laboral de sus colaboradores? a) Ranking b) Comparación de pares c) Distribución forzada d) Otras (mencionarlas):..... .... e) N.A	TA(✓) TD( ) SUGERENCIAS:_____ _____ _____

1. PROMEDIO OBTENIDO:	N° TA 11 N° TD —
2. COMENTARIO GENERALES	
3. OBSERVACIONES	

JUEZ – EXPERTO

José W. Córdova Alvarado

¿Conoce usted la visión empresarial? a) Sí b) No	TA(✓) TD( ) SUGERENCIAS:_____
¿Conoce usted el reglamento interno de la organización? a) Sí b) No	TA(✓) TD( ) SUGERENCIAS:_____
¿Considera usted que el liderazgo en su área de trabajo ha logrado cambios positivos? a) Sí b) No c) No conoce/No opina	TA(✓) TD( ) SUGERENCIAS:_____
¿Cree usted que en su ambiente de trabajo existen los valores y principios? a) Sí b) No	TA(✓) TD( ) SUGERENCIAS:_____

1. PROMEDIO OBTENIDO:	N° TA 14 N° TD _____
2. COMENTARIO GENERALES	
3. OBSERVACIONES	

JUEZ – EXPERTO

José W. Córdova Ch.

NOMBRE DEL JUEZ		Cristhian Sanchez Viñarte
	PROFESIÓN	Lic. en Administración
	ESPECIALIDAD	Mg. en Gestión del Talento Humano
	EXPERIENCIA PROFESIONAL (EN AÑOS)	5
	CARGO	Administrador del PP DEVIDA - O-RED Lambayeque

Título: Empowerment como una herramienta de mejora en el rendimiento laboral de los colaboradores del Área de Recursos Humanos de la Empresa Agro Pucalá S.A.A., Pucalá 2017.

DATOS DE LOS TESISTAS:	
AUTORES	Castro Rojas Yevelin Stefany Núñez Campos Vania María Inés
ESPECIALIDAD	Administración
INSTRUMENTO EVALUADO	CUESTIONARIO
OBJETIVOS DE LA INVESTIGACION	**GENERAL:** Explicar cómo la herramienta empowerment mejorará el rendimiento laboral de los colaboradores del Área de RR.HH de la empresa AgroPucalá S.A.A., Pucalá 2017.
	ESPECÍFICOS Diagnosticar la existencia de la herramienta empowerment en el Área de RR.HH de la empresa AgroPucalá S.A.A., Pucalá 2017. Determinar el nivel de rendimiento laboral de los colaboradores del Área de RR.HH de la empresa AgroPucalá S.A.A., Pucalá 2017. Establecer el nivel de relación del empowerment como herramienta y rendimiento laboral para identificar la mejora en el área de RR.HH de la empresa AgroPucalá S.A.A., Pucalá 2017.

EVALÚE CADA ITEM DEL INSTRUMENTO MARCANDO CON UN ASPA EN "*TA*" SI ESTÁ TOTALMENTE DE ACUERDO CON EL ITEM O "TD" SI ESTÁ TOTALMENTE EN DESACUERDO, SI ESTÁ EN DESACUERDO POR FAVOR ESPECIFIQUE SUS

DETALLE DE LOS ITEMS DEL INSTRUMENTO	El instrumento consta de 14 preguntas y ha sido construido, teniendo en cuenta las teorías y las dimensiones de cada variable, luego del juicio de expertos que determinará la validez de contenido serán sometidas a prueba de piloto para el cálculo de la confiabilidad y finalmente será aplicado a los involucrados de la investigación.

¿Considera usted que su trabajo y sus decisiones contribuyen a la mejora empresarial? a) Siempre b) Casi siempre c) A veces d) Nunca e) Casi nunca	TA(X) TD( ) SUGERENCIAS: _____
¿Existen equipos de trabajo en su área, que logren resultados positivos? a) Sí b) No	TA(X) TD( ) SUGERENCIAS: _____
¿Considera que el ambiente laboral en el que se encuentra le ofrece medios para su desarrollo? a) Siempre b) Casi siempre c) A veces d) Nunca e) Casi nunca	TA(X) TD( ) SUGERENCIAS: _____
¿En su área de trabajo existe un ambiente de confianza entre jefe y colaboradores? a) Sí b) No	TA(X) TD( ) SUGERENCIAS: _____

¿Cuántos deberes le asigna su jefe durante el día? a) 1 - 2 b) 2 – 3 c) 3 – 4 d) 4 a más	TA(X) TD( ) SUGERENCIAS: _____
¿Considera usted que tiene autoridad en su puesto de trabajo? a) Siempre b) Casi siempre c) A veces d) Nunca e) Casi nunca	TA(X) TD( ) SUGERENCIAS: _____
¿Cómo calificaría usted las responsabilidades que le son asignadas? a) Importantes b) No muy importantes c) Irrelevantes	TA(X) TD( ) SUGERENCIAS:_____
¿Existen buenas relaciones laborales en su área de trabajo? a) Sí b) No	TA(X) TD( ) SUGERENCIAS:_____
¿Usted considera que en el área donde labora existe orden de trabajo y disciplina? a) Siempre b) Casi siempre c) A veces d) Nunca e) Casi nunca	TA(X) TD( ) SUGERENCIAS:_____
¿Considera usted que existe compromiso laboral en su área de trabajo? a) Sí b) No c) A veces	TA(X) TD( ) SUGERENCIAS:_____

¿Conoce usted la visión empresarial? a) Sí b) No	TA(X) TD( ) SUGERENCIAS:_____
¿Conoce usted el reglamento interno de la organización? a) Sí b) No	TA(X) TD( ) SUGERENCIAS:_____
¿Considera usted que el liderazgo en su área de trabajo ha logrado cambios positivos? a) Sí b) No c) No conoce/No opina	TA( ) TD(X) SUGERENCIAS: Mejorar la pregunta porque se relaciona con la 1ra pregunta de la encuesta 1
¿Cree usted que en su ambiente de trabajo existen los valores y principios? a) Sí b) No	TA(X) TD( ) SUGERENCIAS:_____

1. PROMEDIO OBTENIDO:	N° TA 13 N° TD 1
2. COMENTARIO GENERALES	
3. OBSERVACIONES	

JUEZ – EXPERTO

NOMBRE DEL JUEZ		Cristhian Sanchez Oñarte
	PROFESIÓN	Lic. en Administración
	ESPECIALIDAD	Mg. en Gestión del Talento Humano
	EXPERIENCIA PROFESIONAL (EN AÑOS)	5
	CARGO	Administrador del PP DEVIDA - ORED Lambayeque

Título: Empowerment como una herramienta de mejora en el rendimiento laboral de los colaboradores del Área de Recursos Humanos de la Empresa Agro Pucalá S.A.A., Pucalá 2017.

DATOS DE LOS TESISTAS:	
AUTORES	Castro Rojas Yevelin Stefany Núñez Campos Vania María Inés
ESPECIALIDAD	Administración
INSTRUMENTO EVALUADO	CUESTIONARIO
OBJETIVOS DE LA INVESTIGACION	**GENERAL:** Explicar cómo la herramienta empowerment mejorará el rendimiento laboral de los colaboradores del Área de RR.HH de la empresa AgroPucalá S.A.A., Pucalá 2017.
	ESPECÍFICOS Diagnosticar la existencia de la herramienta empowerment en el Área de RR.HH de la empresa AgroPucalá S.A.A., Pucalá 2017. Determinar el nivel de rendimiento laboral de los colaboradores del Área de RR.HH de la empresa AgroPucalá S.A.A., Pucalá 2017. Establecer el nivel de relación del empowerment como herramienta y rendimiento laboral para identificar la mejora en el área de RR.HH de la empresa AgroPucalá S.A.A., Pucalá 2017.

EVALÚE CADA ITEM DEL INSTRUMENTO MARCANDO CON UN ASPA EN "*TA*" SI ESTÁ TOTALMENTE DE ACUERDO CON EL ITEM O "TD" SI ESTÁ TOTALMENTE EN DESACUERDO, SI ESTÁ EN DESACUERDO POR FAVOR ESPECIFIQUE SUS

DETALLE DE LOS ITEMS DEL INSTRUMENTO	El instrumento consta de 11 preguntas y ha sido construido, teniendo en cuenta las teorías y las dimensiones de cada variable, luego del juicio de expertos que determinará la validez de contenido serán sometidas a prueba de piloto para el cálculo de la confiabilidad y finalmente será aplicado a los involucrados de la investigación.

¿El liderazgo que se aplica en su área de trabajo, contribuye al buen rendimiento laboral? a) Siempre b) Casi siempre c) A veces d) Nunca e) Casi nunca	TA(X) TD( ) SUGERENCIAS: _____
¿De qué manera influye la estructura organizacional en el rendimiento laboral de los colaboradores? a) Positiva b) Negativa c) No influye d) Se desconoce	TA(X) TD( ) SUGERENCIAS: _____
¿Cree usted que la cultura existente en su área de trabajo, ayuda a lograr buenos resultados? a) Sí b) No c) Se desconoce	TA(X) TD( ) SUGERENCIAS: _____
¿De qué manera influyen los factores familiares en el rendimiento laboral de los colaboradores de su área de trabajo? a) Positiva b) Negativa c) No influye d) Se desconoce	TA(X) TD( ) SUGERENCIAS: _____

¿De qué manera influyen los factores personales en el Rendimiento laboral de los colaboradores de su área de trabajo? a) Positiva b) Negativa c) No influye d) Se desconoce	TA(X) TD( ) SUGERENCIAS: _____ _____ _____
¿Qué factores ambientales (externos) afectan el rendimiento en su área de trabajo? a) Clima b) Estrés c) Ruidos d) Iluminación	TA(X) TD( ) SUGERENCIAS: _____ _____ _____
¿Para medir la producción de sus colaboradores, cuáles de los siguientes aspectos realiza usted? a) Corregir diferencias en el ambiente de trabajo. b) Tener en cuenta la dificultad de las diversas tareas. c) Ninguna d) Otras (mencionarlas):…… …… ……	TA(X) TD( ) SUGERENCIAS: _____ _____ _____
¿De qué forma monitorea a sus colaboradores? a) A través de su PC b) A través de supervisiones diarias c) A través de un colaborador oculto d) Rutas de logros e) Otras (mencionarlas):…… ……	TA(X) TD( ) SUGERENCIAS:_____ _____ ___ _____

¿Para medir el rendimiento de sus colaboradores cuál de los siguientes datos toma en cuenta? a) Ausentismo b) Logros individuales c) Logros colectivos d) Ascensos u reconocimientos e) Otras (mencionarlas):.....	TA(X) TD( ) SUGERENCIAS:_____ _____ _____
¿Cómo son los resultados de los informes de rendimiento laboral que usted realiza de sus colaboradores? a) Satisfactorios b) Regulares c) Negativos	TA(✓) TD( ) SUGERENCIAS:_____ _____ _____
¿Qué escala de valoración utiliza para medir el rendimiento laboral de sus colaboradores? a) Ranking b) Comparación de pares c) Distribución forzada d) Otras (mencionarlas):..... .... e) N.A	TA(X) TD( ) SUGERENCIAS:_____ _____ _____

1. PROMEDIO OBTENIDO:	N° TA 11 N° TD _____
2. COMENTARIO GENERALES	
3. OBSERVACIONES	

JUEZ – EXPERTO

NOMBRE DEL JUEZ		VICTOR ENRIQUE PUICÓN LLONTOP
	PROFESIÓN	ECONOMISTA
	ESPECIALIDAD	GESTIÓN DE EMPRESAS
	EXPERIENCIA PROFESIONAL (EN AÑOS)	20
	CARGO	COORDINADOR DE INVESTIGACIÓN DEL PAFG

Título: Empowerment como una herramienta de mejora en el rendimiento laboral de los colaboradores del Área de Recursos Humanos de la Empresa Agro Pucalá S.A.A., Pucalá 2017.

DATOS DE LOS TESISTAS:	
AUTORES	Castro Rojas Yevelin Stefany Núñez Campos Vania María Inés
ESPECIALIDAD	Administración
INSTRUMENTO EVALUADO	CUESTIONARIO
OBJETIVOS DE LA INVESTIGACION	**GENERAL:** Explicar cómo la herramienta empowerment mejorará el rendimiento laboral de los colaboradores del Área de RR.HH de la empresa AgroPucalá S.A.A., Pucalá 2017.
	ESPECÍFICOS Diagnosticar la existencia de la herramienta empowerment en el Área de RR.HH de la empresa AgroPucalá S.A.A., Pucalá 2017. Determinar el nivel de rendimiento laboral de los colaboradores del Área de RR.HH de la empresa AgroPucalá S.A.A., Pucalá 2017. Establecer el nivel de relación del empowerment como herramienta y rendimiento laboral para identificar la mejora en el área de RR.HH de la empresa AgroPucalá S.A.A., Pucalá 2017.

EVALÚE CADA ITEM DEL INSTRUMENTO MARCANDO CON UN ASPA EN "*TA*" SI ESTÁ TOTALMENTE DE ACUERDO CON EL ITEM O "TD" SI ESTÁ TOTALMENTE EN DESACUERDO, SI ESTÁ EN DESACUERDO POR FAVOR ESPECIFIQUE SUS SUGERENCIAS

DETALLE DE LOS ITEMS DEL INSTRUMENTO	El instrumento consta de 11 preguntas y ha sido construido, teniendo en cuenta las teorías y las dimensiones de cada variable, luego del juicio de expertos que determinará la validez de contenido serán sometidas a prueba de piloto para el cálculo de la confiabilidad y finalmente será aplicado a los involucrados de la investigación.

¿El liderazgo que se aplica en su área de trabajo, contribuye al buen rendimiento laboral? a) Siempre b) Casi siempre c) A veces d) Nunca e) Casi nunca	TA(✓) TD( ) SUGERENCIAS: _____
¿De qué manera influye la estructura organizacional en el rendimiento laboral de los colaboradores? a) Positiva b) Negativa c) No influye d) Se desconoce	TA(✓) TD( ) SUGERENCIAS: _____
¿Cree usted que la cultura existente en su área de trabajo, ayuda a lograr buenos resultados? a) Sí b) No c) Se desconoce	TA(✓) TD( ) SUGERENCIAS: _____
¿De qué manera influyen los factores familiares en el rendimiento laboral de los colaboradores de su área de trabajo? a) Positiva b) Negativa c) No influye d) Se desconoce	TA(✓) TD( ) SUGERENCIAS: _____

¿De qué manera influyen los factores personales en el Rendimiento laboral de los colaboradores de su área de trabajo? a) Positiva b) Negativa c) No influye d) Se desconoce	TA(X) TD( ) SUGERENCIAS: _____
¿Qué factores ambientales (externos) afectan el rendimiento en su área de trabajo? a) Clima b) Estrés c) Ruidos d) Iluminación	TA(+) TD( ) SUGERENCIAS: _____
¿Para medir la producción de sus colaboradores, cuáles de los siguientes aspectos realiza usted? a) Corregir diferencias en el ambiente de trabajo. b) Tener en cuenta la dificultad de las diversas tareas. c) Ninguna d) Otras (mencionarlas):.....	TA(+) TD( ) SUGERENCIAS: _____
¿De qué forma monitorea a sus colaboradores? a) A través de su PC b) A través de supervisiones diarias c) A través de un colaborador oculto d) Rutas de logros e) Otras (mencionarlas):.....	TA(+) TD( ) SUGERENCIAS:_____

¿Para medir el rendimiento de sus colaboradores cuál de los siguientes datos toma en cuenta? a) Ausentismo b) Logros individuales c) Logros colectivos d) Ascensos u reconocimientos e) Otras (mencionarlas):.....	TA(✓) TD( ) SUGERENCIAS:_____ _____ ___ _____
¿Cómo son los resultados de los informes de rendimiento laboral que usted realiza de sus colaboradores? a) Satisfactorios b) Regulares c) Negativos	TA(✓) TD( ) SUGERENCIAS:_____ _____ ___ _____
¿Qué escala de valoración utiliza para medir el rendimiento laboral de sus colaboradores? a) Ranking b) Comparación de pares c) Distribución forzada d) Otras (mencionarlas):..... .... e) N.A	TA(✓) TD( ) SUGERENCIAS:_____ _____ ___ _____

1. PROMEDIO OBTENIDO:	N° TA 11 N° TD _____
2. COMENTARIO GENERALES	
3. OBSERVACIONES	

JUEZ – EXPERTO

NOMBRE DEL JUEZ		VICTOR ENRIQUE PUICÓN LLONTOP
	PROFESIÓN	ECONOMISTA
	ESPECIALIDAD	GESTIÓN DE EMPRESAS
	EXPERIENCIA PROFESIONAL (EN AÑOS)	20
	CARGO	COORDINADOR DE INVESTIGACIÓN DEL PAFG

Título: Empowerment como una herramienta de mejora en el rendimiento laboral de los colaboradores del Área de Recursos Humanos de la Empresa Agro Pucalá S.A.A., Pucalá 2017.

DATOS DE LOS TESISTAS:	
AUTORES	Castro Rojas Yevelin Stefany Núñez Campos Vania María Inés
ESPECIALIDAD	Administración
INSTRUMENTO EVALUADO	CUESTIONARIO
OBJETIVOS DE LA INVESTIGACION	**GENERAL:** Explicar cómo la herramienta empowerment mejorará el rendimiento laboral de los colaboradores del Área de RR.HH de la empresa AgroPucalá S.A.A., Pucalá 2017.
	ESPECÍFICOS Diagnosticar la existencia de la herramienta empowerment en el Área de RR.HH de la empresa AgroPucalá S.A.A., Pucalá 2017. Determinar el nivel de rendimiento laboral de los colaboradores del Área de RR.HH de la empresa AgroPucalá S.A.A., Pucalá 2017. Establecer el nivel de relación del empowerment como herramienta y rendimiento laboral para identificar la mejora en el área de RR.HH de la empresa AgroPucalá S.A.A., Pucalá 2017.

EVALÚE CADA ITEM DEL INSTRUMENTO MARCANDO CON UN ASPA EN "*TA*" SI ESTÁ TOTALMENTE DE ACUERDO CON EL ITEM O "TD" SI ESTÁ TOTALMENTE EN DESACUERDO, SI ESTÁ EN DESACUERDO POR FAVOR ESPECIFIQUE SUS SUGERENCIAS

DETALLE DE LOS ITEMS DEL INSTRUMENTO	El instrumento consta de 14 preguntas y ha sido construido, teniendo en cuenta las teorías y las dimensiones de cada variable, luego del juicio de expertos que determinará la validez de contenido serán sometidas a prueba de piloto para el cálculo de la confiabilidad y finalmente será aplicado a los involucrados de la investigación.

¿Considera usted que su trabajo y sus decisiones contribuyen a la mejora empresarial? a) Siempre b) Casi siempre c) A veces d) Nunca e) Casi nunca	TA(X) TD( ) SUGERENCIAS: _____
¿Existen equipos de trabajo en su área, que logren resultados positivos? a) Sí b) No	TA(X) TD( ) SUGERENCIAS: _____
¿Considera que el ambiente laboral en el que se encuentra le ofrece medios para su desarrollo? a) Siempre b) Casi siempre c) A veces d) Nunca e) Casi nunca	TA(X) TD( ) SUGERENCIAS: _____
¿En su área de trabajo existe un ambiente de confianza entre jefe y colaboradores? a) Sí b) No	TA(X) TD( ) SUGERENCIAS: _____

¿Cuántos deberes le asigna su jefe durante el día? a) 1 - 2 b) 2 – 3 c) 3 – 4 d) 4 a más	TA(✓) TD( ) SUGERENCIAS: _____
¿Considera usted que tiene autoridad en su puesto de trabajo? a) Siempre b) Casi siempre c) A veces d) Nunca e) Casi nunca	TA(✓) TD( ) SUGERENCIAS: _____
¿Cómo calificaría usted las responsabilidades que le son asignadas? a) Importantes b) No muy importantes c) Irrelevantes	TA(✓) TD( ) SUGERENCIAS:_____
¿Existen buenas relaciones laborales en su área de trabajo? a) Sí b) No	TA(✓) TD( ) SUGERENCIAS:_____
¿Usted considera que en el área donde labora existe orden de trabajo y disciplina? a) Siempre b) Casi siempre c) A veces d) Nunca e) Casi nunca	TA(✓) TD( ) SUGERENCIAS:_____
¿Considera usted que existe compromiso laboral en su área de trabajo? a) Sí b) No c) A veces	TA(✓) TD( ) SUGERENCIAS:_____

¿Conoce usted la visión empresarial? a) Sí b) No	TA(✓) TD( ) SUGERENCIAS:_____
¿Conoce usted el reglamento interno de la organización? a) Sí b) No	TA(X) TD( ) SUGERENCIAS:_____
¿Considera usted que el liderazgo en su área de trabajo ha logrado cambios positivos? a) Sí b) No c) No conoce/No opina	TA( ) TD(X) SUGERENCIAS: MEJORAR PORQUE EXISTE SIMILITUD CON ENCUESTA ANTERIOR.
¿Cree usted que en su ambiente de trabajo existen los valores y principios? a) Sí b) No	TA(X) TD( ) SUGERENCIAS:_____

1. PROMEDIO OBTENIDO:	N° TA _____ N° TD _____
2. COMENTARIO GENERALES	
3. OBSERVACIONES	

JUEZ – EXPERTO

Colaborador de RR.HH. resolviendo la encuesta

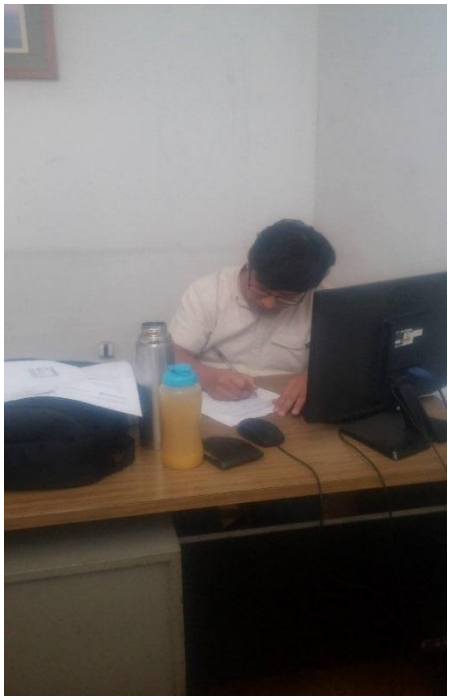


Figura 33. Colaborador del Área de Recursos Humanos resolviendo la encuesta.

Fuente: Elaboración propia.

Colaboradora de RR.HH. resolviendo la encuesta

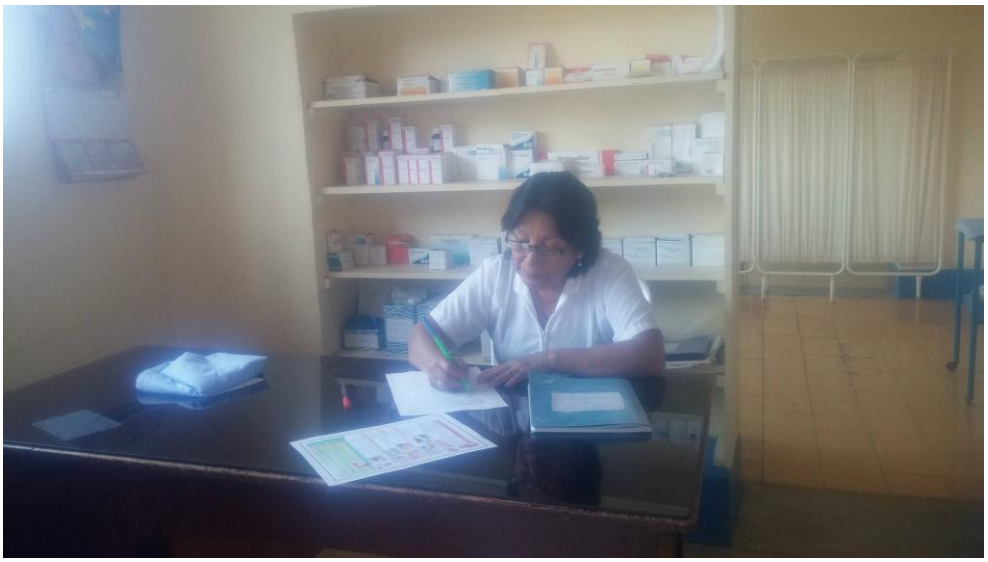
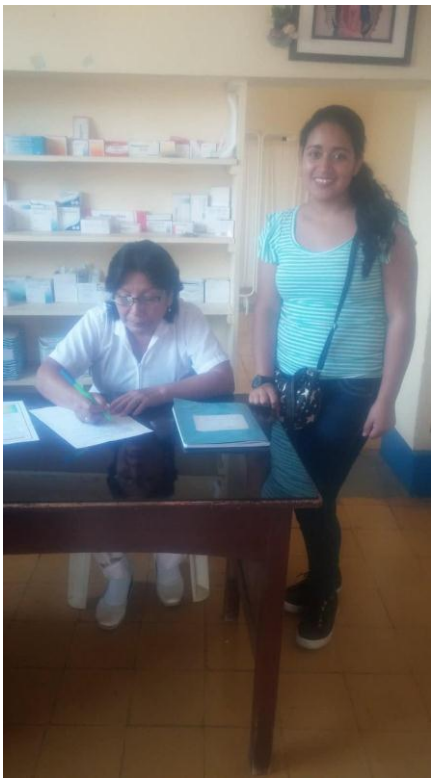


Figura 34. Colaboradora de la dependencia de Servicios Hospitalarios – Batangrande.

Fuente: Elaboración propia

Encuestando en la dependencia de Servicios Hospitalarios-Batangrande



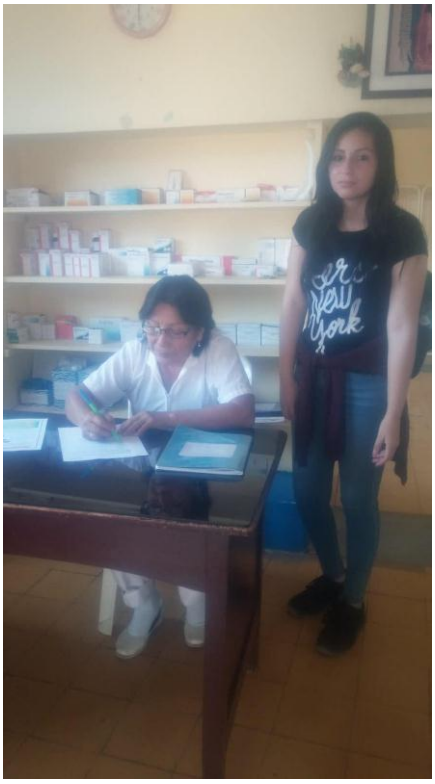


Figura 35. Visitando a la colaboradora de la dependencia de Servicios Hospitalarios.
Fuente: Elaboración propia.

Empresa AgroPucalá S.A.

Figura 36. Fotografía de la empresa AgroPucalá S.A.

Fuente: Elaboración propia