

**USS | UNIVERSIDAD  
SEÑOR DE SIPÁN**  
**FACULTAD DE CIENCIAS EMPRESARIALES**

**ESCUELA ACADÉMICO PROFESIONAL DE  
ADMINISTRACIÓN**

**TESIS**

**DIAGNÓSTICO DEL DESEMPEÑO LABORAL Y  
PROPUESTA DE GESTIÓN DEL TALENTO  
HUMANO BASADO EN EL MODELO  
EMPOWERMENT EN LA CORPORACIÓN  
PORTILLA S.A.C, CHICLAYO, 2018  
PARA OPTAR TÍTULO PROFESIONAL DE  
LICENCIADO EN ADMINISTRACIÓN**

**Autor:**

**Bach. Nunayalle Montenegro Leidy Angela**

**ORCID: <https://orcid.org/0000-0003-4598-7729>**

**Asesor:**

**Dr. Urbina Cardenas Max Fernando**

**ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-0474-5590>**

**Línea de Investigación:**

**Gestión Empresarial Y Emprendimiento**

**Pimentel - Perú**

**2021**

**HOJA DE APROBACIÓN DE JURADO**  
**TESIS**  
**DIAGNÓSTICO DEL DESEMPEÑO LABORAL Y PROPUESTA DE**  
**GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO BASADO EN EL MODELO**  
**EMPOWERMENT EN LA CORPORACIÓN PORTILLA S.A.C,**  
**CHICLAYO, 2018**

**APROBACIÓN DE LA TESIS**

Asesor (a): Dr. Urbina Cárdenas Max Fernando  
Nombre Completo Firma

Presidente (a): Dr. Mego Núñez Onésimo  
Nombre completo Firma

Secretario (a): Mg. Mory Guarnizo Sandra  
Nombre Completo Firma

Vocal (a): Mg. Falla Gómez Carolina de Lourdes  
Nombre Completo Firma

## **DEDICATORIA**

A mi familia por todo el amor que siempre me  
han brindado y me brindan.

## **AGRADECIMIENTO**

A Dios y mi familia.

A la empresa CORPOSAC por permitirme  
realizar esta investigación en sus instalaciones.

## RESUMEN

El presente trabajo propone un Diagnóstico del Desempeño Laboral y Propuesta de Gestión del Talento Humano Basado en el Modelo Empowerment en la Corporación Portilla S.A.C, Chiclayo, 2018. Cuyo objetivo principal es proponer un Plan de Gestión del Talento Humano basado en el Modelo de Empowerment para mejorar el desempeño laboral dentro de la Corporación Portilla SAC - Chiclayo - 2018. La población está conformada por 27 trabajadores de la Corporación Portilla SAC - Chiclayo - 2018, los mismos que conformarán la muestra en estudio por tratarse de una muestra pequeña, es decir, no se requiere de ningún tratamiento estadístico para su cálculo por tratarse de un muestreo no probabilístico; por lo tanto, la muestra estará conformada por 27 trabajadores de la Corporación Portilla SAC - Chiclayo. El tipo de investigación es de tipo descriptivo – propositivo. La validez y confiabilidad de dichos instrumentos fueron debidamente demostradas.

La investigación se inició con la hipótesis de si la propuesta del Modelo de Empowerment mejorará el desempeño laboral en Corporación Portilla SAC - Chiclayo - 2018. Se aplicaron análisis estadísticos de frecuencia descriptiva. La relevancia del presente estudio consiste en la demostración de la importancia que tiene contar con un Diagnóstico del Desempeño Laboral y Propuesta de Gestión del Talento Humano Basado en el Modelo Empowerment, de esta nueva forma de administrar que genera cambios radicales y promueve la excelencia empresarial.

**Palabras Clave:** Propuesta de Gestión del Talento Humano, Modelo Empowerment.

## ABSTRAC

The present work proposes a Labor Performance Diagnosis and Human Talent Management Proposal Based on the Empowerment Model in the Portilla SAC Corporation, Chiclayo, 2018. Whose main objective is to propose a Human Talent Management Plan based on the Empowerment Model for improve the work performance within the Corporación Portilla SAC - Chiclayo - 2018. The population is made up of 27 workers of the Corporación Portilla SAC - Chiclayo - 2018, the same ones that will make up the sample under study because it is a small sample, that is, no statistical treatment is required for its calculation because it is a non-probabilistic sampling; therefore, the sample will be made up of 27 workers from the Corporación Portilla SAC - Chiclayo. The type of research is of a descriptive - proactive type. The validity and reliability of said instruments were duly demonstrated.

The research began with the hypothesis of whether the proposed Empowerment Model will improve the work performance in Corporación Portilla SAC - Chiclayo - 2018. Statistical analyzes of descriptive frequency were applied. The relevance of this study is the demonstration of the importance of having a Work Performance Diagnosis and Human Talent Management Proposal Based on the Empowerment Model, this new way of managing that generates radical changes and promotes business excellence.

**Keywords:** Human Talent Management Proposal, Empowerment Model.

## ÍNDICE GENERAL

DEDICATORIA.....	iii
AGRADECIMIENTO.....	iv
RESUMEN.....	v
ABSTRAC.....	vi
ÍNDICE GENERAL.....	vii
ÍNDICE DE TABLAS.....	ix
I. INTRODUCCIÓN.....	10
1.1. Realidad Problemática.....	11
1.2. Trabajos Previos.....	15
1.3. Teorías relacionadas al tema.....	26
1.3.1. <i>Variable Independiente: Empowerment</i> .....	26
1.3.2. <i>Variable Dependiente: Desempeño Laboral</i> .....	43
1.4. Formulación del Problema.....	51
1.5. Justificación e importancia del estudio.....	52
1.6. Hipótesis.....	53
1.7. Objetivos.....	53
1.7.1. <i>Objetivo general</i> .....	53
1.7.2. <i>Objetivos específicos</i> .....	53
II. MATERIAL Y MÉTODO.....	54
2.1. Tipo y Diseño de Investigación.....	54
2.1.1. <i>Tipo de investigación</i> .....	54
2.1.2. <i>Diseño de la investigación</i> .....	54
2.2. Población y muestra.....	54
2.3. Variables, Operacionalización.....	55
2.3.1. <i>Variables</i> .....	55
2.3.2. <i>Operacionalización</i> .....	56
2.4. Técnicas e instrumentos de recolección de datos, validez y confiabilidad.....	58
2.5. Procedimientos de Análisis de Datos.....	59

2.6.	Aspectos Éticos .....	60
2.7.	Criterios de Rigor Científico .....	60
III.	RESULTADOS .....	62
3.1.	Tablas y Figuras .....	62
3.2.	Discusión de Resultados .....	82
3.3.	Aporte Científico .....	85
IV.	CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES .....	93
4.1.	Conclusiones .....	93
4.2.	Recomendaciones .....	94
V.	REFERENCIAS .....	95
VI.	ANEXOS .....	105
	Anexo 01: Cuestionario .....	105
	Anexo 02: Validación por juicio de expertos .....	107
	Anexo 03: Carta de aceptación para desarrollar la tesis de la empresa .....	122
	Anexo 04: Matriz de Consistencia.....	123
	Anexo 05: Declaración jurada .....	124
	Anexo 06: Formato N° T1-C1-USS .....	125
	Anexo 07: Confiabilidad SPSS-V.25 .....	126
	Anexo 08: Resolución de proyecto de investigación .....	127
	Anexo 09: Acta de aprobación de originalidad de informe de investigación .....	129
	Anexo 10: Turnitin .....	130
	Anexo 11: Foto de la encuesta a colaboradora .....	131
	Anexo 12. Foto de la encuesta a Gerente General .....	131
	Anexo 13. Foto durante la tabulación de la información .....	132

## ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1: Operacionalización de la Variable Independiente Empowerment .....	56
Tabla 2: Operacionalización de la Variable Dependiente: Desempeño Laboral .....	57
Tabla 3: Nivel de Formulación de ideas .....	62
Tabla 4: Actitud de cambio .....	63
Tabla 5: Índice de prevención de dificultades .....	64
Tabla 6: Nivel de Capacidad para resolver problemas .....	65
Tabla 7: Índice de Cumplimiento de tareas encomendadas .....	66
Tabla 8: Nivel de volumen de trabajo .....	67
Tabla 9: Índice de Cumplimiento de trabajo oportuno .....	68
Tabla 10: Índice de errores .....	69
Tabla 11: Nivel de logro de metas .....	70
Tabla 12: Índice de supervisión a pedido .....	71
Tabla 13: Nivel de involucramiento con los objetivos del equipo .....	72
Tabla 14: Nivel de toma de decisiones .....	73
Tabla 15: Índice de Comunicación Efectiva.....	74
Tabla 16: Nivel de Eficacia .....	75
Tabla 17: Nivel de Valor de experiencia laboral .....	76
Tabla 18: Índice de Seguridad en la Toma de decisiones.....	77
Tabla 19: Nivel de Direccionamiento.....	78
Tabla 20: Índice de reconocimiento .....	79
Tabla 21: Índice de Retroalimentación.....	80
Tabla 22: Nivel de Liderazgo .....	81
Tabla 23: Estadísticas de Datos Válidos.....	82
Tabla 24: Estadísticas de fiabilidad .....	82
Tabla 25: Análisis FODA .....	87
Tabla 26: Programa de Actividades.....	90

## **I. INTRODUCCIÓN**

Debido a la naturaleza acelerada del entorno empresarial, capacitar a los empleados para lograr niveles más altos de desempeño, compromiso y participación es un punto crítico que debe abordarse. Las empresas modernas que motivan y apoyan a sus empleados tendrán más probabilidades de lograr la máxima eficacia en toda la organización en su conjunto y les permitirán responder mejor en el entorno empresarial que cambia rápidamente.

Dentro de esa realidad, el empowerment es un tema nuevo caracterizado por su importancia en el entorno de aceleración empresarial, que exige inteligencia y rapidez en la toma de decisiones, tanto del gerente como del empleado. No es sorprendente que el empowerment y sus efectos organizativos hayan recibido una atención considerable durante la última década tanto por parte de académicos y profesionales. El empowerment tiene un significado especial debido a la conexión y consistencia que tiene con varios asuntos y temas importantes, como la motivación, el trabajo en equipo, toma de decisiones, desempeño laboral, y otros temas que impactan el éxito y la fuerza competitiva de la organización.

Por esta razón, el empowerment implica la capacidad de un trabajador para tomar decisiones individuales sin tener que consultar a sus gerentes. El empowerment determina el nivel de responsabilidad y la confianza de los trabajadores. El empowerment en los empleados es el proceso a través del cual se imparte o se habilita la transferencia de poder de un individuo a otro. Los empleados empoderados están en una mejor posición para tomar decisiones apropiadas con el propósito de resolver problemas particulares por sí mismos. El proceso comienza con una formación dirigida a la transición de toda la organización a un modelo de gestión del talento humano en el que se confía en los trabajadores para que tomen decisiones responsables que beneficien en su totalidad a la empresa.

Muchas organizaciones muestran una atención explícita a sus recursos humanos a la luz de los rápidos cambios y los enormes desafíos que enfrenta, y para perseguir las ventajas competitivas de la misma. Eso resultó en expresar el interés en las personas que trabajan en las organizaciones a través de la implementación del enfoque de empowerment, ya que tiene un claro impacto en la generación de confianza entre la gerencia y los empleados, agregando a eso la ampliación de responsabilidades y la solución de problemas sin problemas a través de la delegación de autoridades, así como motivar a las personas a participar en la toma de decisiones hacia la aplicación efectiva del concepto de descentralización.

## **1.1. Realidad Problemática.**

Los avances tecnológicos, los cambios en la financiación y la política de los gobiernos, una economía en declive, las preocupaciones en materias económicas asociadas con entornos laborales estresantes y la escasez de mano de obra proyectada están transformando el panorama organizacional mundial. Según la perspectiva de Chamberlin, Newton, & LePine (2018), ante ello, las organizaciones tienen el desafío de ser más eficientes, hacer que las prácticas en gestión de los talentos humanos sean más rentables y al mismo tiempo mejorar los resultados por atraer y, sobretodo, retener personal de alto rendimiento, respondiendo mejor a las necesidades de sus clientes, pero por lo demás, volverse más eficientes.

Respecto a este escenario, Shukla, Singh, Rai, & Bhattacharya (2018), mencionan que, las organizaciones modernas han sido testigos de un entorno empresarial incierto, altamente competitivo y que cambia rápidamente durante las últimas dos décadas. Estos factores externos han influido en la naturaleza de la gestión de los talentos humanos y, últimamente, han surgido nuevas maneras de contratos de trabajo que se apartan ampliamente de las nociones tradicionales de relación de intercambio entre empleador y empleado. Por ende, las organizaciones se han dado cuenta gradualmente de la importancia del Empowerment en sus empleados brindándoles oportunidades de intervención en aquellos procedimientos ligados a la toma de decisiones y autonomía. Los ingredientes clave de esta transformación han sido el Empowerment de los empleados, en particular de aquellos que se encuentran en los niveles jerárquicos de menor envergadura.

Asimismo, Selvi & Maheswari (2020) revelaron que, las organizaciones hoy en día existen en un entorno que no es constante, hay grandes organizaciones dominantes, y hay pequeñas organizaciones que están tratando de demostrar su valía y buscan crecer y expandirse, y algunas organizaciones que no han podido competir y tuvieron que abandonar el mercado. Por lo tanto, cualquier cambio en el entorno externo independientemente de su tamaño afecta el camino de las organizaciones y tiene un impacto en su entorno interno. Por tanto, es imperativo que la organización y sus líderes tengan suficiente conciencia y estén familiarizados con todas las secuencias del entorno para afrontar cualquier emergencia de forma inteligente y sabia

Por otro lado, la gestión del talento es la unidad funcional central de una organización, y para mejorar el rendimiento productivo de los empleados, la gestión del talento utiliza la planificación de recursos humanos para lograr este objetivo. Según Dixit & Arrawatia

(2018), para hacerlos parte de la gestión del talento y la planificación estratégica de la fuerza laboral, se han realizado esfuerzos para atraer, desarrollar, recompensar y, sobretodo, retener a los empleados. La gestión del talento puede conducir a un nivel mayor de desempeño y satisfacción por parte de los colaboradores en lugar de ser un proceso de contratación; reforzando y evaluando la aptitud (p.425).

No hay duda de que la tecnología y la globalización han cambiado nuestras vidas, ya que han llevado a una mayor competencia en el talento. Por lo tanto, el crecimiento potencial de las organizaciones en todo el mundo depende de la capacidad de las éstas para garantizar que las personas adecuadas con las habilidades apropiadas se encuentren en el lugar correcto y en el momento preciso y se centren en las actividades correctas (Gallardo, Thunnissen, & Scullion, 2019). Por estas razones, la gestión del talento se ha elevado a la cima de los desafíos estratégicos de gestión de recursos humanos, adquiriendo la máxima prioridad en todas las organizaciones.

Según Wang & Chen (2020), el concepto de desempeño laboral se ha consolidado como una variable dependiente de gran relevancia e interés para investigadores y empresarios. Por tal motivo, investigadores y empresas han postulado definiciones y conceptualizaciones comunes del desempeño laboral a nivel individual. Ramos, Barrada, Fernández del Río, & Koopmans (2019) explicaron que, aunque los investigadores brindan su propia conceptualización del desempeño laboral, una definición típica se enfoca en los comportamientos o acciones de los individuos, no en los resultados o consecuencias de estas acciones y comportamientos. Groen, Wouters & Wilderom (2017) afirmaron que, el desempeño laboral debe definirse en términos de comportamientos más que de resultados. Explicaron que las medidas basadas en resultados no siempre son funcionales para la organización, ya que los empleados pueden intentar maximizar los resultados a expensas de otras cosas.

Acerca de esto, Kapatsevich (2017) consideró que, una de las soluciones, que se muestra como soporte para abordar los problemas del entorno actual, en cuanto al desempeño laboral, es desarrollar e implementar un programa de gestión del talento basado en el Empowerment. Este enfoque exige la determinación de las características del talento dentro de una organización, sus requisitos y expectativas. Además, requiere identificar y superar obstáculos en la gestión de un grupo particular de empleados para evitar que se vayan y obtengan beneficios del programa implementado.

Relacionado con esto, Casana & Carhuacho (2019) mencionaron que, hoy en día muchas organizaciones ya sean privadas o públicas, están aplicando el uso de sistemas y modelos de gestión, con el intento de lograr constituir las facultades de cada una de las áreas, unidades o departamentos que forman parte de las organizaciones, para poder determinar el tipo de personal que debe ser parte de la organización, buscando que estos trabajadores tengan los perfiles y posean el talento adecuado para ocupar los diferentes puestos de trabajo, con la única intención de poder ejecutar los planes y metas y objetivos, dispuestos por las organizaciones.

Asimismo, el mundo empresarial actual es un mundo de competencia y, mejorar la capacidad de los empleados se ha vuelto necesario para cualquier organización competitiva en el mercado global. Kundu, Kumar & Gahlawat (2019) mencionaron que, para mantenerse al día con el entorno empresarial cambiante y las necesidades de los consumidores, muchas organizaciones de todo el mundo han recurrido al empowerment como una herramienta estratégica clave. El empowerment sigue ganando una atención cada vez mayor en los círculos de gestión. Esto se debe a que los empleados empoderados se sienten capaces, confiados y optimistas, lo que los estimula a desempeñarse adecuadamente en el trabajo.

Respecto a esto, Orgambídez, Moura & de Almeida (2017) revelaron que, los programas de empowerment dentro de las organizaciones permiten a los empleados participar de una manera activa en asuntos afines a la toma de decisiones y los beneficios resultantes incluyen más creatividad, moral elevada, aumento de la productividad y un notable mejoramiento en el desempeño laboral. Por lo tanto, se han introducido programas de empowerment en varias organizaciones con el fin de mejorar la productividad, aumentar la satisfacción del cliente, mejorar la ventaja competitiva y optimizar el desempeño laboral de sus colaboradores, tal y como lo mencionó Conger (2017). Un número creciente de organizaciones reconocen al empowerment como una técnica de gestión que puede adoptarse para hacerles frente a las necesidades de un entorno empresarial global siempre competitivo.

Respecto a esto, Al-Asoufi & Akhorshaideh (2017) mencionaron que, las empresas jordanas existen en un entorno que no es constante, hay grandes organizaciones dominantes, y hay pequeñas organizaciones que están tratando de demostrar su valía y buscan crecer y expandirse, y algunas organizaciones que no han podido competir y tuvieron que abandonar el mercado. Por lo tanto, cualquier cambio en el entorno externo independientemente de su tamaño afecta el camino de las organizaciones y tiene un impacto en su entorno interno. Por

tanto, es imperativo que la organización y sus líderes tengan suficiente conciencia y estén familiarizados con todas las secuencias del entorno para afrontar cualquier emergencia de forma inteligente y sabia. He aquí que, el empowerment impacta en el éxito del cambio organizacional, dentro de las empresas privatizadas en Jordania, considerando cuatro factores significativos que influyen en el éxito del proceso de empowerment de los empleados: Gestión del talento, Estilos de liderazgo, Capacitación de empleados y, recompensas.

Por otro lado, Bekirogullari (2019) mencionó que, en la empresa chipriota LPG Cyprus Company se ha comprobado que es una de las empresas que han favorecido el empoderamiento del lugar de trabajo en beneficio de la empresa. Sus directivos han confirmado la idea de que, cuando los miembros del personal están capacitados y totalmente empoderados, pueden influir en la calidad de los servicios y productos de la empresa, dado que, el empoderamiento implica la capacidad de un trabajador para tomar decisiones individuales sin tener que consultar a sus gerentes

Por lo mencionado, se ha demostrado que el empowerment influye de manera directa en el desempeño laboral. Empero, Golsanamlou, Hamidi, Abadi, & Sajjadi, (2020) mencionaron que, hay poca evidencia de una adopción generalizada de prácticas de empowerment por parte de organizaciones en el mundo, sobre todo en aquellas naciones en vías desarrollo. En consecuencia, muchas organizaciones del tercer mundo no están obteniendo los beneficios del empowerment, incluido un mayor desempeño laboral. Es concebible que la relación entre el empowerment desplegado por los empleados y el desempeño laboral difiera de un contexto a otro.

Las prácticas de empowerment tienen como objetivo promover la autodeterminación, es decir, compartir información sobre objetivos y desempeño, brindar acceso a conocimientos y habilidades relacionados con el trabajo, y otorgar discreción para cambiar los procesos de trabajo. Al mismo tiempo, tienen efectos positivos y considerables en el desempeño laboral, empero, eso no se ha podido vislumbrar en estos últimos años dentro de la compañía Corporación Portilla SAC puesto que, sus procesos internos sufrieron cambios de gran magnitud, por lo que es sumamente relevante que se enfoque en este punto de mayor relevancia estratégica, logrando así que sea un pilar fundamental para asegurarse ser una compañía exitosa. Por tanto, es relevante implementar estrategias de empowerment puesto que, además de ser parte de la correcta gestión del talento humano, es un mecanismo

trascendental en las compañías, por lo que debe gestionarse como pieza vital en el desarrollo personal mediante el perfeccionamiento de cualidades tales como aptitudes, actitudes, habilidades y destrezas, todas ellas altamente comprometidas con el progreso de dicha compañía.

## **1.2. Trabajos Previos.**

### **Ámbito internacional.**

Al-Omari, Alomari, & Aljawarneh (2020), realizaron la investigación, *The role of empowerment in improving internal process, customer satisfaction, learning and growth*, en la Jadara University, en la ciudad de Irbid, Jordania. En los años ochenta del pasado siglo surge el concepto de empowerment en su forma actual y se abordan las teorías administrativas contemporáneas por su trascendencia en el desarrollo del trabajo administrativo y su resultado concreto en la consecución de las metas de las compañías y la maximización de su desempeño. Por esta razón, se asumió como objetivo general identificar el papel del empowerment en la mejora del desempeño de Safeway Company utilizando el modelo de ecuación estructural (SEM). Los autores utilizaron una estrategia predictiva-descriptiva para determinar los niveles de empowerment de Safeway Company. Para evaluar el papel del empowerment y el desempeño, se diseñó y circuló un cuestionario. Los datos se examinaron utilizando medias, desviaciones estándar y análisis de regresión lineal múltiple. Los resultados obtenidos mostraron que, el empowerment y sus dimensiones, desde la perspectiva de los colaboradores de la compañía Safeway ocuparon un lugar destacado en esta encuesta. Asimismo, el nivel de desempeño y sus dimensiones también se consideraron altos desde el enfoque de los colaboradores de la compañía Safeway. Al mismo tiempo, los resultados sugieren que ambos grupos experimentados mostraron diferencias significativas con respecto a su empowerment y perspectiva de desempeño, lo que significa que los empleados con no más experiencia laboral ascendente a los cinco años tenían más probabilidades de percibir el empowerment y el desempeño de manera positiva. Se sugirió a Safeway Company aumentar y mejorar su desempeño para obtener la satisfacción del cliente, alentando a los empleados a proporcionar a la empresa comentarios que mejoren los servicios prestados a los clientes.

Asri (2020), realizó la investigación, *Pengaruh employee empowerment terhadap employee performance dengan employee engagement sebagai mediasi*, en la Universitas

Internasional Batam, en la ciudad de Batam, Indonesia. El empowerment y el compromiso de los empleados afectan en gran medida su desempeño. La insatisfacción de los empleados con la empresa puede conducir a comportamientos indeseables. El empowerment y el compromiso de los empleados tienen un papel importante para lograr una alta productividad en los empleados y respaldar los objetivos de la empresa. Por esta razón, se asumió como objetivo general determinar el efecto del empowerment sobre el desempeño de los empleados, con la participación y el compromiso que muestran éstos, como variable mediadora. Esta investigación es cuantitativa mediante el uso de un estudio transversal. La población de este estudio eran empleados bancarios de la ciudad de Batam con un tamaño muestral de 344 personas, el cual se obtuvo mediante la técnica de muestreo por cuotas. La recaudación de datos se efectuó valiéndose del cuestionario y, luego, fueron procesados con la aplicación PLS. Los resultados indican que, el valor de T-Statistics en la variable de empowerment del empleado sobre el desempeño del empleado que tiene un valor de 5.099 que ya es más de 1.96. Así, se puede concluir que la variable empowerment del empleado tiene un efecto significativo sobre la variable desempeño del empleado. Por tanto, estos resultados demuestran que la variable Empowerment tiene un efecto significativo, tanto en el desempeño, como en el compromiso de los empleados de Banco Rakyat Indonesia, Banco Mandiri, Bank Central Asia, Bank Negara Indonesia y Banco Negara Tabungan. El empowerment puede lograrse brindando capacitación a los nuevos empleados mediante una manera adecuada.

Nuryanti, Putri, & Masharyono (2020), realizaron la investigación, *Effect of Training and Empowerment in Improving Job Satisfaction*, en la 3rd Global Conference On Business, Management, and Entrepreneurship, en Bandung, Indonesia. El desempeño laboral sigue siendo una preocupación importante que se examina en todo momento puesto que, es importante para la eficacia de la organización. El desempeño y la satisfacción laboral afectan en gran medida el servicio a los clientes, debido a que la industria de servicios, especialmente los bancos, tienen un alto nivel de intensidad para competir directamente con los clientes. El problema del desempeño laboral de los empleados sigue siendo el foco principal de la industria bancaria. Por esta razón, se asumió como objetivo general obtener (1) descripción de la formación, (2) descripción del empowerment, (3) descripción del desempeño laboral, (4) repercusión del empowerment y la formación en el desempeño laboral, (5) repercusión

de la formación en el desempeño laboral, y (6) repercusión del empowerment en el desempeño laboral. El método utilizado es la encuesta explicativa con muestras de 50 empleados. Las técnicas de análisis de datos utilizadas son la regresión lineal múltiple, con la herramienta de software SPSS. Los resultados obtenidos mostraron que, la formación y el empowerment, en conjunto, dan una influencia simultánea igual al 95,6% en el desempeño laboral. Del mismo modo, se determinó que, la cantidad de influencia parcialmente entre cada variable, establece que la formación repercute en el desempeño laboral con un 95,3% y el efecto del empowerment repercute en el desempeño laboral con un 77,1%. Por tanto, se puede concluir en que, la formación y el empowerment influyen en el desempeño laboral. El empowerment tiene un impacto positivo en el desempeño laboral.

Kartika, Akbar & Rugaiyah (2019), realizaron la investigación, *Study of Empowerment and Satisfaction to Boost Performance of Worker*, en la Jakarta State University, en la ciudad de Yakarta, Indonesia. El empowerment mejorará el desempeño de las organizaciones y las personas que puedan desarrollar plenamente sus talentos, puesto que brinda mayor autonomía a los empleados mediante el intercambio de información relevante y la provisión de dominio acerca de los componentes que afectan el desempeño laboral. El empowerment otorga a los colaboradores responsabilidad y autoridad hacia la toma de decisiones, por tanto, requiere la educación y capacitación de los mismos y la participación en el establecimiento de objetivos. Por esta razón, se asumió como objetivo general comprender el efecto del empowerment y la satisfacción laboral en concordancia con el desempeño laboral de los maestros de la Universidad de Majalengka, Java Occidental, de manera integral. Se utilizó un método de encuesta con técnicas de análisis, aplicando un cuestionario como instrumento de investigación a 80 encuestados, quienes enviaron sus comentarios dentro de la misma. La muestra se decidió mediante un muestreo aleatorio simple entre todos los profesores que trabajaban en la Universidad de Majalengka. Los resultados obtenidos mostraron que, (1) el empowerment tiene una repercusión positiva directo en el desempeño laboral, (2) la satisfacción laboral tiene un impacto positivo inmediato en el desempeño laboral, (3) el empowerment tiene un impacto positivo directo en la satisfacción laboral. El empowerment se puede lograr compartiendo información y conocimiento entre personas que están acostumbradas a comprender y apoyar el desempeño organizacional, otorgando autonomía en la toma de decisiones que finalmente afectan a ambas partes, individuo y organización.

Yamoah & Afful (2019), realizaron la investigación, *An Investigation of the Effect of Employee Empowerment on Job Performance in Ghana*, en la University of Education, en la ciudad de Winneba, Ghana. El mundo empresarial actual es un mundo de competencia y mejorar la capacidad de los empleados se ha vuelto necesario para cualquier organización competitiva en el mercado global. Para mantenerse al día con el entorno empresarial cambiante y las necesidades de los consumidores, muchas organizaciones de todo el mundo han recurrido al empowerment de los empleados como una herramienta estratégica clave. Por esta razón, se asumió como objetivo general examinar la interrelación entre el empowerment de los empleados y el desempeño laboral en Ghana, en organizaciones del sector público. El estudio adoptó la metodología de la encuesta para recopilar datos de empleados de instituciones seleccionadas del sector público en diferentes regiones de Ghana. Se utilizaron análisis de varianza y regresión simple para probar la hipótesis con el fin de comprender las relaciones entre las variables. Los resultados obtenidos mostraron que, en un escalafón de cinco puntos, el ranking general de los encuestados de las prácticas de empowerment en sus organizaciones fue superior al promedio (media = 3.1621). El resultado obtenido luego del análisis de regresión develó que la interrelación entre empowerment y desempeño fue significativa ( $R^2 = 0.118$ ;  $p = 0.000$ ;  $p < 0.05$ ). Los empleados que sienten un alto sentido de empowerment en su trabajo tienden a ser más efectivos en el desempeño de sus responsabilidades laborales. Se anima a los gerentes de las organizaciones a introducir programas de empowerment en sus organizaciones con la intención de incrementar el desempeño laboral y aumentar, asimismo, la ventaja competitiva.

### **Ámbito nacional.**

Romero (2020), realizó la investigación, *Empowerment y trabajo en equipo en el personal de servicio de los establecimientos de hospedaje de tres estrellas de la ciudad de Huaraz, Región Áncash, 2018*, en la Universidad Nacional Santiago Antúnez de Mayolo, en la localidad de Huaraz. El empowerment se refiere a la sensación de que el empleado es eficaz, tiene el control y tiene influencia. El empowerment es una amalgama de cuatro sentimientos relacionados. La autonomía conlleva un sentido de libertad al tomar decisiones sobre cómo trabajar y da como resultado la sensación de que la persona es responsable de sus decisiones. Por esta razón, se asumió como objetivo general identificar el nivel de la

interrelación existente entre las variables trabajo en equipo y empowerment de un grupo de hospedajes con denominación de tres estrellas, todo ello en localidad ancashina de Huaraz. Los resultados obtenidos mostraron que, el empowerment en hospedajes con denominación de tres estrellas dentro de la localidad en mención, se encuentra orientado al perfeccionamiento y optimización de la calidad del servicio brindado a los usuarios, empero, se ha podido distinguir un bajo nivel en cuanto a esta percepción, sobretodo en aspectos relacionados a recursos requeridos, conocimiento e información que es vital para el desempeño de las operaciones que se han asignado. Lo mencionado se encuentre representado con un 47.3% de colaboradores quienes mencionan que nunca han contado con un buen nivel de empowerment y un 8.8% menciona también que usualmente se carece de este concepto de empowerment. Por tanto, es menester mencionar que entre aquellas partes más relevantes del Empowerment se encuentran el poder en la toma de decisiones, los conocimientos e informaciones requeridas, los recursos necesarios y el nivel aptitudinal de cada individuo al que se le involucra en dicho concepto de empowerment.

Saldarriaga (2020), realizó la investigación, *Relación entre empowerment y compromiso laboral en los trabajadores de una entidad pública Piura, 2019*, en la Universidad César Vallejo, en la localidad de Piura. El empowerment es una metodología que consiste en compartir facultades, recompensas, información y potestad con los colaboradores de modo que, consigan tener impronta y una correcta toma de decisiones, de modo que puedan remediar inconvenientes y lograr el mejoramiento, tanto del servicio, como del desempeño. Sin embargo, a pesar de la relevancia que tiene este concepto, en el Perú y en su contexto de modernización y descentralización del Estado afirmado en sus instituciones públicas, no se han podido vislumbrar estudios acerca de esto, ni que permitan entender el empowerment en los niveles de gobernanza pública como lo son el local, regional y central. Por esta razón, se asumió como objetivo general determinar la dependencia preexistente entre las variables compromiso laboral y empowerment en un organismo de índole pública en la región piurana, acaecida en el año 2019. Los resultados mostraron que, existía una relación de suma significancia, con un coeficiente correlacional de 0,049 demostrando que, en efecto, las variables compromiso laboral y empowerment cuentan con una interrelación sumamente relevante ( $\text{Sig.} < 0.001$ ) a la interna de esta institución de naturaleza pública en la región piurana. Del mismo modo, también se pudo corroborar que,

la variable empowerment cuenta con un 75.3% de existencia, según los datos vertidos por los colaboradores de dicha entidad estatal mostrando, asimismo, un 73% de sociabilidad con el compromiso que ellos muestran para con la institución. El estudio permitió demostrar que, a pesar de que existen políticas institucionales en este tipo de entidades, los colaboradores pretenden aportar insistentemente con opiniones, ideas y más, para de esta manera lograr un crecimiento personal y, sobretodo, profesional en la organización.

García (2019), realizó la investigación, *El empowerment en el trabajo de los colaboradores de la institución Compartamos Financiera, Chimbote - 2019*, en la Universidad César Vallejo, en la localidad de Chimbote. El empowerment es, además de guía de valores para trabajar en la colectividad, una metodología de naturaleza teórica para comprender el procedimiento y los efectos de las decisiones para desplegar influencia y control por encima de las medidas que afectan el funcionamiento organizacional, la vida y la calidad de vida comunitaria. En la entidad bancaria Compartamos existían innumerables irregularidades que no permitían brindar un óptimo servicio a sus usuarios, ello nace a raíz de la carencia de aptitudes necesarias para dicho cometido. Ante ello, en los niveles jerárquicos más avanzados se logró reconocer la relevancia que el empowerment podría otorgar a la entidad, permitiendo contar con empleados que cuenten con competencias y características sostenibles. Por esta razón, se asumió como objetivo general determinar aquel grado de empowerment con el que los empleados de dicha asociación contaban. Los resultados recolectados demostraron que, del total de colaboradores de dicha entidad financiera, un porcentaje de 41% es quien alega que sí logran mantener un alto nivel en cuanto al concepto de empowerment, mientras que, coincidentemente, otro 41% alega lograr mantener un bajo nivel en cuanto al concepto de empowerment. Ante ello, se logró establecer que, estos resultados no hacen más que confirmar que los colaboradores carecen de confianza y determinación, lo que conlleva a que afecte a sus niveles de liderazgo. Consecuentemente, se erigirá un ambiente laboral vacío y carente de prosperidad, toda vez que el recurso humano se encuentra imposibilitado de poder persuadir y comunicar de una manera óptima, ni mucho menos contagiar a demás con el fin de logra la obtención de las metas organizacionales.

Mendoza (2019), realizó la investigación, *Relación entre el empowerment y la calidad de servicio que brinda el personal de la Municipalidad Coronel Gregorio Albarracín*

*Lanchipa, Tacna, Perú, 2017*, en la Universidad Nacional Jorge Basadre Grohmann, en la ciudad de Tacna. El empowerment es conceptualizado como un enfoque multifacético compuesto por varias prácticas destinadas a compartir información, recursos, recompensas y autoridad con empleados de nivel inferior, el mismo que se ha adoptado ampliamente en organizaciones públicas de innumerables naciones. En el Perú, a nivel gubernamental, los municipios provinciales refieren necesidades de carácter técnico, las mismas que no permitan fortalecer la gestión de dicho tipo de gobierno. Entre las destacan la de requerir capacitaciones en temáticas que favorezcan el fortalecimiento de las competencias de los colaboradores. Por esta razón, se asumió como objetivo general determinar la relación que concurre en cuanto a la variable calidad del servicio y empowerment, por parte de los colaboradores que laboran en el municipio de dicha localidad tacneña, toda vez que, ambas variables gestionadas adecuadamente, podría lograr un mejoramiento sustancial en el servicio que se brinda. Los resultados obtenidos demostraron que, en cuanto al empowerment, los colaboradores percibieron un nivel negativo de 16.02% y un nivel positivo de 28.16%, sin embargo, un total de 55.83% considera tener indiferencia acerca de este trascendental concepto. Asimismo, se atestiguó un valor de 0.701 para el factor de correlación Spearman, por lo expuesto, se estipuló en que sí concurre una moderada interrelación entre las variables calidad de servicio y empowerment en dicho municipio. Queda demostrado que, si los colaboradores se sienten dueños de cada una de sus actividades desarrolladas mediante el empowerment, se sientan con mucha mayor responsabilidad logrando un mayor desempeño laboral.

Reyes (2019), realizó la investigación, *Empowerment y efectividad organizacional en el Servicio de Administración Tributaria de Lima, 2019*, en la Universidad César Vallejo, en la localidad de Lima. El empowerment es una opción de gestión estratégica que puede alentar a los empleados a trabajar más allá de la norma y de manera flexible, permitiendo mejorar el desempeño laboral. Tal flexibilidad laboral es una condición previa para inculcar la competencia para la toma de decisiones de los administrativos, con el fin de responder rápidamente a las demandas de los usuarios. El Servicio de Administración Tributaria de Lima es una unidad pública que se fundamenta con la gestión basada en resultados, los cuales se encuentran orientados al servicio de la ciudadanía. Ante ello, los conciudadanos buscan que esta entidad sea flexible y ágil, es por ello que el empowerment toma fuerza para permitir

aumentar el nivel de autonomía de los colaboradores, logrando entregar una óptima calidad en el servicio. Por esta razón, se asumió como objetivo general determinar la correlación preexistente entre la efectividad organizacional y el empowerment que perciben los colaboradores de dicho servicio municipal. Para ello se llevó a cabo un cuestionario que se desplegó mediante la encuesta. Los resultados obtenidos, haciendo usanza del estadístico de Spearman muestran que, con un valor de significancia bilateral =  $0.000 < 0.05$ ;  $Rho = 0.946^{**}$ , se comprobó que, en efecto, coexiste una correspondencia muy alta y totalmente representativa de las variables efectividad organizacional y empowerment. Asimismo, relacionado a las dimensiones con las que cuenta la variable empowerment, un 37% presenta un regular estatus, mientras que un 46% presenta un buen estatus. Por tanto, este estudio demuestra que, el empowerment permite a los colaboradores encontrarse satisfechos y fortalecidos en sus centros de labores por lo que deben de implantarse practicas relacionadas con este concepto.

### **Ámbito local.**

Amaya (2019), realizó la investigación, *Motivación y empowerment en trabajadores de una empresa de servicio de ventas de la ciudad de Chiclayo, 2019*, en la Universidad Señor de Sipán, en la ciudad de Pimentel. En la última década, la noción de empowerment se ha vuelto popular en los círculos de la gestión y la administración. Su vigencia entre los profesionales se puede ilustrar con la opinión de un director ejecutivo que afirmó que “sin visión, ninguna estrategia puede lograrse sin empleados capaces y empoderados”. En la compañía ejemplificada para el desarrollo de este informe, se pudieron vislumbrar algunos comportamientos por parte de los colaboradores tales como, la falta de compromiso, escasa comunicación a la interna, carencia de compromiso para la consecución de las metas organizacionales y, en algunos casos, hasta la falta de autonomía y predisposición para efectuar una correcta toma de decisiones. Por esta razón, se asumió como objetivo general establecer aquella interrelación acaecida entre las variables empowerment y motivación que perciben los colaboradores de esta compañía dedicada al sector ventas en la ciudad chiclayana. Los resultados mostraron que, de entre las cinco (05) dimensiones que muestra la variable empowerment, la competencia percibida en cuanto a este concepto, cuenta con un alto nivel, siendo testificado con un 68.4%, por lo que queda evidenciado que, los colaboradores consideran contar con competencias adecuadas para un óptimo desempeño

laboral si es que se siguieran implantando estrategias de empowerment. Asimismo, se percibe que, con estas estrategias de empowerment, se logran desarrollar habilidades gerenciales las cuales permiten a su vez decidir, formarse y promover prácticas con seguridad y positivismo.

Rimarachín (2019), realizó la investigación, *Tipos de liderazgo y empowerment en jefes de empresas de molineras de la ciudad de Chiclayo 2018*, en la Universidad Señor de Sipán, en la ciudad de Pimentel. El empowerment de los empleados se trata de trasladar la autoridad del gerente a los empleados que están en primera línea y, por lo tanto, más cerca de la acción. Cuando les da la autoridad para tomar el tipo de decisiones que antes solo les hubiera permitido tomar a los gerentes, entonces decimos que está empoderando a esos empleados. Las compañías ya no buscan mandar a sus empleados; ahora son menos autoritarias y más comprometidas con sus empleados e intentan involucrarlos en los procesos relevantes que se despliegan en el negocio. Por esta razón, se asumió como objetivo general establecer la interrelación acaecida por parte de la variable empowerment y los diversos tipos de liderazgo en dos compañías del sector molinero chiclayano, como lo son las empresas Indoamericana SAC y Molinera Tropical del Norte SAC. Los resultados obtenidos mostraron que, de los cien jefes de área de ambas compañías que se han tomado para la muestra, en cuanto al liderazgo Emotivo Dócil, el 35% ostenta un nivel promedio, mientras que, por otro lado, un 30% ostenta un margen bajo en cuanto al liderazgo Emotivo Indócil. Del igual modo, un total del 39% muestra en la dimensión de trabajo en equipo, un nivel promedio; mientras que, por otro lado, un total del 31% muestra en la dimensión interiorización del objetivo, un nivel bajo. Por tanto, se concluye que, haciendo uso de la distribución Gamma, se evidenció que existe una muy significativa relación con coeficiente  $p < 0.05$ , entre la variable empowerment y los tipos de liderazgo que se han contemplado, que en este caso han sido seis, en dichas compañías molineras de arroz en la ciudad chiclayana.

Santamaría (2019), realizó la investigación, *Modelo de gestión institucional basado en el Empowerment para mejorar el comportamiento organizacional de la Institución Educativa Secundaria "Federico Villareal" distrito de Túcume*, en la Universidad Nacional Pedro Ruiz Gallo, en la ciudad de Lambayeque. Avances en tecnología, cambios en la financiación gubernamental y política, una economía en declive, preocupaciones en materia

de educación más eficientes, hacen que las prácticas por mejorar sean hoy en día, un tema de vital importancia para atraer y retener personal de alto desempeño, logrando una respuesta idónea a las carencias de los educandos. Un ingrediente clave de esta transformación han sido el empowerment de los empleados, en particular los profesores y otro personal encargado de las escuelas secundarias. Por esta razón, se asumió como objetivo general proponer una metodología para la gestión educativa basada en el empowerment, todo ello con la intención de optimizar el comportamiento organizacional en dicha institución educativa. Los resultados obtenidos mediante una encuesta mostraron que, si bien en el diagnóstico inicial se logró encontrar un comportamiento organizacional en regular nivel con 53%, con la implementación de estas estrategias basadas en empowerment se logró un óptimo nivel con 56%. En el análisis de fiabilidad que se estableció para la validez de la propuesta mediante la utilización del Alfa de Cronbach logró 0.726 de confiabilidad en materia de diagnóstico, mientras que en lo que respecta a la propuesta se logró 0.928. Por tanto, la metodología para la gestión educativa basada en el empowerment logró contribuir en el mejoramiento del comportamiento organizacional en dicha institución educativa del sector secundario. Los modelos de gestión educativo que se basan en el empowerment son herramientas relevantes para el mejoramiento de comportamiento institucional.

Castro & Núñez (2018), realizaron la 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*, en la Universidad Señor de Sipán, en la ciudad de Pimentel. El empowerment como concepto organizacional no tiene una conceptualización incorporada en el diálogo de prácticas de gestión por igual. Por tanto, todavía se utiliza libremente para describir una amplia gama de ideas. El empowerment es la autoridad y la capacidad de emprender acciones independientes, dentro de parámetros bien definidos, que influirán activamente en resultados. En las compañías nacionales, se entiende que mediante el empowerment se logra optimizar las capacidades de los grupos o individuos para ejecutar diversas decisiones y convertir éstas, en actos y resultados ambicionados. Por esta razón, se asumió como objetivo general revelar el modo en que el empowerment conseguiría el mejoramiento de los rendimientos laborales de los colaboradores del departamento de recursos humanos de dicha empresa agroindustrial pucaleña. Los resultados obtenidos mostraron que, existe un ineficiente rendimiento laboral por parte de los

trabajadores de dicha área, notándose en un 86.3% de deficiencia en correspondencia a relaciones laborales, un 62.8% manifiesta que a veces, casi nunca y nunca cuenta con autoridad y autonomía en la toma de decisiones y, un 74.5% manifiesta desconocer la visión de la organización. Por tanto, se considera una correlación entre las variables rendimiento laboral y empowerment, esta última cristalizándose como herramienta de mejora y contribución para los empleados, permitiéndoles una mejor autoridad en sus deberes, actuar con plena libertad y un óptimo despliegue en sus puestos. La propuesta planteada bajo el empowerment permitirá intensificar el rendimiento laboral en el departamento de recursos humanos en esta compañía.

Cabrera & Rodríguez (2017), realizaron la investigación, *Empowerment y calidad de servicio en la Corporación Herrera S.A.C. Chiclayo 2016*, en la Universidad Señor de Sipán, en la ciudad de Pimentel. El empowerment es un concepto que tiene como fin supremo el de establecer una identificación y un compromiso de los empleados para con la corporación donde laboran, mediante la delegación de funciones para los colaboradores por parte de sus altos mandos. Aunque algunos estudios previos han discutido la relación entre el empowerment de los colaboradores y la calidad del servicio, esta publicación es el primer estudio empírico en la ciudad de Chiclayo que examina cómo el comportamiento del servicio media la relación entre el empowerment de los colaboradores y la calidad del servicio en el ámbito comercializador de artículos de ferretería. Por esta razón, se asumió como objetivo general establecer la interrelación que concurre entre las variables calidad de servicio y empowerment en la compañía chiclayana Corporación Herrera SAC, haciendo usanza de un cuestionario y sin manipular variable alguna. Los resultados obtenidos demostraron que, existe un desinterés por parte de los colaboradores en cuanto al concepto de empowerment, esto se atestigua en un 29% que lo considera como regular y un 41% que lo estableció como bajo. Del mismo modo, se encontró un bajísimo nivel de calidad de servicio resultante de la carencia de predisposición y capacitación para con los colaboradores, así como la falta de compromiso por parte de los mismos con la consecución de los objetivos organizacionales. Finalmente, se pudo precisar también que, coexiste una interrelación directa y relevante entre ambas variables, con un 70.5% como producto porcentual de la Prueba de Pearson. Por tanto, se propuso un programa fundamentado en el empowerment que permita optimizar el grado de la calidad de servicio en dicha compañía del sector ferretero chiclayano.

### **1.3. Teorías relacionadas al tema.**

#### **1.3.1. Variable Independiente: Empowerment**

##### *1.3.1.1. Concepto de Empowerment*

El concepto de empowerment es explicado y definido por varias disciplinas; incluyendo sectores tales como, administración, trabajo social, psicología, educación, salud pública, sociología, economía, gestión y también enfermería. El término empowerment también cubre un vasto paisaje de significados que es relacionado con diversos fenómenos. Hoy, empowerment es una palabra popular que se usa y aplica a una amplia variedad de hechos. Entre ellos tenemos, el empowerment de las mujeres rurales través del desarrollo del microempresario (Geetha, 2014), el movimiento del empowerment negro en Sudáfrica (Murray, 2000), el empowerment comunitario (Adamson, 2010), el empowerment de los estudiantes de pregrado (Bradbury- Jones, Irvine, & Sambrook, 2007), el empowerment de los pacientes en su atención médica (Holmström & Röing, 2010), el empowerment de los docentes de nivel primario y secundario (Bogler & Somech, 2004), el empowerment de aquellas personas marginadas por los gobiernos (Laverack, 2019), el empowerment político (Goltz, Buche, & Pathak, 2015) y el empowerment de empleados (Boudrias, Gaudreau, Savoie, & Morin, 2009), todos ellos como para señalar solamente algunos.

Al revisar la literatura relacionada con este concepto, la palabra empowerment es intuitivamente atractiva tanto para la teoría como para la práctica de la administración, sin embargo, no existe una definición específica de empowerment porque se utiliza dependiendo de los fenómenos que se investigan y el marco del autor o investigador estudiado. El empowerment es un término difícil de definir y más fácil de entender por su ausencia, impotencia, ineficacia, desesperanza, opresión, alienación, victimización, subordinación, paternalismo, detrimento del sentimiento de control sobre la vida misma y la dependencia (Andersen, 2020). El empoderamiento ocurre entre dos o más personas, la persona que empodera y la persona que está empoderada, ya que tanto parte adquirió una relación mutua, es evidente que el empoderamiento es un concepto positivo (Elnaga & Imran, 2014).

Según Blanchard, Carlos, & Randolph (2001), el empowerment, es denominado como “autoempoderamiento”, “fortalecimiento de la autonomía y el autopoder”, es una categoría colectiva en la actualidad, la cual se encuentra orientada para todos los enfoques laborales

de este tipo en la práctica psicosocial, que alientan a las personas a descubrir sus propias fortalezas y les brindan ayuda para adquirir la autodeterminación y la autonomía de vida. La práctica del empowerment es una experiencia alentadora: apoya a las personas en su búsqueda de autodeterminación y dirección de vida autónoma y les proporciona recursos con la ayuda de los cuales pueden dar forma a sus propios caminos de vida y espacios de vida de forma independiente (Herriger, 2020).

Bajo una perspectiva muy parecida, Ciulla (2020) menciona que, “descubrir nuevas fortalezas”, “activar recursos”, “desarrollar más habilidades personales y sociales” son frases claves que se refieren a un concepto de acción que se ha convertido en una estrella fija en el cielo del trabajo psicosocial en el último decenio: la conceptualización de empowerment. Originalmente era un concepto importado del área del movimiento de derechos civiles, movimientos sociales y trabajo psicosocial comunitario en los Estados Unidos, empero, este concepto es ahora un elemento constitutivo de la identidad profesional del trabajo social. El término empowerment describe procesos biográficos en los que las personas obtienen un poco más de autonomía y soberanía de vida para sí mismas.

Otra definición importante de este valioso concepto de empowerment es el mencionado por Liao, Deng, Liao, & Zhang (2020) quienes mencionan que, dentro del contexto de administración, el empowerment puede conceptualizarse como una combinación de atributos que se relacionan con el empoderador (la compañía), y atributos que pertenecen al empoderado (que pueden ser tanto cliente como colaborador). En un sentido amplio, el empowerment es el proceso que involucra a dos o más partes que están dinámica y multidimensional, donde la actividad es compartir el poder, y crear una relación mutua, haciéndola posible que las personas aumenten su sentido de control y puedan ayudar a optimizar su independencia.

Según Zimmerman (2000), el empowerment se trata de la delegación o el reparto del poder, la autoridad o la responsabilidad de aquellos en la estructura organizativa a los niveles inferiores de la organización. En esencia, este es la técnica de descentralización de la toma de decisiones en un departamento, organismo o cualesquier que sea el tipo de organización, en la cual los directivos dan más discreción y autonomía a los gerentes de primera línea. Fetterman & Wandersman (2005) lo catalogan como un proceso en el que la influencia se comparte entre individuos que, por lo demás, son jerárquicamente desiguales. Asimismo, consideran que, es un concepto que se aplica a las personas, la organización y la comunidad.

A partir del proceso, el empowerment de las personas puede ser en forma de participación en organizaciones comunitarias, en la organización incluye la toma de decisiones colectivas y el liderazgo compartido, en la comunidad puede incluir la acción colectiva para acceder al gobierno y a otros recursos comunitarios, verbigracia, los medios de comunicación (p.54).

Por otro lado, Adams (2003) afirma que, el empowerment se fundamenta en delegar directamente a los colaboradores, que no son directivos, una cantidad significativa de autoridad para la toma de decisiones comúnmente reservada para los gerentes. Además, argumentan que una organización verdaderamente participativa se caracteriza por sistemas de trabajo que están estructurados para hacer que la participación de los empleados sea continua. Esto se refiere como el involucramiento de todos, tanto de la gerencia como de los empleados, que resulta en la desaparición de las fronteras entre líder formal e informal a la de una organización inclusiva donde hay “líderes de líderes”. En ese nivel, todos en la organización se sienten empoderados. Ese tipo de práctica de gestión participativa equilibra de alguna manera la participación de los gerentes y sus subordinados en la toma de decisiones, el tráfico de información o los esfuerzos acaecidos en la búsqueda de resolución de problemas (Narayan, 2005).

#### *1.3.1.2. Ventajas y desventajas del empowerment*

Muchas organizaciones buscan liberar el potencial del personal capacitando a sus empleados. Sin embargo, existen algunas desventajas cuando se trata de empoderar a los empleados, puesto que esto conlleva a una participación mayor de ellos y, por lo general, a muchos más empleados implicados en los procedimientos relacionados con las toma de decisiones, pues dicho proceso ciertamente se ralentiza (Fetterman & Wandersman, 2005). Empiezan a destilar de lado a lado, tanto las entradas, como la retroalimentación. Por tanto, el tiempo es necesario para lograr comprobar la precisión de las mediciones, de modo que, la toma de decisiones se ralentizará.

Adams (2003) menciona que, el empowerment trae muchos resultados positivos para la empresa, como una respuesta más rápida al cliente, la comunicación y el trabajo en equipo, los empleados participan en la creación de sus propios objetivos; mayor contribución de los empleados; mayor respeto entre los empleados secundario al trabajo en equipo; un mayor poder le corresponde a un menor ausentismo y mejor productividad; los empleados tienen un trabajo más satisfactorio; una mayor profundidad de competencia entre los empleados secundaria a la formación cruzada; menos conflicto con la administración y los gerentes; un

menor número de puestos de dirección media significa un menor costo para la empresa (p.42). Es más probable que los empleados estén de acuerdo con los cambios si participan en la toma de decisiones.

Debe haber un equilibrio entre el empowerment y la gestión tradicional. El gerente de la compañía debe ser sensible a las exigencias de los colaboradores y las carencias de la empresa, además también, saber cómo utilizar un estilo de gestión que funcione mejor para lograr los resultados deseados.

Elnaga & Imran (2014) mencionan las siguientes ventajas y desventajas del empowerment:

**Ventajas del empowerment:**

- i. Mayor satisfacción laboral.
- ii. Trabajo en equipo efectivo.
- iii. Mayor participación de los empleados.
- iv. Reduce las tasas de rotación.
- v. Aumenta la confianza en la organización.
- vi. Menor grado de absentismo.
- vii. Mejor productividad y rentabilidad.
- viii. Menos conflictos, ya que es más probable que los empleados estén de acuerdo con los cambios si pudiesen involucrarse en los procesos de tomas de decisiones.

**Desventajas del empowerment:**

- i. Mal uso del poder recién adquirido por los empleados.
- ii. Los gerentes pueden no querer dividir el poder con alguien a quien menosprecian.
- iii. Los gerentes temen perder sus propios trabajos y privilegios especiales en el sistema. El empowerment es para los trabajadores en equipo: los empleados que no valoran el éxito del equipo o eligen centrarse solo en el éxito individual probablemente se desinteresen o incluso se resistan.
- iv. Es posible que algunos empleados no tengan el conocimiento suficiente para tomar buenas decisiones comerciales.
- v. Demasiada responsabilidad sobre algunos empleados.

- vi. El aumento de tiempo en grupos o comités puede distraer y quitar tiempo del trabajo regular.

#### *1.3.1.3. Tipos de empowerment*

Bajo la perspectiva de Herriger (2020), el empowerment describe procesos alentadores de auto empoderamiento, en el que personas en situaciones de carencia, desventaja o exclusión social comienzan a tomar sus asuntos en sus propias manos, en el que toman conciencia de sus capacidades, desarrollan sus propias fortalezas y aprenden a utilizar sus recursos para llevar una vida autodeterminada. El empowerment, en pocas palabras, tiene como objetivo reestablecer la autodeterminación sobre las circunstancias de la propia vida.

En la literatura revisada, y bajo el punto de vista de Herriger (2020), se hace una distinción entre cinco (05) tipos de empowerment:

- a. Empowerment político: El empowerment, escrito como un símbolo político, aborda la distribución estructuralmente desigual del poder y la influencia políticos. Se refiere a un proceso conflictivo de redistribución del poder político, en el curso del cual personas o grupos de personas abandonan una posición de relativa inferioridad de poder y adquieren más participación democrática y poder de decisión política. Esta definición política se adapta a la imagen de una partida: la gente abandona la vivienda de la dependencia y el paternalismo. Se liberan de una posición de impotencia y dependencia, ocupan el escenario del público político y luchan por una mayor autodeterminación, autonomía y dirección de vida a través de la autoorganización colectiva. El empowerment se refiere a un proceso colectivo autoiniciado para establecer la soberanía política sobre la vida. Esta terminología política se puede encontrar en el contexto de los movimientos sociales, las organizaciones de autoayuda y los proyectos de la sociedad civil (Herriger, 2020).
- b. Empowerment financiero: Incluso en operaciones pequeñas, es probable que a diferentes puestos o departamentos se les asignen sus propios presupuestos. Dar a los empleados empowerment financiero les permite decidir los mejores usos del presupuesto para respaldar sus puestos y lograr los objetivos de la empresa. Cuando los empleados tienen este tipo de empowerment financiero, es más probable que revisen sus gastos, busquen el uso más apropiado de los fondos y utilicen sus presupuestos de manera inteligente. Es menos probable que los

empleados no cumplan con los plazos que incurren en costos adicionales o gasten en exceso, simplemente porque tendrán una conexión más personal y un sentido de administración con los fondos que están utilizando (Herriger, 2020).

- c. Empowerment psicológico: El empowerment, en el sentido psicológico de la palabra, describe un proceso en el que las personas adquieren la fuerza psicológica para implementar una gestión diaria exitosa, incluso en momentos de estrés. Esta definición relacionada con el mundo de la vida se centra en una micropolítica exitosa de la vida cotidiana y aborda la capacidad de los individuos para vivir una forma de vida autónoma en la autoorganización en la textura de sus relaciones cotidianas. Este término cotidiano se utiliza sobre todo en la recepción del concepto de empoderamiento a través del trabajo social y la práctica psicosocial (Herriger, 2020).
- d. Empowerment educativo: El concepto de empowerment se ha convertido en un concepto común en la educación. El empowerment de los docentes (y, por implicación, el posterior empoderamiento de sus alumnos) se identifica como una forma en que los docentes pueden contrarrestar la educación percibida como gerencialista que se ofrece en los últimos años. El docente empoderado se idealiza, así como aquel que estaría más dispuesto a ceder el control del proceso de aprendizaje a quienes participan en él, de modo que el aprendizaje se convierta en un esfuerzo colaborativo, más que en un modelo de transmisión de la enseñanza que impone conocimientos desde arriba (Herriger, 2020).
- e. Empowerment social: El empowerment social podría ser una de las formas más destacadas de empowerment que se muestran en los principales medios de comunicación. Fortalece las relaciones sociales de los colaboradores y su posición en las estructuras sociales, dándoles más un propósito del que tienen en las compañías. Sus contribuciones a la sociedad son reconocidas y valoradas en lugar de menospreciadas simplemente porque son colaboradores de baja jerarquía en el organigrama institucional. El empowerment social también lucha contra la discriminación, ya que no permite que las personas de diferentes discapacidades, razas, etnias, religiones o géneros sean pisoteadas por lo que se considera “normal” (Herriger, 2020).

#### *1.3.1.4. Dimensiones del empowerment*

Bajo la perspectiva de Blanchard, Carlos, & Randolph (2001), menciona tres (03) dimensiones del empowerment:

#### **A. Compartir información**

Esencial para una iniciativa de empowerment, es relevante compartir la información empresarial para los empleados, sobre informaciones acerca de la visión empresarial, los propósitos organizacionales, las maniobras empresariales y/o los planes de acción. Esto facilitaría el trabajo de la organización con contribuciones significativas de los empleados (Yukl & Becker, 2006). Si la información no se difunde ni se comparte dentro de la organización, los empleados no pueden comportarse de manera responsable y ser partícipes de los procedimientos de tomas de decisiones. Blanchard, Carlos, & Randolph (2001) proporcionan varios ejemplos que podrían impedir el sentido de intercambio de información de un empleado, incluida una estructura de comunicación deficiente, la falta de conocimiento de los recursos necesarios y la falta de comprensión de cómo se distribuyen las recompensas. Compartir información con los empleados es importante porque no solo ayuda a generar confianza. Brinda a los empleados información importante que les permitirá tomar las mejores decisiones posibles en situaciones críticas.

La organización debe comunicar claramente la visión, estrategia, objetivos, metas y direcciones de la empresa. Fadal (2003) sostiene que el intercambio de información es un componente crítico y, a menudo, el menos comprendido del empowerment. Si la información no se comparte, los empleados no pueden comportarse de manera responsable (Matthews, Michelle Díaz, & Cole, 2003). Las organizaciones deben difundir información y proporcionar acceso a todos los empleados si su objetivo es empoderarlos y obtener los resultados deseados al iniciar una estrategia de empowerment. Es por eso que los investigadores desarrollan la siguiente hipótesis:

$H_1$ : Compartir información tiene un fuerte impacto en el empowerment de los empleados

El proceso de compartir información cuenta con los siguientes pasos:

**Proporcione una formación adecuada:**

- Identificar la mayoría de los problemas comunes que se enfrentan.
- Demuestre actitudes y comportamientos con mayor probabilidad de éxito
- Apuntan hacia fuera que nada funciona cada vez.
- Celebre cada mejora incremental; la perfección es escasa.
- Reclúyalos como instructores lo antes posible

**Compartir información:**

Comience por preguntar qué información se necesita.

- Anime a todos a contribuir al grupo de información.
- A excepción de las cosas personales, evita los secretos.
- Demuestre franqueza.
- Invite a preguntas y desafíos.
- Cambiar su posición con facilidad cuando nueva información exige una reconsideración.

**Haga que todos rindan cuentas:**

- La autoridad sin responsabilidad se convierte en egocentrismo.
- Cada pedacito de poder es seductor.
- Encuentra a cabo lo que sucedió.
- Pregunte ¿por qué se ha pasado?
- Preguntar si, en busca espalda, una mejor opción podría haber sido empleado.
- Deja pasar la emoción del momento.
- Vea los errores como oportunidades para crecer

**B. Crear autonomía**

El concepto de equipo de empowerment probablemente se desarrolló a partir de los esfuerzos del círculo de calidad de los años setenta y ochenta. El empowerment desde esta perspectiva es “un acto de construcción, desarrollo y aumento de poder mediante la cooperación, el intercambio y el trabajo conjunto” (Roostitalab & Majidi, 2017). Significa gestionar organizaciones mediante la colaboración donde

los trabajadores tienen voz. Los equipos ayudan a todos los miembros de la organización a sentirse responsables de la creación conjunta de un lugar de trabajo en el que puedan creer y prosperar; un lugar de trabajo que les permita ofrecer productos de mayor calidad y optimizar las capacidades de solución y respuesta ante problemas. Los equipos de trabajo también pueden tener una mayor motivación de los trabajadores, una mayor participación y una mayor igualdad de poder (Dahou & Hacini, 2018).

Este tipo de trabajo en equipo es adecuado para la gestión de proyectos, que requieren mayores competencias integradas polivalentes. Para desarrollar equipos autónomos, Yukl y Becker (2006) propusieron algunos antecedentes necesarios: “(1) objetivos claramente definidos, (2) una tarea compleja y significativa, (3) un equipo pequeño y una membresía estable, (4) discreción del equipo sobre los procesos de trabajo, (5) acceso a información relevante, (6) reconocimiento y recompensas apropiados, (7) fuerte apoyo de la alta dirección, (8) miembros que tienen fuertes habilidades interpersonales y (9) un líder externo competente que sirve como enlace con la gerencia formal y otros equipos ”. En base a eso, la hipótesis final es la siguiente:

$H_1$ : El equipo autónomo tiene un impacto en el empowerment de los empleados.

### **C. Autodirigir**

A medida que las personas maduran, se vuelven cada vez más autodirigidas en la forma en que adquieren habilidades y conocimientos.

Desde la perspectiva de Yukl & Becker (2006), se puede aprovechar esta característica distintiva del aprendizaje de adultos apoyando a los empleados en sus esfuerzos autodirigidos. El aprendizaje autodirigido puede ser una forma de reducir el esfuerzo y el costo de crear una formación innecesaria. Además, ayudar a las personas a adquirir habilidades de aprendizaje autodirigido, si es que aún no las tienen, puede tener un valor a largo plazo para el individuo y la organización.

### **Aprendizaje autodirigido formal e informal**

Según muchos académicos, el aprendizaje autodirigido se puede considerar como un proceso más formal que implica previsión y planificación. Según (Andersen, 2020), durante este tiempo, los empleados:

- Evalúan sus habilidades y conocimientos.
- Identifican lo que necesitan aprender.
- Identifican recursos y actividades relevantes (colaboración, tutorías, grupos de estudio, etc.) para cerrar las brechas.
- Utilizan los recursos y participan en actividades.
- Reflexionan sobre su progreso y logran ajustarlo en conjunto con sus jefaturas, si es necesario.

Otros definen el aprendizaje autodirigido como un evento más informal. Ocurre cada vez que los adultos participan en su propio aprendizaje. Esto puede ser el resultado de una oportunidad que se presenta o una inspiración espontánea. A veces, el aprendizaje autodirigido es espontáneo e implica poca planificación. Sin embargo, Ashcraft & Kedrowicz (2002) mencionan que, el autodirigirse implica cinco (05) pasos:

- a. Establecer meta: Establecer un objetivo.
- b. Plan: Desarrolle un plan para lograr ese objetivo.
- c. Aprender: Aprenda lo que necesita saber.
- d. Mostrar: Muestra evidencia de lo que has aprendido.
- e. Reflexionar: Reflexionar sobre el proceso.

#### *1.3.1.5. Enfoques normativos del empowerment*

El empoderamiento es un concepto valioso, el mismo que se encuentra sujeto a un marco de convicciones normativas que guían la acción. Bajo la perspectiva de Ameer, Bhatti, & Baig (2014), podemos distinguir los siguientes enfoques básicos que orientan el concepto de empowerment, su concepto de humanidad y su acción metódica:

- a. Enfoque de recursos: El punto de partida del concepto de empowerment es una clara crítica a la imagen tradicional del cliente, que orienta los servicios e

instituciones de ayuda psicosocial. Hasta el día de hoy, esta imagen de cliente se caracteriza a menudo por una visión deficitaria de las personas. Esto significa: Las personas que solicitan servicios, sus experiencias de vida y sus historias biográficas se perciben con demasiada frecuencia en términos de déficit, deficiencia e insuficiencia únicamente. La consecuencia de esta visión deficitaria es que las habilidades para la vida existentes de las personas con las que nos encontramos en el trabajo social pierden de vista sus recursos productivos para afrontar la vida (Ameer, Bhatti, & Baig, 2014). El concepto de empowerment rompe con esta visión de debilidades y dependencias: confía en los talentos, las habilidades y fortalezas de sus colaboradores. Para él, la pauta es la afirmación de aquellos recursos que hacen posible que las personas dominen con éxito su vida incluso en situaciones críticas y bajo estrés biográfico.

- b. Estilo de vida y agencia autónomos: El empowerment formula una visión optimista del hombre. Lo que todos los pensamientos de empowerment tienen en común es la construcción de una subjetividad que encuentra la fuerza para luchar por una “vida mejor” para ellos y para los demás. Con esta charla de una vida mejor, el discurso del empowerment recoge imágenes y patrones de argumentación que se vinculan al término “agencia” en el debate actual. La agencia puede entenderse aquí como la experiencia subjetiva de disponer, que permite a los actores afrontar con éxito los desafíos sociales, los conflictos y las situaciones vitales estresantes y realizar su agenda personal (Regner, 2006). Agencia describe así a las personas como actores capaces y creativos que también pueden hacerlo en estructuras de desigualdad social y vínculos de poder, para lidiar obstinadamente con las limitaciones determinadas por el poder, para desarrollar sus propias ideas sobre sus condiciones de vida, necesidades e intereses y para abrir un espacio para una forma de vida autónoma.
- c. Defender la autodeterminación y la justicia social: Un último valor básico aborda los horizontes políticos del concepto de empowerment: las personas tienen derecho al sentido de sí mismas, a la diferencia y a la diversidad. Tienen derecho a afirmar y vivir esta auto-significación (donde no ponga en peligro ni viole la libertad de los demás) incluso contra la corriente principal de las normas sociales de normalidad. En este sentido, se basa en la creencia en el derecho inalienable de los destinatarios a la autodeterminación y la autonomía (Matthews, Michelle

Díaz, & Cole, 2003). Este concepto también está comprometido con un programa de educación social. El objetivo es dar a las personas una conciencia crítica del patrón enlazado de la distribución socialmente desigual de bienes y oportunidades sociales, consolidar su conocimiento analítico de la variabilidad de estos patrones estructurales aparentemente abrumadores y fomentar la acción social tanto en el entorno microsociedad de su realidad cotidiana como en el entorno macrosociedad de la autodefensa política.

#### *1.3.1.6. Métodos del empowerment*

Pasemos ahora a las herramientas que animan a las personas a descubrir sus propias fortalezas y a utilizarlas en el papel de directores autónomos de su propia historia de vida. Bajo la perspectiva de Blanchard, Carlos, & Randolph (2001), existen cuatro (04) niveles de empowerment, cada uno de los cuales tiene sus propias herramientas metodológicas:

##### **A. El nivel de ayuda individual: la construcción de vidas futuras viables.**

Los ejemplos de una implementación práctica del concepto de empowerment a nivel individual provienen principalmente del campo de acción del asesoramiento y la asistencia social individual. Lo que estos enfoques relacionados con la persona tienen en común es el intento de encontrar salidas a la indefensión aprendida de la persona en cuestión. El objetivo del contrato acaecido entre el empleado y el cliente es brindar una asistencia mediante la cual la persona afectada pueda volver a tomar la vida en sus propias manos desde una situación de impotencia, resignación y desmoralización, y ganar confianza en su propia capacidad para moldear la vida y el entorno, descubrir fuentes enterradas de fuerza y habilidades y utilizarlas para dar forma a segmentos de vida relevantes (Blanchard, Carlos, & Randolph, 2001). Las tres (03) herramientas metodológicas complementarias utilizadas son:

- a. Diagnóstico de recursos.
- b. Gestión de soporte.
- c. Trabajo de auto-narración y biografía.

##### **B. El nivel de trabajo en grupo - creando conexiones:**

Sin embargo, el empowerment no es solo el resultado de un entorno individual de asesoramiento y apoyo. En muchos (quizás incluso la casi totalidad) de los casos,

el empowerment es el fruto de una “acción concertada”, el producto colectivo de personas que se unen, agrupan sus fortalezas y, a partir de una situación de impotencia, resignación y desmoralización, comienzan su vida en para tomar tu propia mano. Se pueden encontrar materiales ilustrativos para estos procesos grupales autoiniciados y dinámicos en diferentes campos de acción: en redes con sistemas familiares, de amistad y de igual a igual; en el apoyo a grupos de autoayuda; en el trabajo con iniciativas ciudadanas políticamente activas. En todos estos campos de acción social, los procesos de empowerment están arraigados en la comunidad social; el desarrollo de las fuerzas personales tiene lugar en el fortalecimiento de la comunidad con otros. Para el trabajo social, la tarea en este nivel relacionado con el grupo es conectar a las personas entre sí y brindarles apoyo en el diseño de redes de apoyo. El enfoque de la práctica social es la creación de conexiones: la puesta en escena, la construcción y el desarrollo posterior de estructuras de redes de apoyo (Blanchard, Carlos, & Randolph, 2001). Las dos (02) herramientas metodológicas complementarias utilizadas son:

- a. Consultoría de redes: reparación de rupturas de relaciones.
- b. Soporte de red: creación de nuevos contextos sociales

### **C. El nivel de la organización - la apertura de espacios para la participación pública**

El empowerment a nivel institucional tiene como objetivo fortalecer y ampliar la participación y el compromiso laboral. Lo que se necesita es una intromisión contenciosa de los colaboradores: su influencia activa en los problemas institucionales, en los programas de servicios sociales y los proyectos organizacionales. En esta demanda, el empowerment está vinculado a la discusión actual sobre “participación”, “orientación al cliente” y “nuevos modelos de control”. El trabajo del empowerment a nivel institucional significa aquí: fortalecer la capacidad de respuesta de las estructuras administrativas a las preocupaciones de los ciudadanos y el establecimiento de procedimientos para la participación formal, otorgando a los ciudadanos competentes un mandato en el proceso de planificación, brindar diseño e implementación de servicios sociales (Blanchard, Carlos, & Randolph, 2001).

**D. El nivel comunitario: crear un clima propicio para la autoorganización y el compromiso cívico.**

Finalmente, el empowerment a nivel de vecindario y comunidad tiene como objetivo crear un clima local propicio para que las personas se organicen y participen. El empowerment comunitario vive tanto de la voluntad política declarada como de la implementación de diversos programas e iniciativas en las que representantes de la política, autoridades de servicio, asociaciones, etc. y ciudadanos comprometidos rediseñan de manera cooperativa e igualmente facetas de la calidad de vida local (Blanchard, Carlos, & Randolph, 2001). Ejemplos de programas alentadores de la organización comunitaria provienen del contexto del denominado “Programa Ciudades Saludables”, el mismo que ha sido desplegado por la Organización Mundial de la Salud: Aquí, los proyectos se desarrollan e implementan en una empresa conjunta y bajo la responsabilidad conjunta de los diversos proveedores de los servicios de la salud y ciudadanos comprometidos.

*1.3.1.7. Pasos para emplear empowerment en los empleados*

Según la perspectiva de Ameer, Bhatti, & Baig (2014), el proceso de empowerment en los empleados debe de constar de los siguientes pasos:

- a. Adquirir empoderamiento. La alta dirección inicia el proceso de empoderamiento. Deben estar dispuestos a ceder el poder, el mando y la autoridad de las toma de decisiones a las categorías subalternas de la organización (Ameer, Bhatti, & Baig, 2014).
- b. Elija empleados para empoderar. Los empleados deben querer ser empoderados. Algunos empleados no están dispuestos a aceptar responsabilidades adicionales y poder de toma de decisiones independientemente de las posibles recompensas. Necesitan habilidades para tomar decisiones correctas y cumplir responsabilidades adicionales (Ameer, Bhatti, & Baig, 2014).
- c. Proporcione información sobre el rol. La alta dirección define el papel del empleado y asigna responsabilidades, autoridad y poder de toma de decisiones para alcanzar la consecución de las metas o aspiraciones de la compañía y el departamento. También define límites para aclarar las decisiones que los

empleados tomarán y no tomarán. Además, especifique criterios de desempeño y recompensas por logros sobresalientes (Ameer, Bhatti, & Baig, 2014).

- d. Comparta la información de la organización. La organización debe ayudar a los empleados a comprender la necesidad del cambio, compartir información buena y mala y ver los errores de manera positiva. Explicar la visión y los valores organizacionales y/o institucionales, aclarar las prioridades y aprender destrezas para la toma de decisiones, como también para la resolución de inconvenientes y contrariedades (Ameer, Bhatti, & Baig, 2014).
- e. Brindar capacitación a los empleados. La organización debe capacitar a nuevos empleados. Los empleados actuales con experiencia y conocimientos también necesitan formación. La formación debe ser continua porque es una de las fortalezas imprescindibles de la superación y éxito de una compañía (Ameer, Bhatti, & Baig, 2014).
- f. Inspirar iniciativas individuales. Un empleado inspirado es un recurso altamente productivo para la organización y el departamento. La organización debe basarse en la creencia del individuo en un sentido de propiedad (crear pequeñas unidades de desempeño, descentralizar recursos y responsabilidades), desarrollar la autodisciplina, establecer estándares y expectativas claras y proporcionar un entorno de apoyo, tales como el coaching (Ameer, Bhatti, & Baig, 2014).

#### *1.3.1.8. Variables que muestran el impacto del empowerment en el desempeño laboral*

##### **A. Autonomía**

La autonomía puede definirse como el grado en que uno puede tomar decisiones importantes sin el consentimiento de los demás. En varios niveles de análisis podemos considerar la autonomía de los individuos dentro de una organización o la autonomía de las organizaciones o subunidades de la misma. El enfoque de este estudio estará en el nivel individual, y el empleado, un gerente o cualquier otro miembro de la organización es relativamente autónomo si puede tomar la mayoría de las decisiones importantes relevantes para su trabajo sin requerir el permiso de otras personas en la organización (Brock, 2003).

Nielsen & Pedersen (2003), utilizaron la autonomía como un “atributo de tarea requerido” que se encontró para promover el desempeño laboral y reducir el ausentismo entre los empleados ubicados en ciudades pequeñas. Y se descubrió que otorgar a los empleados de primera línea más autonomía en cuanto a toma de algún tipo de decisión ayudaba a la competitividad de las empresas. Darr (2003) definió la autonomía de una organización en términos de la libertad de gestión diaria. Brock (2003) yuxtapone la autonomía y el control, enmarcándolos como fuerzas organizativas opuestas. Los estudios también han demostrado que la autonomía puede tener resultados deseables en el contexto adecuado. Harris & Holden (2001) demostraron que la autonomía promueve la motivación positiva, el desempeño, la satisfacción, el ausentismo y los resultados de rotación.

## **B. Flujo de información y comunicación**

Vivimos en un entorno altamente turbulento caracterizado por la rápida obsolescencia de la tecnología, ramificaciones socio-económicas y culturales y cambios geopolíticos. A menudo hay un dicho: “Lo único constante en este mundo es el cambio”. La revolución permanente en las comunicaciones y la influencia de Internet ya está teniendo un impacto poderoso en los diversos hábitos de vida de los sujetos y las organizaciones. Ante ello, Ameer, Bhatti, & Baig (2014) prevén que, los cambios y mejoras en las comunicaciones darán como resultado una mayor eficiencia de la organización. Así, el uso de tecnología y otros métodos se considera imprescindible para acrecentar la eficiencia y efectividad del proceso de comunicación dentro de cualquier proyecto empresarial. Además, es un prerrequisito para mejorar la capacidad de la compañía en cuanto a la gestión y/o administración de la información y mejorar el enfoque del trabajo en equipo (p.119).

Sin embargo, los expertos dicen que la comunicación abierta es absolutamente esencial en la organización para reducir el estrés y calmar la ambigüedad y la ira, ya que la comunicación, como la capacitación, impregna todas las demás estrategias de promoción de la paz. Por otro lado, la comunicación abierta tiende a aplanar la organización y restar importancia a la jerarquía. No obstante, Dahou & Hacini (2018) encontraron que, la comunicación abierta estaba muy relacionada con el

empoderamiento del trabajador, y ambos, entre otras condiciones, resultaron ser importantes para asegurar el éxito de la empresa moderna.

### **C. Incentivos y apoyo**

Según Ameer, Bhatti, & Baig (2014), otro mecanismo para reducir los riesgos asociados con las acciones de confianza son los incentivos. En los sistemas jerárquicos tradicionales, un factor determinante del salario de una persona es el tipo de trabajo que realiza. Un sistema de alta participación requiere un sistema de recompensa diferente: uno que recompense el desempeño en lugar del trabajo en sí. Estas recompensas se denominan incentivos basados en los resultados del comportamiento de los empleados más que por comportamientos específicos. Los incentivos funcionan para alinear las preferencias de los empleados con las de la organización, lo que reduce el riesgo de comportamientos egoístas. Se espera que la estructura de recompensas e incentivos de una empresa brinde a los empleados un refuerzo positivo para resolver problemas y complacer a los clientes. Complacer a los clientes o resolver sus problemas puede publicitarse y presentarse como ejemplos para inspirar a otros.

Yamoah & Afful (2019) argumentan que, el papel de los incentivos ayudará a que los gerentes estén más dispuestos a involucrar a los empleados de nivel inferior en cuanto a las tomas de decisiones y al mejoramiento de la preocupación de los empleados por el éxito de su organización. Sin embargo, mucha de la literatura sobre el tema de los incentivos y el empoderamiento es muy amplia o carece de evidencia empírica. Si bien es importante estudiar la asociación general entre empoderamiento e incentivos, es bastante más significativo observar tales relaciones, específicamente en situaciones de encuentro de servicio en las que se manejan las carencias y problemas de los clientes.

### **D. Habilidades y conocimientos**

El desarrollo de habilidades y conocimientos es sin duda un instrumento importante para promover medidas de trabajo decente. El desafío del desarrollo de habilidades y conocimientos es definir nuevos enfoques y evaluar las necesidades emergentes. Según Ameer, Bhatti, & Baig (2014) mencionan que, cuando los empleados

aprenden que el trabajo de alta calidad es sumamente relevante para lograr alcanzar el éxito de la compañía y para su propia seguridad laboral, es probable que se vuelvan más conscientes. Una vez que se vuelven plenamente conscientes de lo que se espera de ellos y cómo sus esfuerzos encajan en el panorama general, y luego reciben las habilidades para satisfacer esas demandas, la calidad de su trabajo generalmente aumenta. Esto conduce a una serie de beneficios económicos directos para el empleador, que incluyen una mayor producción de productos y servicios, un tiempo reducido por tarea, una tasa de error reducida, un mejor historial de salud y seguridad, un desperdicio reducido en la manufactura de servicios y bienes, una mayor retención de clientes, y mayor retención de empleados.

También produce una variedad de beneficios económicos indirectos, como una mejor calidad del trabajo, un mejor desempeño del equipo, una capacidad mayor para contrarrestar las alteraciones en el lugar de trabajo y una mayor capacidad para utilizar nuevas tecnologías. Estos beneficios económicos indirectos, aunque menos tangibles y más difíciles de medir con precisión que los beneficios directos, tienen un impacto importante en el desempeño organizacional. Según la mayoría de los empleadores entrevistados, los beneficios indirectos de incrementar la capacidad y el desempeño organizacionales frecuentemente resultan en beneficios económicos directos tangibles que pueden medir (Yukl & Becker, 2006).

### **1.3.2. *Variable Dependiente: Desempeño Laboral***

#### **1.3.2.1. *Concepto de Desempeño Laboral***

El desempeño laboral se ha convertido en una de las variables dependientes más relevantes y se ha estudiado durante largas décadas en diversas pesquisas de pregrado.

Según Motowildlo (2003), el desempeño laboral es aquel valor íntegro esperado por parte de la compañía, de aquellos comportamientos y conductas discretas que un colaborador o empleado despliega por un lapso establecido de tiempo. Del mismo modo, es denominado también un producto de carácter individual en detalles de cantidad y calidad que normalmente se aguarda de cada empleado en un trabajo en particular, esto muestra que el desempeño individual se encuentra fijado un gran porcentaje de tiempo por la motivación y

la voluntad y, asimismo, por la aptitud para el desarrollo del trabajo (Motowildlo, 2003, p.40).

Bajo la perspectiva de Varma, Budhwar, & DeNisi (2008), definieron el desempeño laboral como todos los comportamientos que los empleados adoptan en el trabajo, afirmando, asimismo que, el desempeño laboral actúa como un concepto trascendental en la praxis y la investigación organizacionales. También actúa como el papel fundamental en gran parte de las decisiones concernientes al personal, tales como el pago basado en los méritos, la retención y promoción de colaboradores, al permitir que las personas cultiven relaciones positivas en el trabajo, trabajen eficazmente en equipo y creen capital social. El desempeño laboral a menudo depende del apoyo, el asesoramiento y otros recursos proporcionados por otros (Rich, Lepine, & Crawford, 2010).

En general, el desempeño laboral es conceptualizado como comportamientos o acciones relevantes para los objetivos organizacionales, que incluye comportamientos tanto productivos como contraproducentes de los empleados que contribuyen o restan valor a los objetivos organizacionales. Viswesvaran & Ones (2000) introdujeron una definición menos moderna referente al desempeño laboral, conceptualizándolo como el comportamiento y los resultados que los empleados asumen y que contribuyen a las metas organizacionales. Ello conlleva a conceptualizar al desempeño laboral como aquella eficacia de las conductas individuales de los colaboradores, las mismas que contribuyen a la consecución de las metas de las compañías, teniendo en consideración que, estas pueden consistir en el desempeño contextual y en el desempeño de la tarea misma. Ambos constructos están influenciados por diferentes factores, por ejemplo, la experiencia relacionada con el trabajo determina el desempeño de la tarea, mientras que el tipo de personalidad del individuo determina el desempeño contextual (Singh, 2016).

El desempeño laboral se ha identificado como la clave importante para que las compañías e instituciones obtengan una ventaja de naturaleza competitiva y una productividad superior. Si bien la ventaja competitiva es más relevante para el sector privado, puede extenderse al sector público al incluir “servir al usuario” porque es el objetivo final del sector público. El estudio de Vermeeren, Kuipers, & Steijn (2009) ha demostrado que, el desempeño laboral podría ayudar a las organizaciones públicas a mejorar la prestación de servicios. Al darse cuenta de su importancia, las organizaciones públicas parecen prestar atención al desempeño laboral en relación con el establecimiento de

políticas, las mismas que busquen el progreso y mejora de la prestación de sus servicios. Esto se debe a que el nivel de desempeño de cada empleado público actúa como un espejo del desempeño público general en general. Por lo tanto, los empleados públicos deben poseer conocimientos, habilidades y habilidades relevantes para ejecutar responsabilidades relacionadas con la tarea. Los empleados del servicio público también deben estar dispuestos a "caminar más allá" para esforzarse por desempeñarse a un nivel superior a las expectativas (Thomas & Feldman, 2010).

Con respecto a la prestación de servicios públicos, el desempeño individual de los empleados es relacionados con la satisfacción del cliente porque la prestación del servicio se produce durante los momentos de contacto entre empleado y cliente (Fountain, 2001). Por lo tanto, el desempeño laboral de los empleados es crucial para los servicios gubernamentales y el alto desempeño laboral entre los empleados es un desafío administrativo importante para brindar excelentes servicios al público en todos los niveles.

#### *1.3.2.2. Dimensiones del Desempeño Laboral*

Bajo la perspectiva de Motowildlo & Kell (2003), mencionan tres (03) dimensiones para la variable desempeño laboral:

##### **A. Productividad Laboral**

La productividad se define como la interrelación acaecida entre la salida y la entrada de un proceso de producción (Tangen, 2005). La productividad laboral es un indicador de la producción de los trabajadores utilizada tanto en las empresas como en la economía en su conjunto. El propietario de una pequeña empresa se centra en la productividad laboral como un medio para racionalizar los costos y maximizar la producción. Para aprovechar al máximo a los trabajadores, el propietario de una empresa debe invertir en su empresa y construir instalaciones con miras a la salud a largo plazo de la empresa.

Según Motowildlo & Kell (2003), la productividad laboral es la tasa de producción por trabajador en su empresa por unidad de tiempo, generalmente por hora. Básicamente, la productividad es cuánto produce cada trabajador por hora en comparación con lo que gana cada trabajador para realizar el trabajo. Comparar la tasa de productividad laboral de su empresa con un estándar establecido o una tasa

de producción esperada puede ayudarlo a determinar dónde está operando su empresa en términos de su competencia y el mercado en general.

La productividad del trabajo como índice de productividad parcial describe típicamente la relación de la producción de un proceso con la capacidad utilizada dada en unidades de tiempo o el número de personas involucradas. El ciclo de gestión de la productividad formulado por Singh, Motwani, & Kumar (2000) consta de cuatro fases: Medición, Evaluación, Planificación y Mejora.

Determinar la productividad del trabajo de su empresa puede ayudar a su empresa a encontrar obstáculos en su flujo de ingresos y mejorar las ganancias. Una disminuida productividad por parte de la mano de obra en comparación con las tarifas por hora de sus empleados puede indicar que está pagando demasiado a los trabajadores o que tiene demasiados empleados en el trabajo al mismo tiempo. La optimización de su fuerza laboral puede ayudar a su empresa a maximizar la productividad con la menor cantidad de empleados posible. Esto aumenta las ganancias y puede ayudar a su empresa a ahorrar suficiente capital para comenzar a crecer. No optimizar la productividad laboral puede consumir todas sus ganancias y dificultar el cumplimiento de las obligaciones financieras o simplemente mantener las luces encendidas (Czumanski & Lödding, 2012).

Aumentar la productividad laboral implica más que simplemente pagar menos a los trabajadores y producir mayores cantidades de productos. Como propietario de una empresa, puede aumentar la productividad laboral proporcionando a los empleados mejores equipos y tecnología para completar las tareas de manera más eficiente y producir mejores productos. Esto requiere un mayor gasto de capital a corto plazo de su negocio en nombre de asegurar ganancias de productividad a largo plazo. Invertir el dinero en su negocio para mejorar las instalaciones también muestra a los trabajadores su compromiso con la empresa, lo que puede mejorar la moral de los trabajadores y generar aumentos en la productividad general (Valentinovna & Agüero, 2019).

## **B. Eficacia Laboral**

Bajo la perspectiva de Motowildlo & Kell, (2003), la eficacia laboral es un indicador clave de rendimiento (KPI) que mide la utilización, el rendimiento y la

calidad de la fuerza laboral y su impacto en la productividad. Esta dimensión mide la disponibilidad, el rendimiento y la calidad.

- Medir la disponibilidad

Hay muchos factores que influyen en la disponibilidad en cuanto a la mano de obra y, por lo tanto, en la producción potencial de equipos y de la planta de fabricación. La eficacia laboral puede ayudar a los fabricantes a asegurarse de que tienen a la persona con las habilidades adecuadas disponible en el momento adecuado al permitirles a los fabricantes ubicar áreas donde proporcionar y programar la combinación correcta de empleados puede aumentar la cantidad de horas productivas. La eficacia laboral también representa la utilización de mano de obra. Comprender de dónde provienen las pérdidas por tiempo de inactividad y el impacto que tienen en la producción puede revelar las causas fundamentales, que pueden incluir tiempo de inactividad de la máquina, retrasos en los materiales o absentismo, que retrasan el inicio de una línea (Braglia, Castellano, Frosolini, Gallo, & Marrazzini, 2020).

- Medición de desempeño

Cuando los empleados no pueden realizar su trabajo dentro de los tiempos estándar, el desempeño puede verse afectado. La formación eficaz puede aumentar el rendimiento al mejorar las habilidades que repercuten de modo directo en la calidad de la producción. Un operador calificado sabe cómo medir el trabajo, comprende los impactos de la variabilidad y sabe detener la producción para tomar acciones correctivas cuando la calidad cae por debajo de los límites especificados. La medición precisa de esta métrica de eficacia laboral para lograr identificar oportunidades de mejora del rendimiento hasta el nivel individual (Braglia, et al. 2020).

- Medir la calidad

Varios impulsores contribuyen a la calidad, pero el esfuerzo por mejorar la calidad puede resultar en una disminución del desempeño laboral. Al hacer la correlación entre la fuerza laboral y la calidad, es importante considerar factores como la capacitación y las habilidades de los empleados, si tienen acceso a las herramientas adecuadas para seguir los procedimientos y su comprensión de cómo sus roles impulsan e impactan la calidad. La eficacia

laboral puede ayudar a los fabricantes a analizar la productividad del turno hasta un nivel de turno único y determinar qué trabajadores individuales son más productivos, y luego identificar acciones correctivas para llevar las operaciones a los estándares (Braglia, et al. 2020).

### **C. Eficiencia Laboral**

Bajo la perspectiva de Motowildlo & Kell (2003), la eficiencia laboral es una medida de la validez con la que una fuerza laboral determinada realiza una labor, en cotejo con lo que normalmente se despliega en ese entorno o industria. Existen diversas maneras para lograr evaluar la eficiencia laboral, según el tipo de servicios y/o productos que se produzcan y el objetivo final. Las compañías evalúan de modo constante la eficiencia, en conjunto con diversas particularidades, todo ello con el propósito de distinguir aquellos puntos más débiles con lo que, cuenta la fuerza laboral y con ello, lograr establecer aquellos que podrían mejorarse para que, de esta manera, se pueda alcanzar la meta de optimizar la calidad general de los servicios y productos mientras se mantienen bajos los costos.

Una forma de ver la eficiencia laboral es comparar la cantidad de horas que realmente se requieren para producir un producto o servicio dado con las que generalmente se requieren. Si se diera el caso en que, la fuerza laboral se encontrase manufacturando servicios y/o servicios por debajo del umbral acostumbrado con normalidad, se considera que se está operando con una eficiencia elevada, reduciendo los tiempos de elaboración de los mismos. Todo ello, conlleva a generar ahorros de gran significancia para las compañías, ya que éstas, gastarán dinero en menores cantidades relacionado a gastos generales y salarios porque se produciendo bienes y servicios con mayor eficiencia en relación a los ritmos frecuentes de trabajo (Deprins, Simar, & Tulkens, 2006).

Las compañías pueden también analizar la totalidad de aquellas unidades de servicios y/o bienes que elaboran en un determinado lapso de tiempo. Por ende, dicho cálculo relacionado con la eficiencia laboral, podría ser soporte para con la compañía, para que pueda dictaminar su propio estándar. Una compañía que fabrica un flamante modelo de automóvil, verbigracia, vería la totalidad de horas requeridas de trabajo para fabricar uno y hará un análisis de las diversas alteraciones en la eficiencia laboral a lo largo del tiempo. Todo ello con el firme propósito de

aminorar la totalidad de horas mediante la familiarización con los procesos, el acoplamiento de piezas nuevas y flamantes técnicas con la finalidad de optimizar la fabricación de automóviles y medidas semejantes.

Según Vanchukhina, Leybert, & Khalikova (2016), a medida que aumenta la eficiencia laboral, los costos disminuyen. También pueden ser posible aumentar los niveles productivos, ya que hay una disponibilidad mayor en referencia a horas de trabajo para la elaboración de servicios y/o productos. En períodos de demanda mayor, esto podría ser más crítico puesto que, la compañía tendría la necesidad de contar con una mayor disponibilidad de trabajadores con el propósito de fabricar más bienes u ofrecer más actividades relacionadas con la prestación de servicios. Una mayor eficiencia laboral, podría ser traducida en posibilidades mucho más extensas para el desarrollo y la investigación, toda vez que, las compañías cuentan con disponibilidad de colaboradores con la finalidad de realizar estas tareas en lugar de tener que concentrarse en satisfacer los requerimientos de la línea productiva. Las compañías, por lo general, miden la eficiencia laboral para fines internos y no pueden discutirla en informes y presentaciones externas, con la excepción de que sean directamente relevantes para algún tipo de interés en tales informes. Existen ciertos casos, en los que un asesor externo despliega dicha evaluación, pero como parte de un conjunto más amplio como, por ejemplo, el de una evaluación general de una empresa. Los asesores externos podrían ser soporte de las compañías en su afán por lograr el perfeccionamiento de la calidad y la eficiencia generales aportando una perspectiva nueva al ambiente de trabajo (Deming, Kinsella, O'Brien, & Shaloo, 2019).

### *1.3.2.3. Modelo de ruta del desempeño laboral*

Bajo la perspectiva de Pandey (2019), menciona que, el modelo de ruta del desempeño laboral trae el proceso de capacitación y desarrollo a una perspectiva visual al destacar los principios clave que repercuten en el desempeño laboral. La ruta de desempeño comienza con el individuo, avanza hacia afuera en una línea de tiempo y termina con un resultado medible.

## **A. Persona**

Los individuos aportan muchos rasgos al trabajo. Algunos son funcionales, mientras que otros son disfuncionales. La sección “persona” del modelo identifica ocho factores esenciales que impactan el desempeño laboral: conocimiento, experiencia, habilidades, habilidades, conciencia, valores, motivos y necesidades. A medida que las personas se acostumbran al trabajo, estos factores cambian con el tiempo.

Para un gran triunfador, cambian de manera positiva. Por ejemplo, su conocimiento aumenta, su experiencia se amplía, sus habilidades se desarrollan, sus habilidades mejoran, su conciencia crece, su motivación se fortalece, sus necesidades se expanden y sus valores se profundizan. Una persona así está lista para el cambio y se adaptará a lo que se le presente.

Los que tienen un rendimiento bajo aportan estos mismos tipos de rasgos al trabajo, pero buscan mantener el statu quo en lugar de mejorar. Por lo general, les lleva más tiempo acostumbrarse al trabajo. Mientras tanto, buscan los requisitos mínimos aceptables y no piensan en elevar su nivel de desempeño. Lo último que quieren hacer es una transición (Jones, 2019).

## **B. Demandas de Trabajo**

Las demandas laborales son las condiciones bajo las cuales se espera que la persona se desempeñe. A diferencia de la descripción del puesto, que enumera tareas y deberes, las demandas laborales definen el trabajo en términos de expectativas pasadas, presentes y futuras. Por ejemplo, ¿la persona fue contratada o promovida al puesto debido a su desempeño laboral anterior, requisitos laborales actuales o potencial laboral futuro?

Un "hacedor" disfrutaría de la oportunidad de avanzar y una mayor responsabilidad, mientras que un buscador de status quo en el mismo trabajo se vería amenazado por un aumento en las demandas laborales. El que no rinde se contenta con un trabajo que nunca cambia, mientras que el que lo hace se aburre sin oportunidades de crecimiento y desarrollo (Jones, 2019).

## **C. Formación y Desarrollo**

“Capacitación” se refiere a actualizaciones y mejoras inmediatas a corto plazo. El “desarrollo” tiene un enfoque evolutivo relacionado con el crecimiento futuro y el

potencial a largo plazo. El mantenimiento de los niveles de habilidades individuales está determinado por la filosofía de formación y desarrollo de la organización. Por ejemplo, si la filosofía es contratar o promover personas que estén completamente capacitadas y listas para desempeñarse, la organización debe enfatizar los procesos de reclutamiento y selección. Bajo esta estrategia, la organización esperaría niveles más altos de desempeño en un período de tiempo más corto. Por otro lado, si la estrategia es capacitar y desarrollar a las personas en el trabajo, las expectativas de desempeño son menores y las personas tienen más tiempo para hacerlo bien (Jones, 2019).

#### **D. Comportamientos**

Las acciones que las personas toman en respuesta a su entorno de trabajo son observables y funcionales o disfuncionales. Los comportamientos relacionados con el trabajo, si se observan con atención, pueden proporcionar a los líderes la primera pista de que las personas aceptan o rechazan el cambio. Por ejemplo, los líderes verán a los hacedores avanzando, probando cosas nuevas y haciendo que suceda el cambio, mientras que los que buscan el statu quo, si no son supervisados de cerca, se están reprimiendo, evitando cualquier cosa nueva y volviendo a las viejas formas (Jones, 2019).

#### **E. Actuación**

El desempeño es el resultado medible de las interacciones entre la persona y sus demandas laborales, capacitación y desarrollo, y comportamientos. Aquí, al final del camino, es donde el líder descubre qué funciona y qué no. Pero también es un comienzo, un lugar para comenzar de nuevo. Armado con los resultados, el líder está ahora en posición de mostrar a los de bajo rendimiento y a los de bajo rendimiento cómo volver sobre sus pasos y apuntar a áreas específicas para mejorar. Se beneficiarán al recorrer el modelo paso a paso mientras el líder señala dónde, qué y cómo pueden mejorar la próxima vez (Jones, 2019).

### **1.4. Formulación del Problema.**

¿Cómo contribuir a la mejora del desempeño laboral en la Corporación Portilla SAC - Chiclayo - 2018?

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

### **Teórica**

Según Ñaupas, Mejía, Novoa & Villagómez (2014), la justificación teórica es llevada a cabo cuando el fin de la investigación es la generación de reflexiones, de cuestionamientos y de debates académicos acerca de una base teórica que muestra un conocimiento ya preexistente, logrando de esta manera, por ejemplo, la confrontación de una teoría, la verificación y comprobación de los resultados, hacer gnoseología del conocimiento preexistente o en ocasiones, en las que se buscan exponer la solución de algún o algunos modelos.

Sobre el cimiento del estudio se logra el fortalecimiento del conocimiento teórico relacionado al empowerment y al desempeño laboral en aras de lograr aportar al mejoramiento de la competitividad de la compañía Corporación Portilla SAC de la ciudad de Chiclayo. Las informaciones vertidas en el presente informe de investigación pueden lograrse generalizar para posteriores estudios relacionados a las variables en estudio toda vez que, las prácticas de empowerment tienen como objetivo promover la autodeterminación, es decir, compartir información sobre objetivos y desempeño, brindar acceso a conocimientos y habilidades relacionados con el trabajo, y otorgar discreción para cambiar los procesos de trabajo.

### **Metodológica**

Según Ñaupas et al. (2014), la justificación metodológica es llevada a cabo cuando se señala la utilización de algunos instrumentos o técnicas para la investigación y el discernimiento de manera puntual, de manera que puedan aprovecharse también para futuras investigaciones que traten de solucionar problemáticas de carácter similar.

El presente trabajo de investigación empleó el método inductivo, cuya técnica es la encuesta y el instrumento desplegado es el cuestionario que en este caso se administró a 27 trabajadores de la Corporación Portilla SAC - Chiclayo - 2018. Asimismo, la muestra respondió de manera escrita las interrogantes de dicho documento.

### **Social**

Según Ñaupas et al. (2014), la justificación social responde a las preguntas citadas a continuación: ¿Cuál es su relevancia para la sociedad?, ¿quiénes serán beneficiados con

dichos resultados y las conclusiones del proyecto de investigación?, ¿de qué modo?  
Resumidamente, ¿Tiene algún tipo de proyección social?

El presente informe de investigación desde el punto de vista social tiene mayor beneficio para las compañías, en este caso, para la empresa Corporación Portilla SAC - Chiclayo - 2018 puesto que, las prácticas de empowerment tienen como objetivo promover la autodeterminación, es decir, compartir información sobre objetivos y desempeño, brindar acceso a conocimientos y habilidades relacionados con el trabajo, y otorgar discreción para cambiar los procesos de trabajo. Al mismo tiempo, tienen efectos positivos y considerables en el desempeño laboral.

### **1.6. Hipótesis.**

Con el establecimiento de un Plan de Gestión del Talento Humano basado en el Modelo de Empowerment se contribuirá en la mejora del desempeño laboral en la Corporación Portilla SAC - Chiclayo - 2018.

### **1.7. Objetivos.**

#### **1.7.1. *Objetivo general.***

Proponer un Plan de Gestión del Talento Humano basado en el Modelo de Empowerment para contribuir en la mejora del desempeño laboral en la Corporación Portilla SAC - Chiclayo - 2018.

#### **1.7.2. *Objetivos específicos.***

- a. Diagnosticar el estado actual del desempeño laboral dentro de la Corporación Portilla SAC - Chiclayo - 2018.
- b. Identificar los factores influyentes en el desempeño laboral dentro de la Corporación Portilla SAC - Chiclayo - 2018.
- c. Diseñar un Plan de Gestión del Talento Humano basado en el Modelo de Empowerment para contribuir en la mejora del desempeño laboral a la interna de la Corporación Portilla SAC - Chiclayo - 2018.

## II. MATERIAL Y MÉTODO

### 2.1. Tipo y Diseño de Investigación.

#### 2.1.1. Tipo de investigación

Este informe de investigación fue de tipo descriptivo, porque la responsable de la pesquisa no realizó manipulación alguna de las variables (Ñaupas, Mejía, Novoa, & Villagómez, 2014).

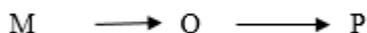
Propositiva, puesto que se construyó la propuesta de un programa de capacitación basado en el modelo empowerment, con el propósito de contribuir en la mejora del desempeño laboral los colaboradores de la Corporación Portilla SAC, Chiclayo, 2018, como solución al problema con base en los resultados del proceso de investigación.

#### 2.1.2. Diseño de la investigación

El diseño de la investigación fue no experimental, debido a que las variables no se manipularon ni controlaron. Se exploraron los sucesos de la misma forma que su acaecieron en su entorno. La información es obtenida de manera directa y luego son estudiados (Ñaupas, Mejía, Novoa, & Villagómez, 2014).

Al mismo tiempo, se han recopilado los datos en una sola intervención, en un lapso de tiempo único, haciendo de ésta, una pesquisa de diseño transversal.

Diseño de Investigación:



Leyenda:

M = Muestra.

O = Observación.

P = Propuesta.

### 2.2. Población y muestra.

#### Población

Según Ñaupas et al. (2014) conceptualizan a una población como cualquier grupo de individuos, elementos o cualquier otro constituyente, de los cuales se pretenden investigar y analizar sus particularidades, o una de estas, y a quienes serán referidas y validadas las conclusiones a las que se lleguen a obtener en una investigación.

La población del presente informe estuvo integrada por 27 trabajadores de la Corporación Portilla SAC - Chiclayo – 2018.

## **Muestra**

Mediante el muestreo no probabilístico de tipo intencional o por conveniencia se determinó el tamaño muestral y se trabajó con todos aquellos trabajadores pertenecientes a la compañía Corporación Portilla SAC, los cuales son 27 trabajadores en total.

### **2.3. Variables, Operacionalización**

#### **2.3.1. Variables**

##### **Variable Independiente: Empowerment.**

Según Blanchard, Carlos, & Randolph (2001), el empowerment, es denominado como “autoempoderamiento”, “fortalecimiento de la autonomía y el autopoder”, es una categoría colectiva en la actualidad, la cual se encuentra orientada para todos los enfoques laborales de este tipo en la práctica psicosocial, que alientan a las personas a descubrir sus propias fortalezas y les brindan ayuda para adquirir la autodeterminación y la autonomía de vida. La práctica del empowerment es una experiencia alentadora: apoya a las personas en su búsqueda de autodeterminación y dirección de vida autónoma y les proporciona recursos con la ayuda de los cuales pueden dar forma a sus propios caminos de vida y espacios de vida de forma independiente (Herriger, 2020).

##### **Variable Dependiente: Desempeño Laboral.**

Según Motowildlo (2003), el desempeño laboral se erige como aquel valor íntegro esperado por parte de la compañía, de aquellos comportamientos y conductas discretas que un colaborador o empleado despliega por un lapso establecido de tiempo. Del mismo modo, es denominado también un producto de carácter individual en detalles de cantidad y calidad que normalmente se aguarda de cada empleado en un trabajo en particular, esto muestra que el desempeño individual se encuentra fijado un gran porcentaje de tiempo por la motivación y la voluntad y, asimismo, por la aptitud para el desarrollo del trabajo (Motowildlo, 2003, p.40).

### 2.3.2. Operacionalización

**Tabla 1**

*Operacionalización de la Variable Independiente Empowerment.*

<b>Variable</b>	<b>Dimensiones</b>	<b>Indicadores</b>	<b>Técnica</b>
<b>Empowerment</b>	Compartir información	1. Nivel de toma de decisiones	Encuesta/ Cuestionario
		2. Índice de Comunicación Efectiva	
		3. Nivel de Eficacia	
	Crear autonomía	4. Nivel de Valor de experiencia laboral	
		5. Índice de Seguridad en la Toma de decisiones	
		6. Nivel de Direccionamiento	
	Autodirigir	7. Índice de reconocimiento	
		8. Índice de Retroalimentación	
		9. Nivel de Liderazgo	

Fuente: Elaboración propia

**Tabla 2*****Operacionalización de la Variable Dependiente: Desempeño Laboral***

<b>Variable</b>	<b>Dimensiones</b>	<b>Indicadores</b>	<b>Técnica</b>
<b>Desempeño Laboral</b>	Productividad Laboral	1. Nivel de Formulación de ideas	Encuesta/ Cuestionario
		2. Actitud de cambio	
		3. Índice de prevención de dificultades	
	Eficacia Laboral	4. Nivel de Capacidad para resolver problemas	
		5. Índice de Cumplimiento de tareas encomendadas	
		6. Nivel de volumen de trabajo	
		7. Índice de Cumplimiento de trabajo oportuno	
	Eficiencia Laboral	8. Índice de errores	
		9. Nivel de logro de metas	
		10. Índice de supervisión a pedido	
		11. Nivel de involucramiento con los objetivos del equipo	

Fuente: Elaboración propia

## **2.4. Técnicas e instrumentos de recolección de datos, validez y confiabilidad**

### **Método Inductivo**

Según Woiceshyn & Daellenbach (2018), manifiestan que el método inductivo implica pasar de lo particular a lo general. Este método inicia con los sondeos y las observaciones y se proponen teorías hacia la última etapa del proceso de las investigaciones como consecuencia de aquellas observaciones. Este método o razonamiento tiene como objetivo principal el de originar conceptos a partir de un conjunto de datos, los cuales han sido recopilados con el fin de identificar patrones y relacionarlos con el fin de construir una teoría.

Para el presente informe de investigación, se hizo uso de este método, teniendo en consideración que tiene un enfoque plenamente experimental. Para llevar a cabo este fin, se principió con una observación directa a la compañía Corporación Portilla SAC con el fin de poder determinar los factores asociados a la variable dependiente, posteriormente se formuló la hipótesis, la misma que permitió determinar si la propuesta de un Plan de Gestión del Talento Humano fundamentado íntegramente en el Modelo Empowerment influirá en el incremento del desempeño laboral en los empleados de dicha organización. Luego de esto, se procedió a la recopilación y análisis de los datos conseguidos de acuerdo con los indicadores formulados para la variable independiente, lo que admitió, llegar a la conclusión de si la teoría que planteamos inicialmente es la correcta.

### **Revisión Bibliográfica**

Bajo la perspectiva de King, Hooper, & Wood (2011), una revisión bibliográfica se encarga de examinar fuentes académicas, entre las cuales destacan artículos de rigor académicos, revistas de carácter científicas, conferencias publicadas, libros y cualquier otra fuente que se considere sumamente relevante para una temática en específico, un área de investigación o teoría, y que al desarrollar dicha examinación, proporcione una descripción, un sumario y una evaluación crítica por parte de estas investigaciones en correcta interrelación con la problemática y temática investigativa que se plantea y se encuentra en fase investigativa (p.33).

Para el vigente proyecto de investigación, se echó mano de esta técnica de revisión bibliográfica, ya que la misma ha sido planteada con el fin de lograr proporcionar una vista completa de diversas fuentes científicas, las mismas que han sido exploradas de manera sincronizada mientras se llevaba a cabo el tema de este proyecto en particular,

demostrando la manera en que encaja esta pesquisa al interior de un campo de estudio con mayor amplitud. Para ello, se examinaron bases de datos de información veraz y confiable, todo ello con carácter científico. Entre las bases de datos científicas utilizadas tenemos a IEEEExplore, IOP, SciELO, Science Direct, Dialnet, EBSCO, PROQUEST, SCOPUS y VILEX.

### **Técnica de recolección de datos**

Encuesta: Yuni y Urbano (2006) alegan que, la encuesta, permite asentar relación con los grupos de observación haciendo usanza de cuestionarios establecidos preliminarmente. Esta técnica se encuentra cimentada en un cuestionario o grupo de preguntas, la cuales han sido formuladas con la firme finalidad de adquirir informaciones, percepciones y puntos de vista de los individuos (p.62).

### **Instrumento de recolección de datos**

Cuestionario: Yuni y Urbano (2006) manifiestan que los individuos a tomar en cuenta en una investigación, declaran mediante manera escrita a las interrogantes incluidas en dicho cuestionario. El instrumento estuvo comprendido por una cantidad significativa de interpelaciones, las cuales a su vez fueron elaboradas con el fin de dar a luz los fundamentos que sean de carácter necesario y que admitieron lograr el alcance de los objetivos que pretendía la investigación; para la recopilación de la información relevante y necesaria en este proyecto de investigación, se pretendía recabar detalles de todas y cada una de las unidades de análisis objeto en estudio, las mismas que, componían la parte central de dicho problema investigativo.

## **2.5. Procedimientos de Análisis de Datos**

Los tipos de preguntas que se han utilizado han sido preguntas cerradas permitiendo escoger entre las opciones colocadas. Se desplegó la encuesta a 27 personas que trabajan en la Corporación Portilla SAC - Chiclayo, de un universo total, coincidentemente, de 27 individuos, de todas las posiciones, supervisores, coordinadores, entre otros.

El modelo de la encuesta que se desplegó, mantuvo el formato común que utilizaron todos los encuestados con preguntas sencillas y fáciles de responder.

Los datos obtenidos, posteriormente, han sido preparados, ordenados, calculados y graficados, con el propósito de lograr una mejora en el discernimiento de sus resultados haciendo usanza, para dicho fin, del software estadístico para las Ciencias Sociales: Statitics Package for Social Sciences - IBM SPSS Statistics versión 24.

## **2.6. Aspectos Éticos**

Según Noreña, Alcaraz, Rojas, & Rebolledo (2012), los criterios de carácter éticos que son aplicados en toda investigación de tipo cuantitativa son los siguientes:

### **Consentimiento Informado**

Este criterio considera que, los individuos que participen en esta investigación se mostrarán en conformidad con el hecho de ser informantes y a su vez, lograrán reconocer tanto sus deberes, como sus derechos.

### **Confidencialidad**

Este criterio considera que, los individuos que participen en esta investigación serán informados del tratamiento que se les dará a sus datos personales, por lo que la protección y seguridad de la identidad de cada uno de ellos es importante, toda vez que son informantes que se encuentran prestos a participar con el fin de apoyar a la presente investigación.

### **Observación participante**

Este criterio considera que, la autora de este presente proyecto de investigación actuará de una manera prudente en el desarrollo del proceso de recopilación de datos, de tal manera que muestren una postura y conducta totalmente éticas y responsables, con cada una de las consecuencias o los efectos que pueden desencadenarse de la interrelación que se haya podido establecer con aquellos individuos de la población que participan en este trabajo de grado.

## **2.7. Criterios de Rigor Científico**

Según Noreña et al. (2012), los criterios de rigor de carácter científico que son aplicados en toda investigación de tipo cuantitativa son los siguientes:

### **Credibilidad mediante el valor de la verdad y autenticidad**

Este criterio se caracteriza porque obtiene el resultado de aquellas variables que han sido estudiadas, examinadas y observadas, usando los siguientes procesos: Los resultados obtenidos son contemplados como verdaderos por aquellos individuos de la población que participan del estudio, se observarán las variables en su hábitat natural de desenvolvimiento y, en instancia definitiva, se procederá a especificar la discusión de los resultados conseguidos haciendo uso del procedimiento de triangulación, el cual involucra los datos los investigadores y las teorías.

### **Consistencia para la replicabilidad**

Este criterio se caracteriza porque adquiere el resultado que se ha obtenido haciendo uso del método mixto, usando los siguientes procedimientos: La triangulación de la información logrando así fortalecer el reporte llevado a cabo en la discusión de resultados, la encuesta desarrollada mediante la usanza de un cuestionario, el mismo que es utilizado para la recolección de datos y que es validado por expertos, con el que se logre la autenticidad de la justificación e importancia de la investigación, al ser información procedente de fuentes primarias tales como la participación de los individuos de la población, y se detalla coherentemente el procedimiento para la recopilación de la información, la tabulación y el posterior análisis de éstos, de manera que se logre hacer utilización de los enfoques con los que cuenta la ciencia, los cuales son: el enfoque empírico, el enfoque crítico y, el enfoque vivencial.

### **Confirmabilidad y neutralidad**

Este criterio se caracteriza porque obtiene resultados logrados a partir de distintas investigación, las cuales son veraces en la descripción, usando la siguiente metodología: Los resultados que se han podido lograr en la investigación, procederán a ser constatados con aquellos resultados derivados de la revisión bibliográfica de papers de bases de datos con información fidedigna, confiable y veraz, todo ello con carácter científico, teniendo en cuenta que estos papers deben de ser investigaciones del contexto local, nacional e internacional, los cuales deben mostrar ciertos parecidos con las variables objeto de estudio, con una antigüedad no mayor a los cinco (05) años, para luego ser declaradas varias informaciones, tales como la identificación del problema principal, el diseño de la justificación e importancia, las limitaciones del trabajo y los alcances obtenidos por los distintos autores.

### **Relevancia**

Este criterio se caracteriza porque permitirá la consecución de las metas planteadas de manera que se obtenga un mayor y sobresaliente informe de las variables objeto de estudio, usando los siguientes procedimientos: Se llegará a la vasta comprensión de las variables estudiadas, los resultados adquiridos tendrán correlación con la justificación e importancia de estudio.

### III. RESULTADOS

#### 3.1. Tablas y Figuras

##### Resultados de la encuesta

Variable Dependiente: Desempeño Laboral

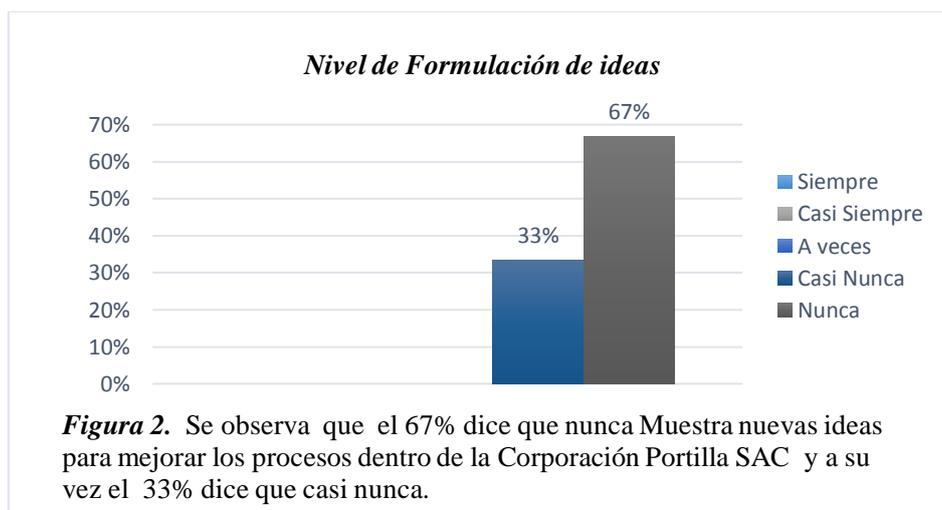
#### RESULTADOS DE LA ENCUESTA APLICADA A LOS COLABORADORES DE LA CORPORACIÓN PORTILLA SAC - CHICLAYO - 2018.

**Pregunta N° 1.** ¿Muestra nuevas ideas para mejorar los procesos dentro de la Corporación Portilla SAC?

**Tabla 3:** Nivel de Formulación de ideas

Opciones	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje Válido	Porcentaje Acumulado
Siempre	0	0%	0%	0%
Casi Siempre	0	0%	0%	0%
A veces	0	0%	0%	0%
Casi Nunca	9	33%	33%	33%
Nunca	18	67%	67%	67%
Totales	27	100%	100%	100%

*Fuente:* Encuesta aplicada a los colaboradores de la Corporación Portilla Sac en Setiembre 2018



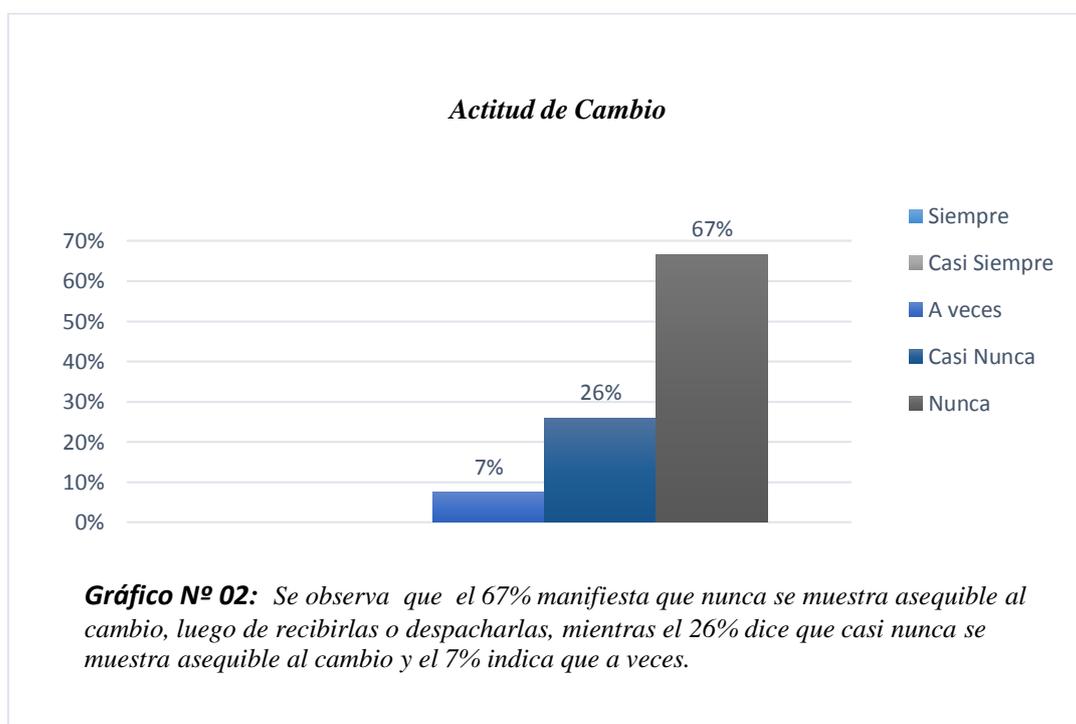
*Fuente:* Encuesta aplicada a los trabajadores de la Corporación Portilla Sac en Setiembre 2018

**Pregunta N° 2.** ¿Se muestra asequible al cambio?

**Tabla 4: Actitud de cambio**

Opciones	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje Válido	Porcentaje Acumulado
Siempre	0	0%	0%	0%
Casi Siempre	0	0%	0%	0%
A veces	2	7%	7%	7%
Casi Nunca	7	26%	26%	26%
Nunca	18	67%	67%	67%
Totales	27	100%	100%	100%

*Fuente: Encuesta aplicada a los trabajadores de la Corporación Portilla Sac en Setiembre 2018*



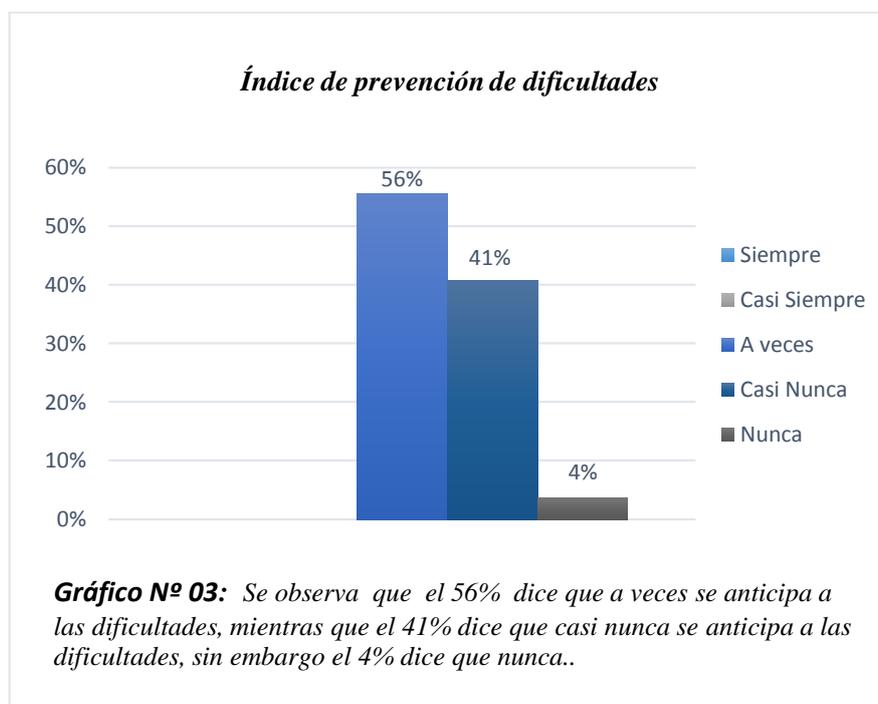
*Fuente: Encuesta aplicada a los colaboradores de la Corporación Portilla Sac en Setiembre 2018*

**Pregunta N° 3.** ¿Se anticipa a las dificultades?

**Tabla 5:** Índice de prevención de dificultades

Opciones	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje Válido	Porcentaje Acumulado
Siempre	0	0%	0%	0%
Casi Siempre	0	0%	0%	0%
A veces	15	56%	56%	56%
Casi Nunca	11	41%	41%	41%
Nunca	1	4%	4%	4%
Totales	27	100%	100%	100%

*Fuente:* Encuesta aplicada a los colaboradores de la Corporación Portilla Sac en Setiembre 2018



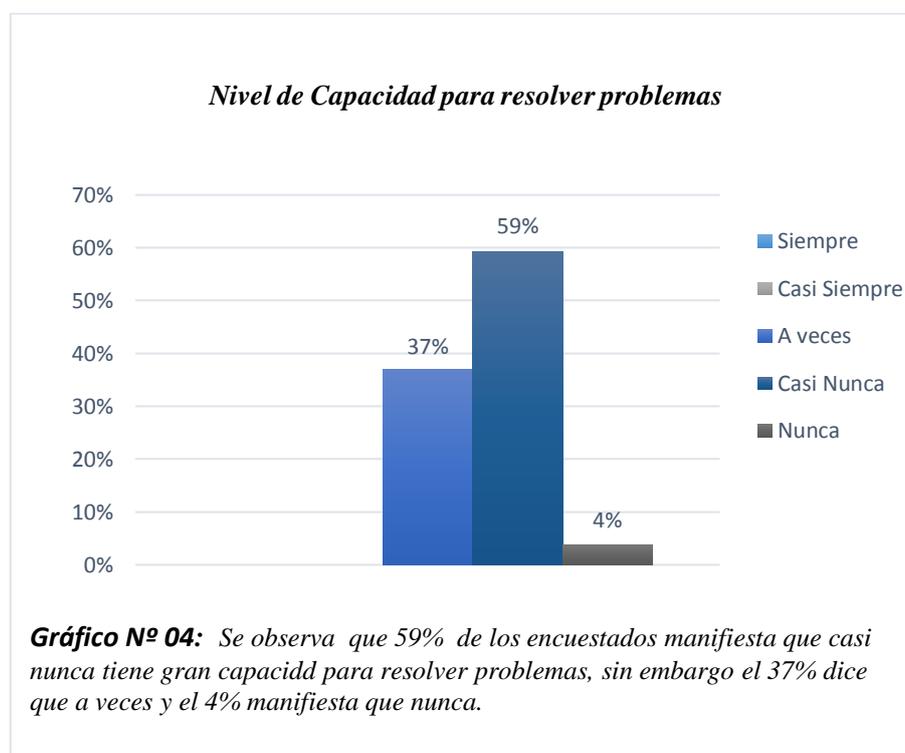
*Fuente:* Encuesta aplicada a los colaboradores de la Corporación Portilla Sac en Setiembre 2018

**Pregunta N° 4.** ¿Tiene gran capacidad para resolver problemas?

**Tabla 6: Nivel de Capacidad para resolver problemas**

Opciones	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje Válido	Porcentaje Acumulado
Siempre	0	0%	0%	0%
Casi Siempre	0	0%	0%	0%
A veces	10	37%	37%	37%
Casi Nunca	16	59%	59%	59%
Nunca	1	4%	4%	4%
Totales	27	100%	100%	100%

*Fuente: Encuesta aplicada a los colaboradores de la Corporación Portilla Sac en Setiembre 2018*



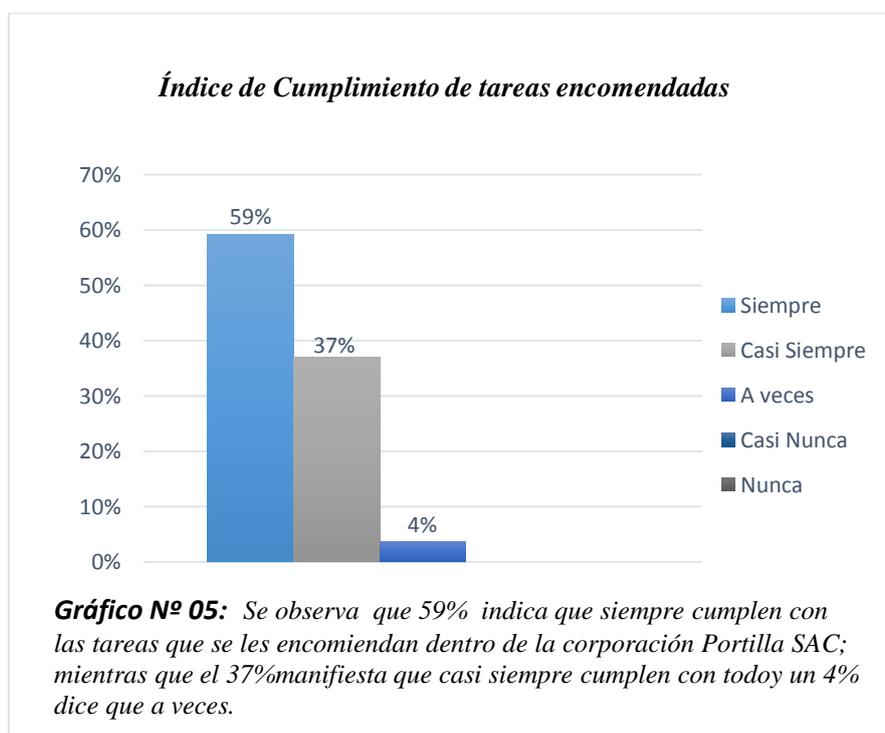
*Fuente: Encuesta aplicada a los colaboradores de la Corporación Portilla Sac en Setiembre 2018*

**Pregunta N° 5.** ¿Cumple con las tareas que se le encomienda dentro de la Corporación Portilla SAC?

**Tabla 7: Índice de Cumplimiento de tareas encomendadas**

Opciones	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje Válido	Porcentaje Acumulado
<b>Siempre</b>	16	59%	59%	59%
<b>Casi Siempre</b>	10	37%	37%	37%
<b>A veces</b>	1	4%	4%	4%
<b>Casi Nunca</b>	0	0%	0%	0%
<b>Nunca</b>	0	0%	0%	0%
<b>Totales</b>	27	100%	100%	100%

*Fuente: Encuesta aplicada a los colaboradores de la Corporación Portilla Sac en Setiembre 2018*



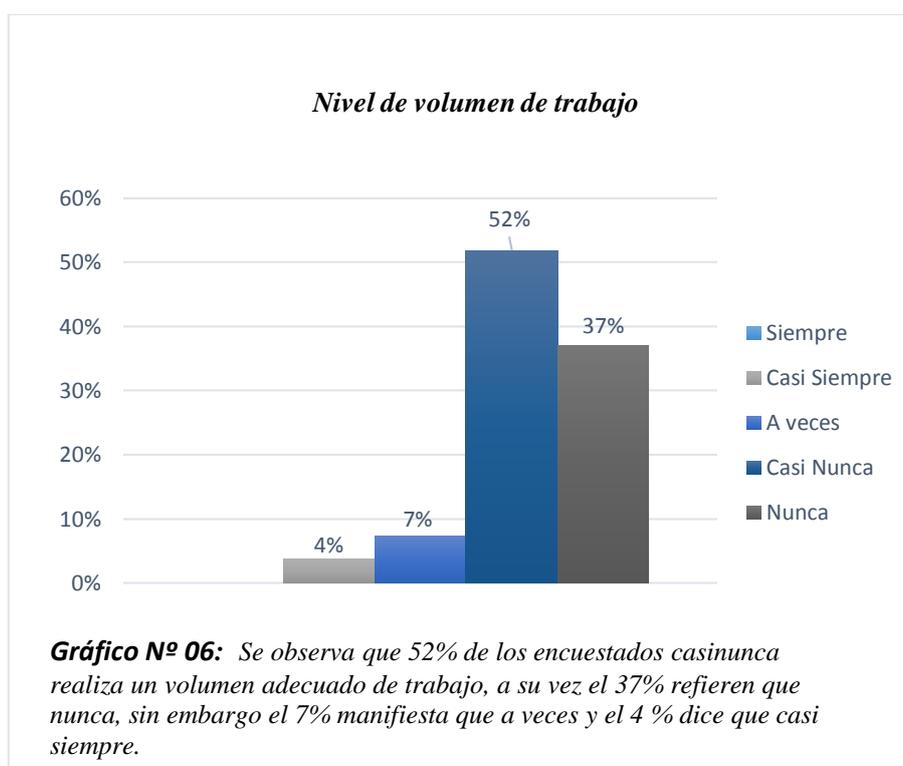
*Fuente: Encuesta aplicada a los colaboradores de la Corporación Portilla Sac en Setiembre 2018*

**Pregunta N° 6.** ¿Realiza un volumen adecuado de trabajo?

**Tabla 8: Nivel de volumen de trabajo**

Opciones	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje Válido	Porcentaje Acumulado
Siempre	0	0%	0%	0%
Casi Siempre	1	4%	4%	4%
A veces	2	7%	7%	7%
Casi Nunca	14	52%	52%	52%
Nunca	10	37%	37%	37%
<b>Totales</b>	<b>27</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>

*Fuente: Encuesta aplicada a los colaboradores de la Corporación Portilla Sac en Setiembre 2018*



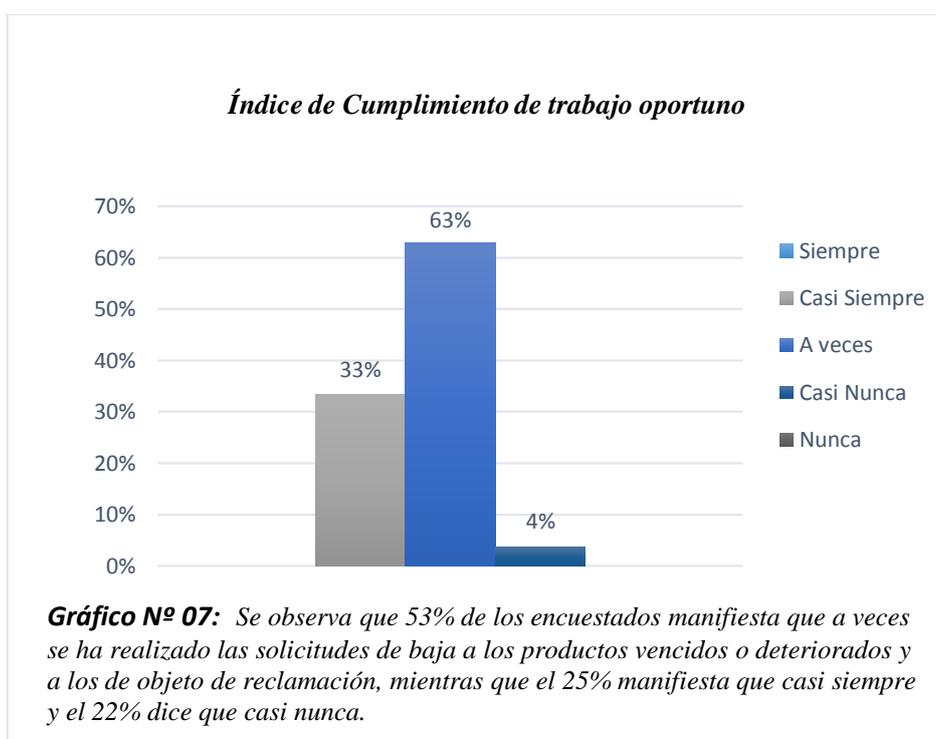
*Fuente: Encuesta aplicada a los colaboradores de la Corporación Portilla Sac en Setiembre 2018*

**Pregunta N° 7. ¿Termina su trabajo oportunamente?**

**Tabla 9: Índice de Cumplimiento de trabajo oportuno**

Opciones	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje Válido	Porcentaje Acumulado
Siempre	0	0%	0%	0%
Casi Siempre	9	33%	33%	33%
A veces	17	63%	63%	63%
Casi Nunca	1	4%	4%	4%
Nunca	0	0%	0%	0%
<b>Totales</b>	<b>27</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>

*Fuente: Encuesta aplicada a los colaboradores de la Corporación Portilla Sac en Setiembre 2018*



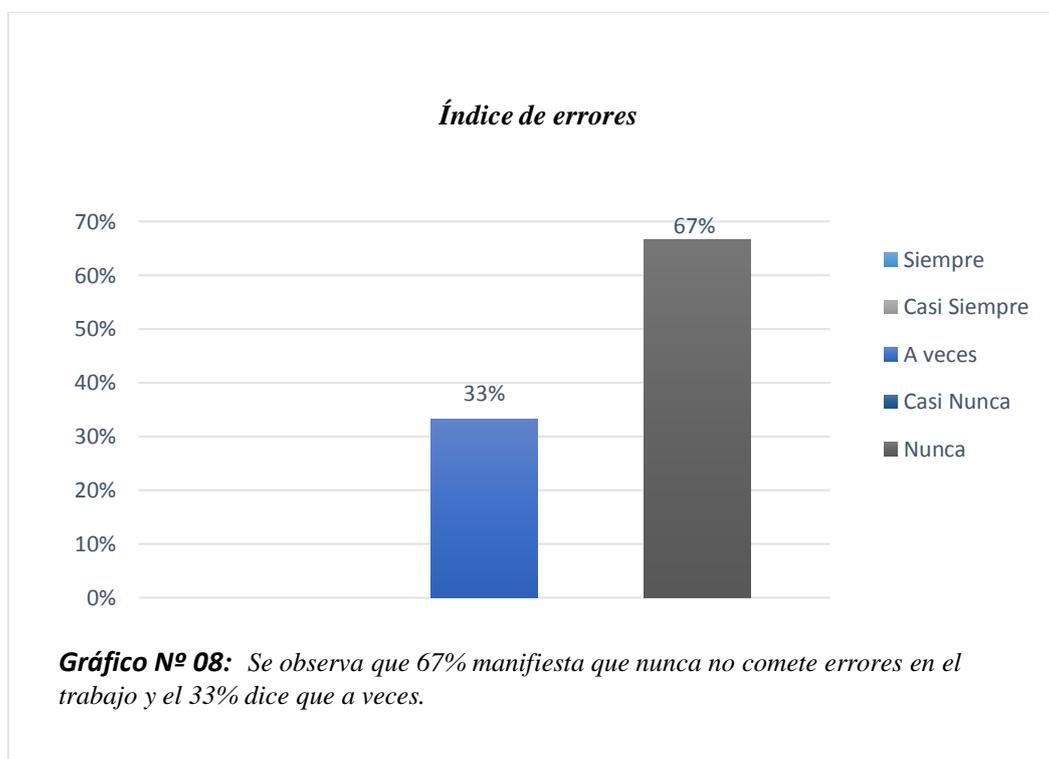
*Fuente: Encuesta aplicada a los colaboradores de la Corporación Portilla Sac en Setiembre 2018*

**Pregunta N° 8.** ¿No comete errores en el trabajo?

**Tabla 10: Índice de errores**

Opciones	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje Válido	Porcentaje Acumulado
Siempre	0	0%	0%	0%
Casi Siempre	0	0%	0%	0%
A veces	9	33%	33%	33%
Casi Nunca	0	0%	0%	0%
Nunca	18	67%	67%	67%
<b>Totales</b>	<b>27</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>

*Fuente: Encuesta aplicada a los colaboradores de la Corporación Portilla Sac en Setiembre 2018*



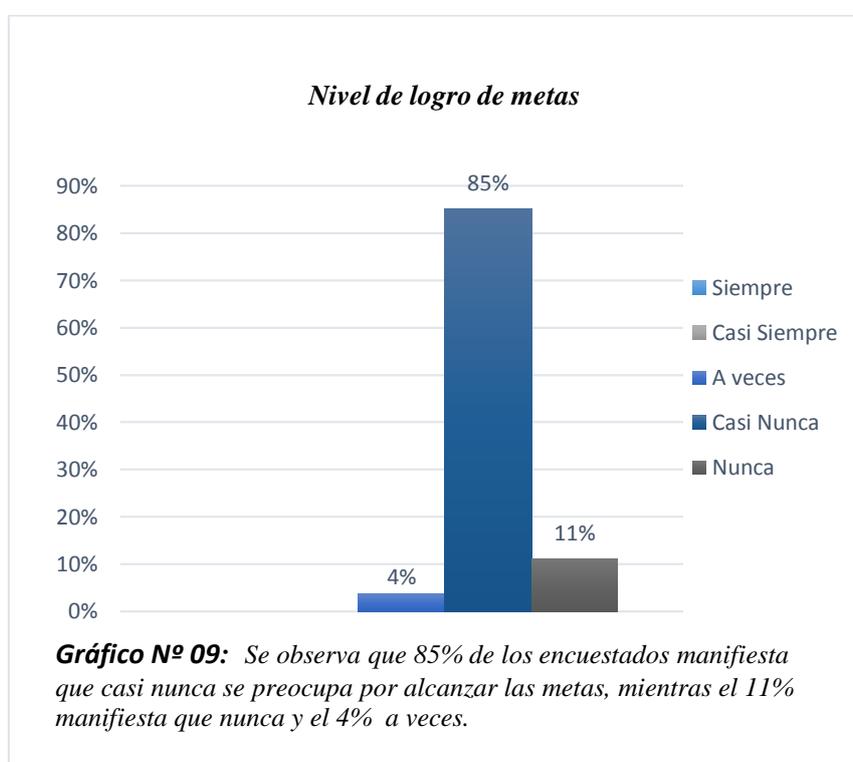
*Fuente: Encuesta aplicada a los colaboradores de la Corporación Portilla Sac en Setiembre 2018*

**Pregunta N° 9.** ¿Se preocupa por alcanzar las metas?

**Tabla 11:** Nivel de logro de metas

Opciones	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje Válido	Porcentaje Acumulado
Siempre	0	0%	0%	0%
Casi Siempre	0	0%	0%	0%
A veces	1	4%	4%	4%
Casi Nunca	23	85%	85%	85%
Nunca	3	11%	11%	11%
<b>Totales</b>	<b>27</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>

*Fuente:* Encuesta aplicada a los colaboradores de la Corporación Portilla Sac en Setiembre 2018



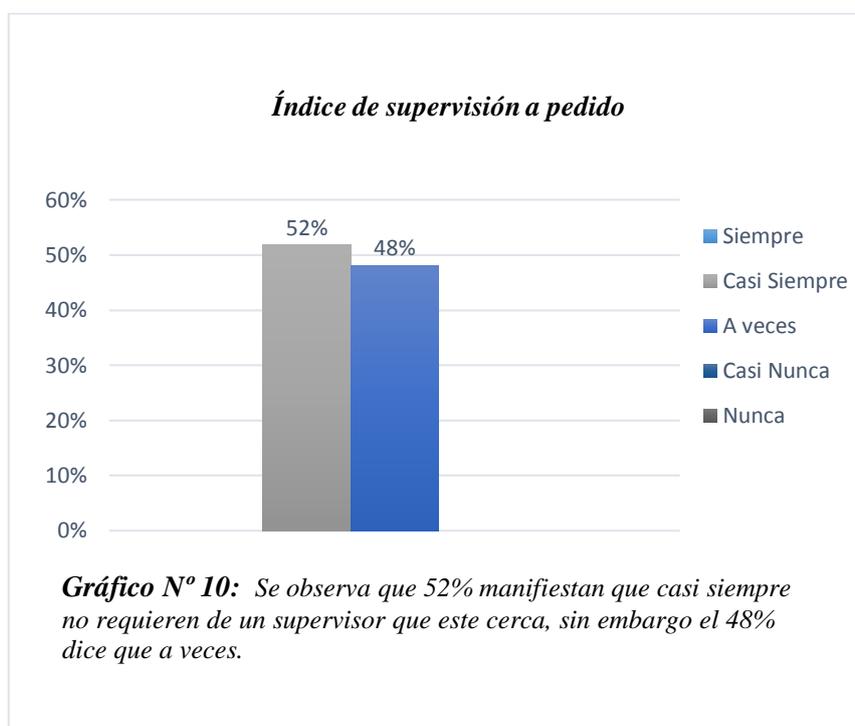
*Fuente:* Encuesta aplicada a los colaboradores de la Corporación Portilla Sac en Setiembre 2018

**Pregunta N° 10.** ¿No requiere de supervisión frecuente?

**Tabla 12: Índice de supervisión a pedido**

Opciones	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje Válido	Porcentaje Acumulado
<b>Siempre</b>	0	0%	0%	0%
<b>Casi Siempre</b>	14	52%	52%	52%
<b>A veces</b>	13	48%	48%	48%
<b>Casi Nunca</b>	0	0%	0%	0%
<b>Nunca</b>	0	0%	0%	0%
<b>Totales</b>	27	100%	100%	100%

*Fuente: Encuesta aplicada a los colaboradores de la Corporación Portilla Sac en Setiembre 2018*



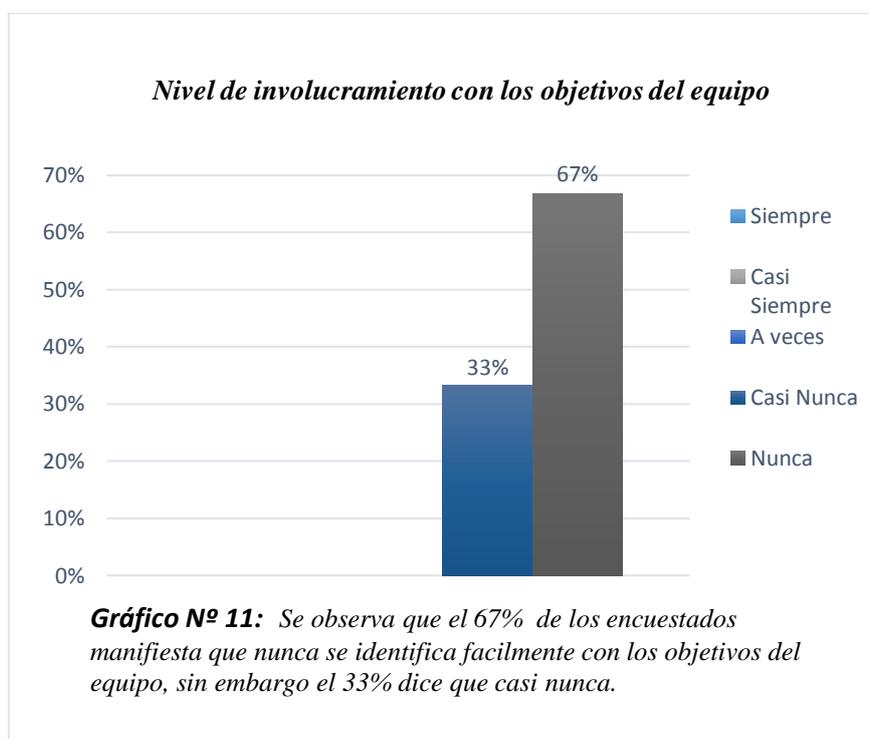
*Fuente: Encuesta aplicada a los colaboradores de la Corporación Portilla Sac en Setiembre 2018*

**Pregunta N° 11.** ¿Se identifica fácilmente con los objetivos del equipo?

**Tabla 13: Nivel de involucramiento con los objetivos del equipo**

Opciones	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje Válido	Porcentaje Acumulado
<b>Siempre</b>	0	0%	0%	0%
<b>Casi Siempre</b>	0	0%	0%	0%
<b>A veces</b>	0	0%	0%	0%
<b>Casi Nunca</b>	9	33%	33%	33%
<b>Nunca</b>	18	67%	67%	67%
<b>Totales</b>	27	100%	100%	100%

*Fuente: Encuesta aplicada a los colaboradores de la Corporación Portilla Sac en Setiembre 2018*



*Fuente: Encuesta aplicada a los colaboradores de la Corporación Portilla Sac en Setiembre 2018*

**Variable Independiente: Modelo Empowerment**

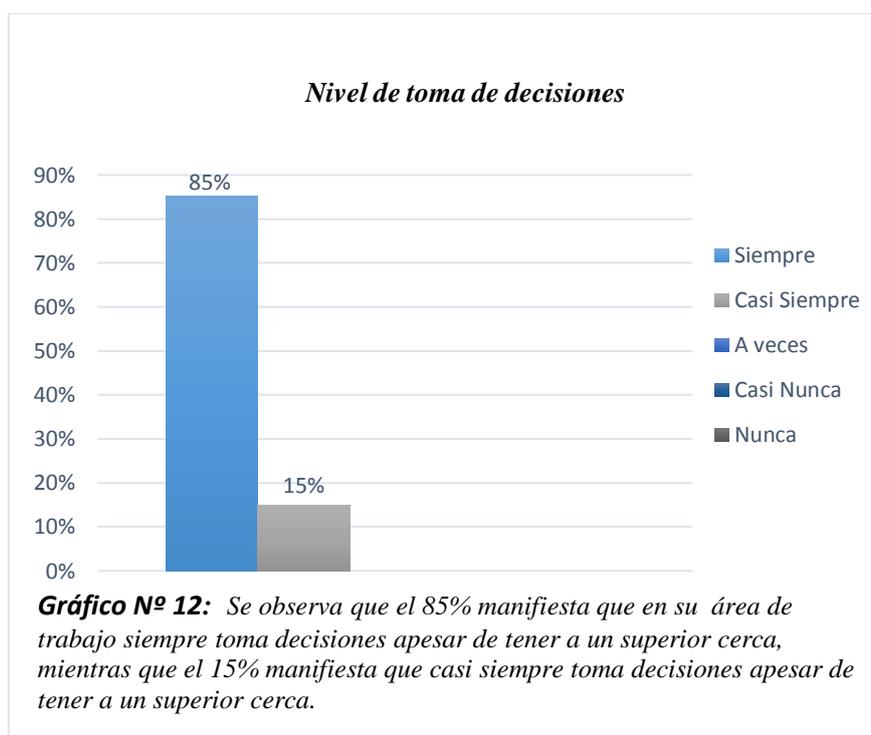
**RESULTADOS DE LA ENCUESTA APLICADA A LOS COLABORADORES DE LA CORPORACIÓN PORTILLA SAC - CHICLAYO - 2018.**

**Pregunta N° 12.** ¿En mi área de trabajo tomo decisiones, aun teniendo a mi superior cerca?

**Tabla 14: Nivel de toma de decisiones**

Opciones	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje Válido	Porcentaje Acumulado
Siempre	23	85%	85%	85%
Casi Siempre	4	15%	15%	15%
A veces	0	0%	0%	0%
Casi Nunca	0	0%	0%	0%
Nunca	0	0%	0%	0%
Totales	27	100%	100%	100%

*Fuente: Encuesta aplicada a los colaboradores de la Corporación Portilla Sac en Setiembre 2018*



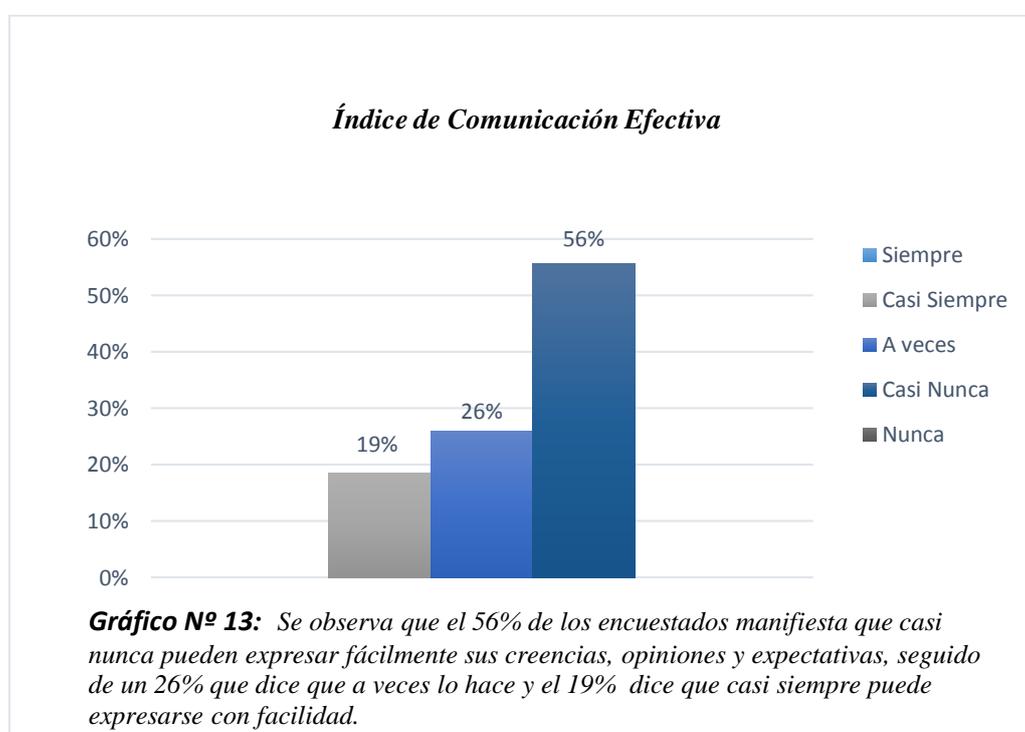
*Fuente: Encuesta aplicada a los colaboradores de la Corporación Portilla Sac en Setiembre 2018*

**Pregunta N° 13.** ¿Puedo fácilmente expresar mis creencias, opiniones y expectativas?

**Tabla 15: Índice de Comunicación Efectiva**

Opciones	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje Válido	Porcentaje Acumulado
Siempre	0	0%	0%	0%
Casi Siempre	5	19%	19%	19%
A veces	7	26%	26%	26%
Casi Nunca	15	56%	56%	56%
Nunca	0	0%	0%	0%
<b>Totales</b>	<b>27</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>

*Fuente: Encuesta aplicada a los colaboradores de la Corporación Portilla Sac en Setiembre 2018*



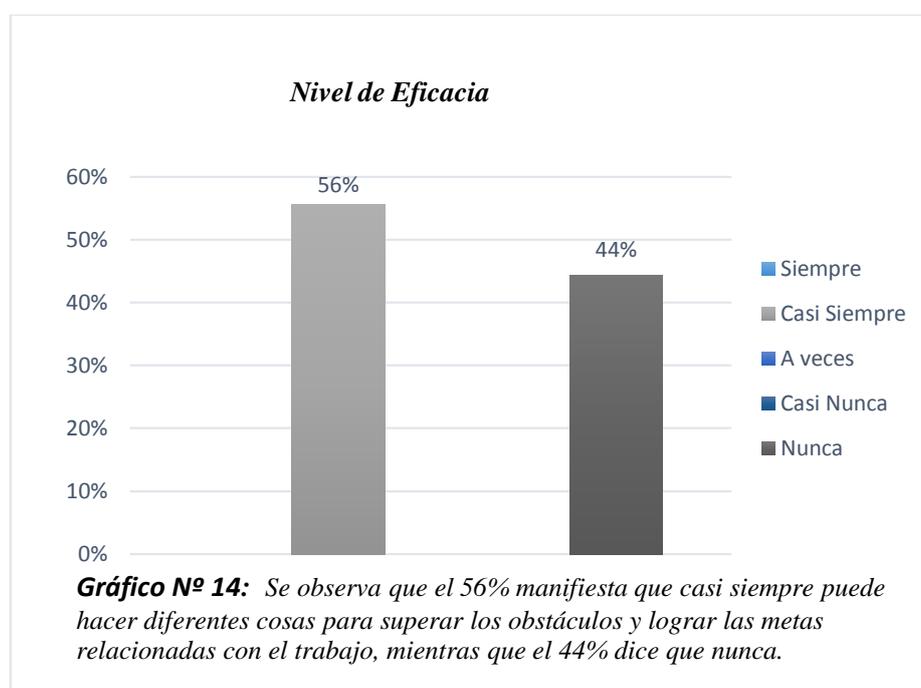
*Fuente: Encuesta aplicada a los colaboradores de la Corporación Portilla Sac en Setiembre 2018*

**Pregunta N° 14.** ¿Puedo hacer diferentes cosas para superar los obstáculos y lograr las metas relacionadas con mi trabajo?

**Tabla 16: Nivel de Eficacia**

Opciones	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje Válido	Porcentaje Acumulado
<b>Siempre</b>	0	0%	0%	0%
<b>Casi Siempre</b>	15	56%	56%	56%
<b>A veces</b>	0	0%	0%	0%
<b>Casi Nunca</b>	0	0%	0%	0%
<b>Nunca</b>	12	44%	44%	44%
<b>Totales</b>	27	100%	100%	100%

*Fuente: Encuesta aplicada a los colaboradores de la Corporación Portilla Sac en Setiembre 2018*



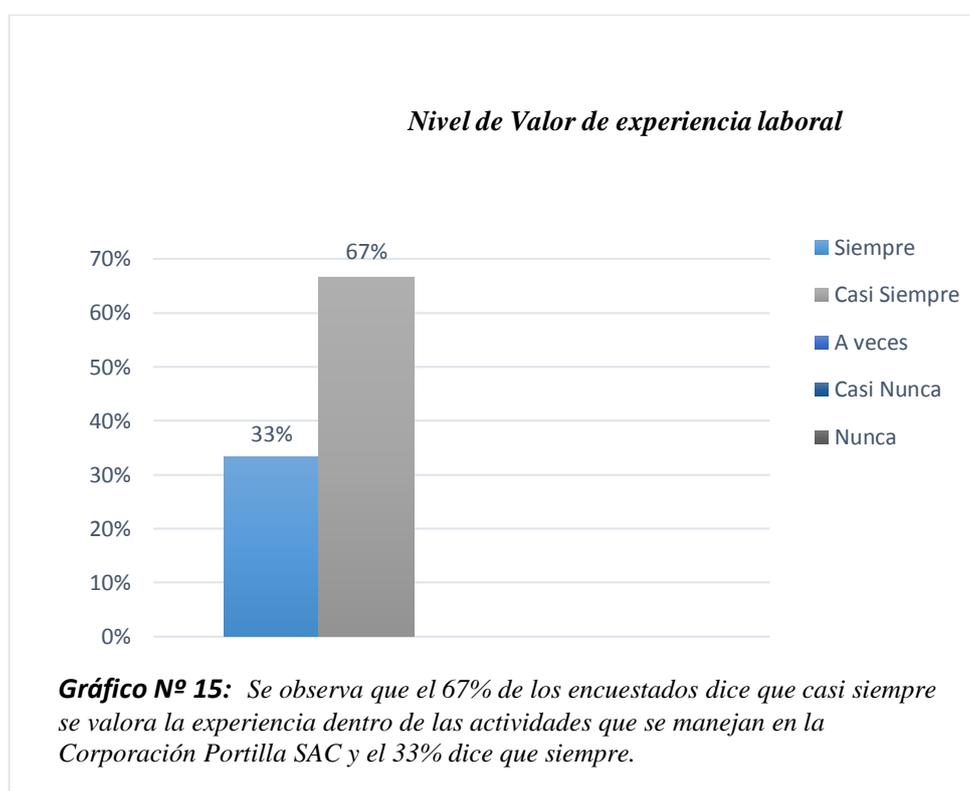
*Fuente: Encuesta aplicada a los colaboradores de la Corporación Portilla Sac en Setiembre 2018*

**Pregunta N° 15.** ¿Se valora mi experiencia dentro de todas las actividades laborales que se manejan dentro de la Corporación Portilla SAC?

**Tabla 17: Nivel de Valor de experiencia laboral**

Opciones	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje Válido	Porcentaje Acumulado
<b>Siempre</b>	9	33%	33%	33%
<b>Casi Siempre</b>	18	67%	67%	67%
<b>A veces</b>	0	0%	0%	0%
<b>Casi Nunca</b>	0	0%	0%	0%
<b>Nunca</b>	0	0%	0%	0%
<b>Totales</b>	27	100%	100%	100%

*Fuente: Encuesta aplicada a los colaboradores de la Corporación Portilla Sac en Setiembre 2018*



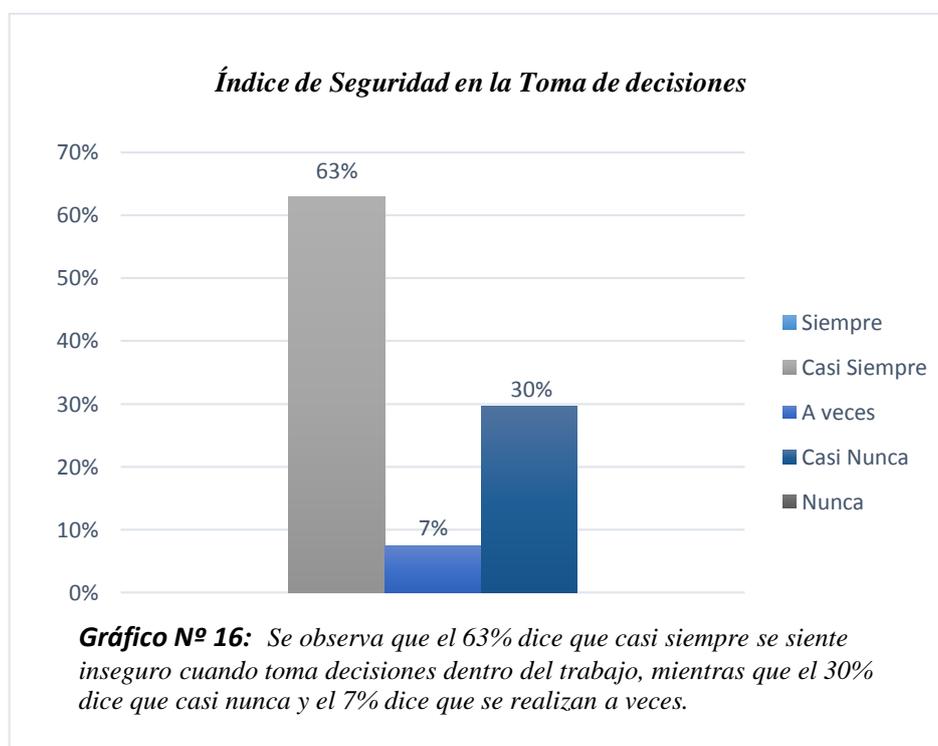
*Fuente: Encuesta aplicada a los colaboradores de la Corporación Portilla Sac en Setiembre 2018*

**Pregunta N° 16.** ¿Cuándo tomo decisiones en mi área de trabajo me siento inseguro?

**Tabla 18: Índice de Seguridad en la Toma de decisiones**

Opciones	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje Válido	Porcentaje Acumulado
Siempre	0	0%	0%	0%
Casi Siempre	17	63%	63%	63%
A veces	2	7%	7%	7%
Casi Nunca	8	30%	30%	30%
Nunca	0	0%	0%	0%
<b>Totales</b>	<b>27</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>

*Fuente: Encuesta aplicada a los colaboradores de la Corporación Portilla Sac en Setiembre 2018*



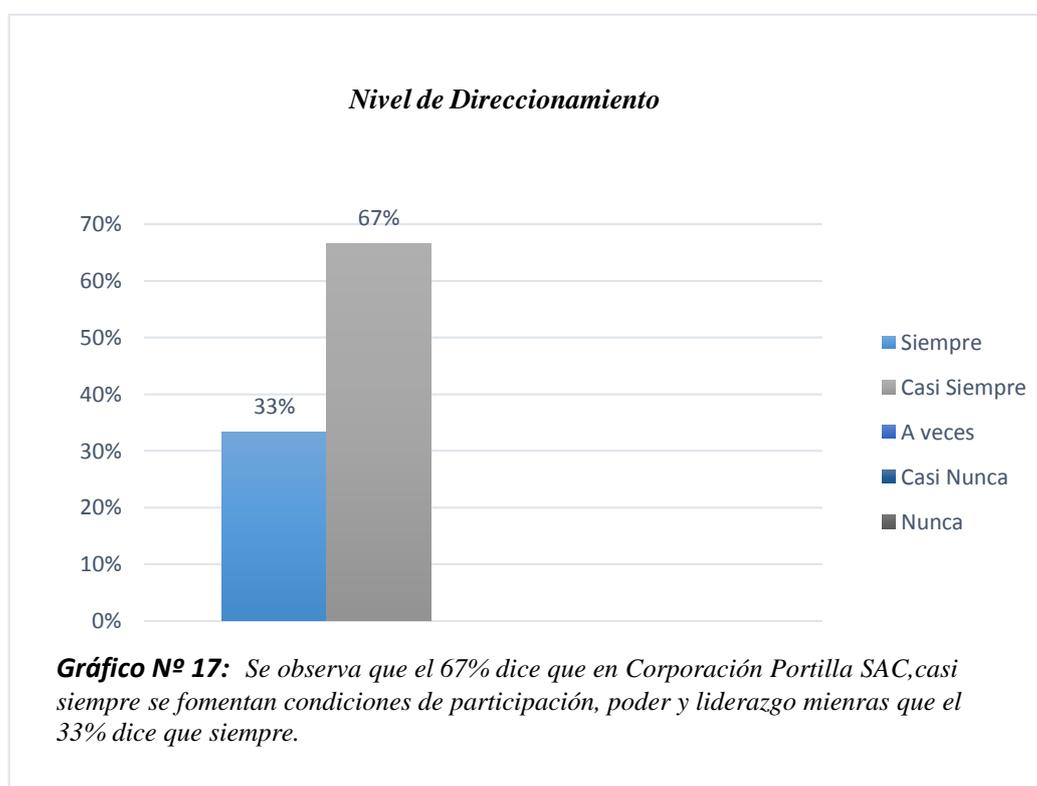
*Fuente: Encuesta aplicada a los colaboradores de la Corporación Portilla Sac en Setiembre 2018*

**Pregunta N° 17.** ¿Corporación Portilla SAC fomenta las condiciones de participación, de poder y liderazgo?

**Tabla 19: Nivel de Direccionamiento**

Opciones	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje Válido	Porcentaje Acumulado
<b>Siempre</b>	9	33%	33%	33%
<b>Casi Siempre</b>	18	67%	67%	67%
<b>A veces</b>	0	0%	0%	0%
<b>Casi Nunca</b>	0	0%	0%	0%
<b>Nunca</b>	0	0%	0%	0%
<b>Totales</b>	27	100%	100%	100%

*Fuente: Encuesta aplicada a los colaboradores de la Corporación Portilla Sac en Setiembre 2018*



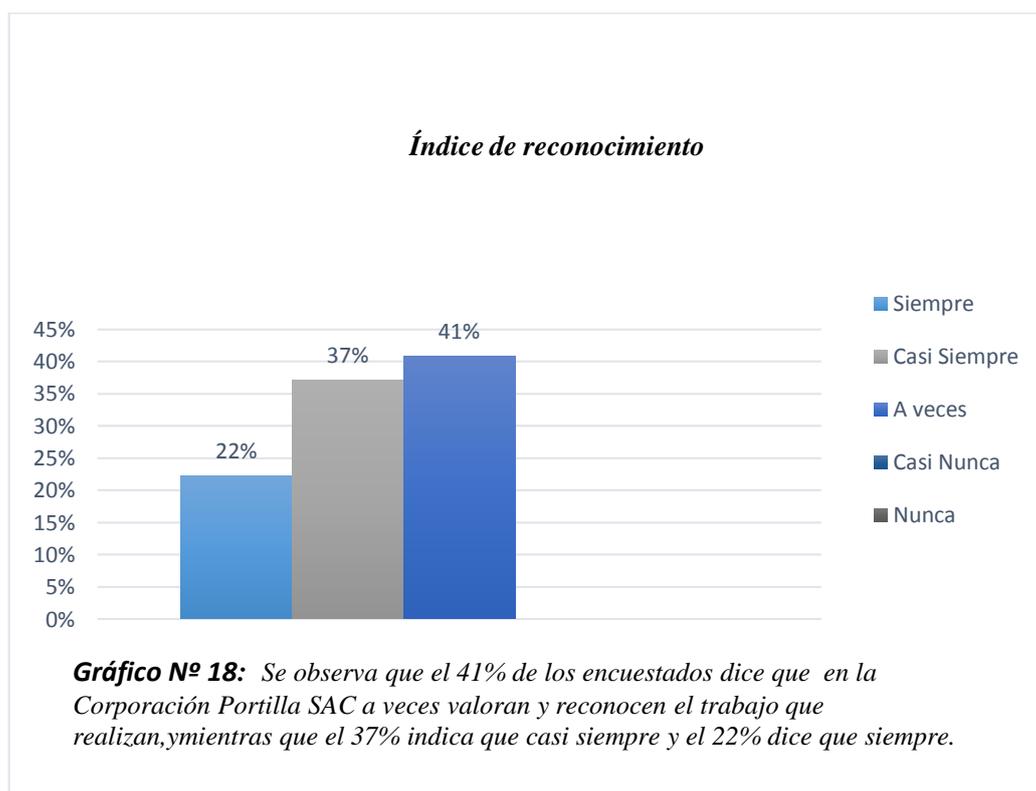
*Fuente: Encuesta aplicada a los colaboradores de la Corporación Portilla Sac en Setiembre 2018*

**Pregunta N° 18.** ¿Mi trabajo es valorado y reconocido dentro de la Corporación Portilla SAC?

**Tabla 20: Índice de reconocimiento**

Opciones	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje Válido	Porcentaje Acumulado
<b>Siempre</b>	6	22%	22%	22%
<b>Casi Siempre</b>	10	37%	37%	37%
<b>A veces</b>	11	41%	41%	41%
<b>Casi Nunca</b>	0	0%	0%	0%
<b>Nunca</b>	0	0%	0%	0%
<b>Totales</b>	27	100%	100%	100%

*Fuente: Encuesta aplicada a los colaboradores de la Corporación Portilla Sac en Setiembre 2018*



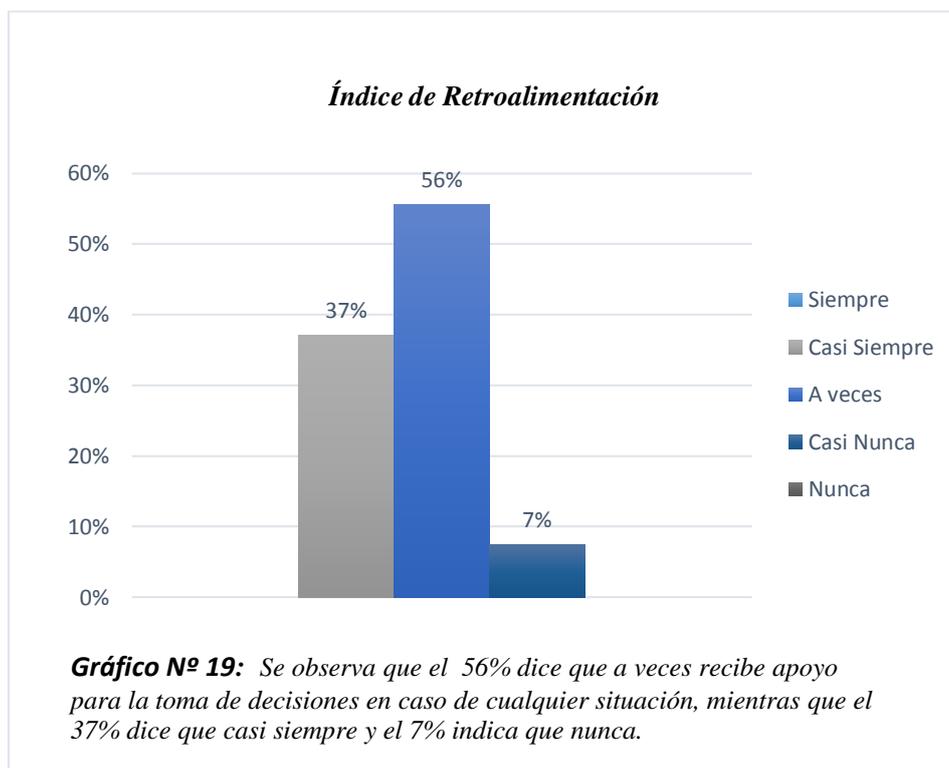
*Fuente: Encuesta aplicada a los colaboradores de la Corporación Portilla Sac en Setiembre 2018*

**Pregunta N° 19.** ¿Recibo el apoyo en la toma de decisiones que me corresponden ante cualquier situación?

**Tabla 21: Índice de Retroalimentación**

Opciones	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje Válido	Porcentaje Acumulado
<b>Siempre</b>	0	0%	0%	0%
<b>Casi Siempre</b>	10	37%	37%	37%
<b>A veces</b>	15	56%	56%	56%
<b>Casi Nunca</b>	2	7%	7%	7%
<b>Nunca</b>	0	0%	0%	0%
<b>Totales</b>	27	100%	100%	100%

*Fuente: Encuesta aplicada a los colaboradores de la Corporación Portilla Sac en Setiembre 2018*



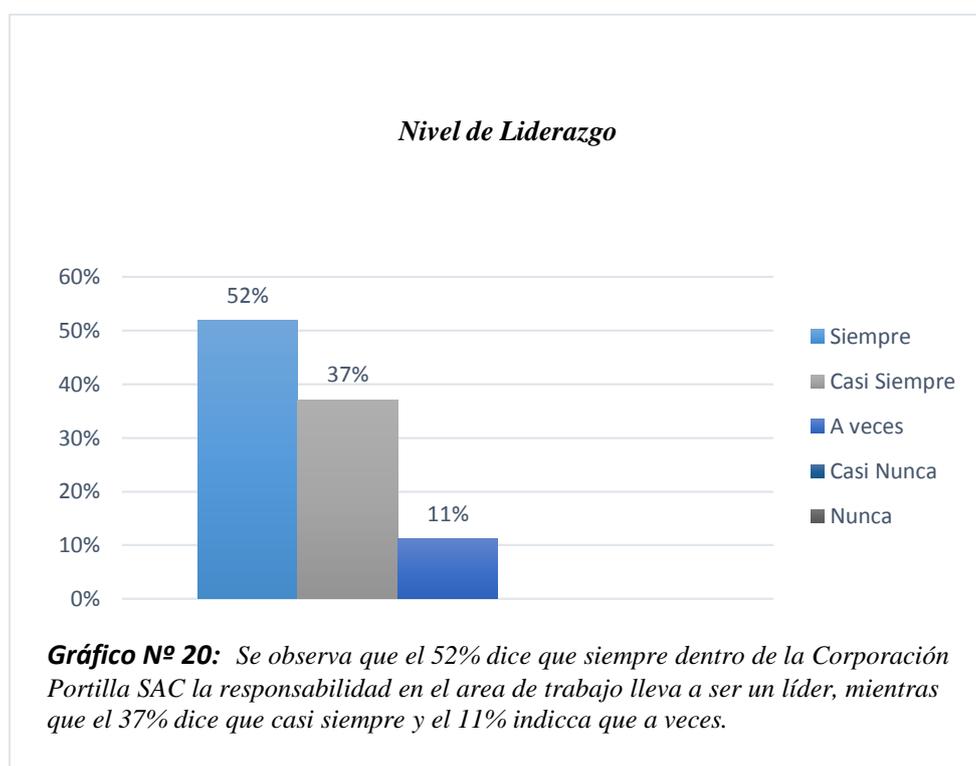
*Fuente: Encuesta aplicada a los colaboradores de la Corporación Portilla Sac en Setiembre 2018*

**Pregunta N° 20.** ¿La responsabilidad en mi área de trabajo me lleva a ser líder dentro de la Corporación Portilla SAC?

**Tabla 22: Nivel de Liderazgo**

Opciones	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje Válido	Porcentaje Acumulado
<b>Siempre</b>	14	52%	52%	52%
<b>Casi Siempre</b>	10	37%	37%	37%
<b>A veces</b>	3	11%	11%	11%
<b>Casi Nunca</b>	0	0%	0%	0%
<b>Nunca</b>	0	0%	0%	0%
<b>Totales</b>	27	100%	100%	100%

*Fuente: Encuesta aplicada a los colaboradores de la Corporación Portilla Sac en Setiembre 2018*



*Fuente: Encuesta aplicada a los colaboradores de la Corporación Portilla Sac en Setiembre 2018*

### **Análisis de Fiabilidad mediante el Alfa de Cronbach.**

Se obtuvo el análisis de confiabilidad haciendo usanza del Alfa de Cronbach arrojando 0,855 resultando ser excelente.

**Tabla 23**

#### *Estadísticas de Datos Válidos*

<b>Casos</b>	<b>N</b>	<b>%</b>
Válido	27	100,0
Excluido <sup>a</sup>	0	0,0
Total	27	100,0

Fuente: elaboración propia

**Tabla 24**

#### *Estadísticas de fiabilidad*

<b>Alfa de Cronbach</b>	<b>N° de elementos</b>
,855	20

Fuente: elaboración propia

### **3.2. Discusión de Resultados**

Con respecto a si el colaborador se muestra asequible al cambio; Se observa que el 67% manifiesta que nunca se muestra asequible al cambio, luego de recibir las o despacharlas, mientras el 26% dice que casi nunca se muestra asequible al cambio y el 7% indica que a veces. (Ver Tabla 6). Esto se relaciona con lo mencionado por Adams (2003) quien afirma que, el empowerment se fundamenta en delegar directamente a los colaboradores, que no son directivos, una cantidad significativa de autoridad para la toma de decisiones comúnmente reservada para los gerentes. Además, argumentan que una organización verdaderamente participativa se caracteriza por sistemas de trabajo que están estructurados para hacer que la participación de los empleados sea continua. Esto se refiere como el involucramiento de todos, tanto de la gerencia como de los empleados, que resulta en la desaparición de las fronteras entre líder formal e informal a la de una organización inclusiva donde hay “líderes de líderes”. En ese nivel, todos en la organización se sienten empoderados. Ese tipo de práctica de gestión participativa equilibra de alguna manera la participación de los gerentes y sus subordinados en la toma de decisiones, el tráfico de información o los esfuerzos de resolución de problemas (Narayan, 2005).

Teniendo en cuenta si los colaboradores se anticipan a las dificultades; se observa que el 56% dice que a veces se anticipa a las dificultades, mientras que el 41% dice que casi nunca se anticipa a las dificultades, sin embargo, el 4% dice que nunca. (Ver Tabla 5). Según Blanchard, Carlos, & Randolph (2001), el empowerment, es denominado como “autoempoderamiento”, “fortalecimiento de la autonomía y el autopoder”, es una categoría colectiva en la actualidad, la cual se encuentra orientada para todos los enfoques laborales de este tipo en la práctica psicosocial, que alientan a las personas a descubrir sus propias fortalezas y les brindan ayuda para adquirir la autodeterminación y la autonomía de vida. La práctica del empowerment es una experiencia alentadora: apoya a las personas en su búsqueda de autodeterminación y dirección de vida autónoma y les proporciona recursos con la ayuda de los cuales pueden dar forma a sus propios caminos de vida y espacios de vida de forma independiente (Herriger, 2020).

Con respecto a la capacidad que poseen los colaboradores para resolver problemas; se observa que 59% de los encuestados manifiesta que casi nunca tiene gran capacidad para resolver problemas, sin embargo, el 37% dice que a veces y el 4% manifiesta que nunca. (Ver Tabla 6). Esto se relaciona con lo mencionado por Ciulla (2020) quien menciona que, “descubrir nuevas fortalezas”, “activar recursos”, “desarrollar más habilidades personales y sociales” son frases claves que se refieren a un concepto de acción que se ha convertido en una estrella fija en el cielo del trabajo psicosocial en el último decenio: la conceptualización de empowerment. Originalmente era un concepto importado del área del movimiento de derechos civiles, movimientos sociales y trabajo psicosocial comunitario en los Estados Unidos, empero, este concepto es ahora un elemento constitutivo de la identidad profesional del trabajo social. El término empowerment describe procesos biográficos en los que las personas obtienen un poco más de autonomía y soberanía de vida para sí mismas.

Teniendo en cuenta si los colaboradores cumplen con las tareas que se le encomienda dentro de la Corporación Portilla SAC; se observa que 59% indica que siempre cumplen con las tareas que se les encomiendan dentro de la corporación Portilla SAC; mientras que el 37% manifiesta que casi siempre cumplen con todo y un 4% dice que a veces. (Ver Tabla 7). El empowerment desde esta perspectiva es “un acto de

construcción, desarrollo y aumento de poder mediante la cooperación, el intercambio y el trabajo conjunto” (Roozitalab & Majidi, 2017). Significa gestionar organizaciones mediante la colaboración donde los trabajadores tienen voz. Los equipos ayudan a todos los miembros de la organización a sentirse responsables de la creación conjunta de un lugar de trabajo en el que puedan creer y prosperar; un lugar de trabajo que les permita ofrecer productos de mayor calidad y optimizar las capacidades de solución y respuesta ante problemas. Los equipos de trabajo también pueden tener una mayor motivación de los trabajadores, una mayor participación y una mayor igualdad de poder (Dahou & Hacini, 2018).

Con respecto a si los colaboradores realizan un volumen adecuado de trabajo; se observa que 52% de los encuestados casi nunca realiza un volumen adecuado de trabajo, a su vez el 37% refieren que nunca, sin embargo, el 7% manifiesta que a veces y el 4 % dice que casi siempre. (Ver Tabla 8). La productividad se define como la interrelación acaecida entre la salida y la entrada de un proceso de producción (Tangen, 2005). La productividad laboral es un indicador de la producción de los trabajadores utilizada tanto en las empresas como en la economía en su conjunto. El propietario de una pequeña empresa se centra en la productividad laboral como un medio para racionalizar los costos y maximizar la producción. Para aprovechar al máximo a los trabajadores, el propietario de una empresa debe invertir en su empresa y construir instalaciones con miras a la salud a largo plazo de la empresa.

Con respecto a si el colaborador puede recibir el apoyo en la toma de decisiones que le competen frente a alguna situación. Se observa que el 56% dice que a veces recibe apoyo para la toma de decisiones frente a cualquier situación, mientras que el 37% dice que casi siempre y el 7% indica que nunca. (Ver Tabla 21). Esencial para una iniciativa de empowerment, es relevante compartir la información empresarial para los empleados, sobre informaciones acerca de la visión empresarial, los propósitos organizacionales, las maniobras empresariales y/o los planes de acción. Esto facilitaría el trabajo de la organización con contribuciones significativas de los empleados (Yukl & Becker, 2006). Si la información no se difunde ni se comparte dentro de la organización, los empleados no pueden comportarse de manera responsable y ser partícipes de los procedimientos de tomas de decisiones.

### **3.3. Aporte Científico**

#### **PROGRAMA DE CAPACITACIONES PARA AUMENTAR EL EMPODERAMIENTO EN LOS COLABORADORES DE LA CORPORACIÓN PORTILLA S.A.C, CHICLAYO, 2018.**

#### **Introducción**

Actualmente las compañías requieren de empleados que se encuentren identificados y posean sentido de pertenencia, gocen de aptitudes de liderazgo, que cuenten con confianza necesaria para desarrollar apropiadas tomas de decisiones en las diversas posiciones que desarrollan en sus centros laborales. Con la agrupación de dichas peculiaridades que se mencionan previamente, los empleados logran proyectar una imagen inequívoca de empoderamiento, al mismo tiempo que éste se vislumbra como amo y señor de aquellas autoridades que le han sido atribuidas, toda vez que, se logre la agilización de procesos y el mejoramiento de los mismos, con el firme propósito de alcanzar el progreso empresarial.

El empowerment se trata de la delegación o el reparto del poder, la autoridad o la responsabilidad de aquellos en la estructura organizativa a los niveles inferiores de la organización. En esencia, este es la técnica de descentralización de la toma de decisiones en un departamento, organismo o cualesquier que sea el tipo de organización, en la cual los directivos dan más discreción y autonomía a los gerentes de primera línea. Es catalogado como un proceso en el que la influencia se comparte entre individuos que, por lo demás, son jerárquicamente desiguales. Asimismo, consideran que, es un concepto que se aplica a las personas, la organización y la comunidad. A partir del proceso, el empowerment de las personas puede ser en forma de participación en organizaciones comunitarias, en la organización incluye la toma de decisiones colectivas y el liderazgo compartido, en la comunidad puede incluir la acción colectiva para acceder al gobierno y a otros recursos comunitarios, verbigracia, los medios de comunicación.

El empowerment genera un sinfín de significativas ventajas en cada uno de los niveles organizacionales, crea entornos laborales mucho más auto suficientes, amplía la confianza que se les concede a los empleados, intenta plasmar valores tales como la responsabilidad, la autoridad y el liderazgo, puesto que, al lograr desplegarlo se convierte

en un mecanismo generador de beneficios para todos y cada uno de los sectores involucrados, no siendo ajeno en esto, el desarrollo organizacional.

## **Justificación**

El empowerment trae muchos resultados positivos para la empresa, como una respuesta más rápida al cliente, la comunicación y el trabajo en equipo, los empleados participan en la creación de sus propios objetivos; mayor contribución de los empleados; mayor respeto entre los empleados secundario al trabajo en equipo; un mayor poder le corresponde a un menor ausentismo y mejor productividad; los empleados tienen un trabajo más satisfactorio; una mayor profundidad de competencia entre los empleados secundaria a la formación cruzada; menos conflicto con la administración y los gerentes; un menor número de puestos de dirección media significa un menor costo para la empresa. Es más probable que los empleados estén de acuerdo con los cambios si participan en la toma de decisiones.

El empowerment aplicado a los empleados se acentúa en la representación de la autonomía, la capacidad, la responsabilidad y la mentalidad que estos colaboradores desarrollan y exteriorizan en su ambiente de trabajo, por tanto, es mucho más beneficioso y efectivo que en las compañías e instituciones se logre fomentar vivazmente la confianza de sus empleados, toda vez que, con ello se logrará promover un óptimo y adecuado ambiente laboral con trabajo equipo.

## **Objetivos**

### **Objetivo General**

Promover y desarrollar el empowerment como potencial en los empleados, alcanzar la influencia en el trabajo colaborativo y el mejoramiento continuo dentro de la Corporación Portilla S.A.C, Chiclayo, 2018.

### **Objetivos Específicos**

- a. Describir el proceso para la capacitación de los empleados de la Corporación Portilla S.A.C, Chiclayo, 2018.

- b. Identificar recursos y limitaciones para el empowerment.
- c. Representar los diversos tipos de liderazgo existentes para lograr un empowerment efectivo.

## Análisis FODA

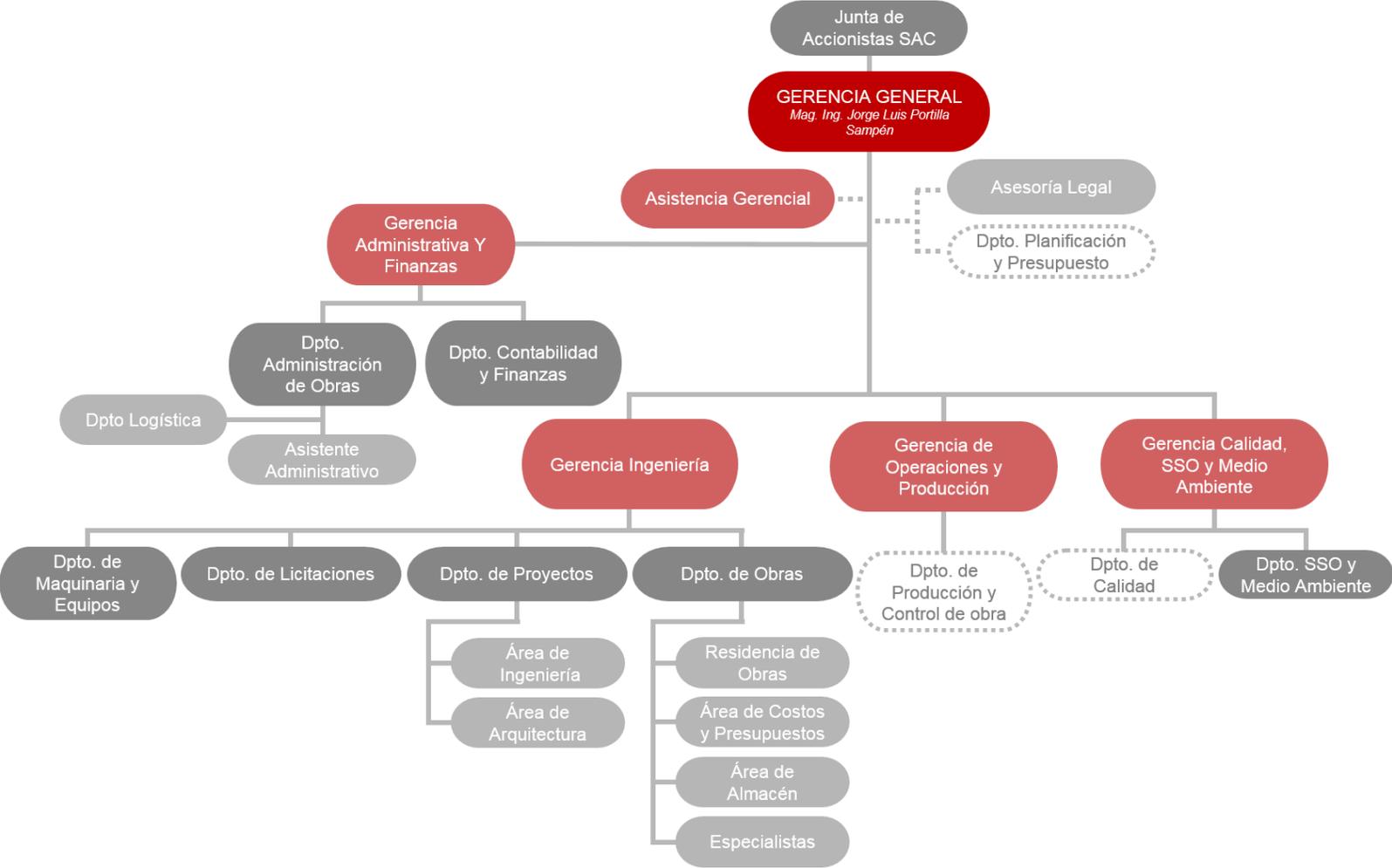
**Tabla 25**

### *Análisis FODA*

<b>FODA</b>	
<b>Fortalezas</b>	<b>Debilidades</b>
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. La compañía dispone de colaboradores destinados a cada una de las funciones.</li> <li>2. Existen capacitaciones constantes para cada uno de los colaboradores.</li> <li>3. Posee equipo de transporte privado para el traslado de mercancías y enseres a emplear.</li> <li>4. Cuenta con materiales modernos y sistemas innovadores en materia de construcción.</li> <li>5. Planifica sus actividades.</li> <li>6. Sus proyectos de ingeniería e infraestructura obedecen a los plazos establecidos y estándares de calidad dispuestos.</li> <li>7. La compañías cuenta con más de 10 años en el mercado.</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. No disponen de un sistema publicitario o estrategias de marketing.</li> <li>2. Algunos colaboradores o empleados carecen de conocimientos afines con la misión y visión de la compañía.</li> <li>3. La compañía se encuentra posicionada en el mismo tan igualmente como la competencia de tipo directa.</li> <li>4. Carece de un Sistema de Información Gerencial que amplíe y mejore la toma de decisiones.</li> <li>5. Competencia de los niveles de sueldo contra otras empresas constructoras.</li> </ol>
<b>Oportunidades</b>	<b>Amenazas</b>
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Posee un excelente historial crediticio lo que posibilita la obtención de créditos</li> <li>2. Su sistema contable podría ser virtualizado.</li> <li>3. Posee proveedores suministradores de material de importación para el desarrollo de ciertos proyectos.</li> <li>4. Interviene en programas y proyectos de instituciones públicas.</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Mucha competencia con otras empresas constructoras.</li> <li>2. Elevados costes de ciertos insumos, herramientas y materiales.</li> <li>3. Carecen de algún empleado que elabore análisis de la competencia, colapso y análisis en del sector en su totalidad.</li> </ol>

Fuente: elaboración propia

# Organigrama



Fuente: Elaboración propia

## **Descripción de la propuesta**

Desplegar programas o talleres de capacitación a raíz de la exigencia por ser soporte para lograr el incremento del nivel de empowerment en los empleados de la Corporación Portilla S.A.C en la localidad de Chiclayo. Alcanzando de esta manera, un desempeño laboral óptimo al lograr la agilización de procesos preestablecidos en los diversos puestos de labores para mejora constante.

Los directivos y gerentes de dicha compañía serán los responsables de la ejecución de programas o talleres de capacitación, o en su defecto, de formular en su propuesta a un capacitador que reúna las condiciones suficientes e idóneas para los temas que se han planteado quedando, asimismo, a merced de dichos directivos, el lapso de tiempo que debe de transcurrir entre cada una de las temáticas que se desean desplegar de acuerdo con la presente propuesta, toda vez que se busca generar empowerment en los colaboradores de la compañía. Asimismo, se debe tener completamente en consideración la opinión que vierten cada uno de estos empleados en estos programas o talleres, de manera que se empiece a manejar así el empowerment entre ellos.

Con el propósito de aumentar el nivel de empowerment direccionado con desempeño laboral, se pretenden desarrollar un grupo de talleres de capacitación, los cuales han sido programados de manera estratégica durante el desarrollo y a la par de actividades relacionadas con el giro del negocio, contemplando diversas temáticas sugeridas para el correcto despliegue de la propuesta, la cual servirá como pilar fundamental para que la compañía logre la búsqueda del capacitador que reúna las condiciones idóneas y suficientes para dicho propósito.

## **Recursos Humanos**

Participación de todos los colaboradores de la Corporación Portilla S.A.C en la localidad de Chiclayo.

## **Evaluación**

La evaluación de la presente propuesta de talleres y capacitaciones que buscan incrementar el grado de empowerment se lleva a cabo mediante boletas de cuestionamientos, todo ello en concordancia con las temáticas desplegadas y, con la finalidad de interpretar si se lograron los objetivos proyectados inicialmente o no. Del mismo modo, y auxiliariamente, se puede desplegar una autoevaluación periódica mediante una lista de control con el propósito de comprender si estas temáticas son aplicadas.

## Programa de Actividades

Tabla 26

### Programa de Actividades

Capacitación/Taller	Duración	Encargado	Dirigido	Lugar	Herramientas	Costo
<b>¿Qué es empoderamiento?</b>	2 horas	Investigador / Capacitador	A la totalidad del personal	Salón de reuniones	–Cañón multimedia y Computador portátil –Marcadores y pliegos de papel –Material informativo –Refrigerio –Capacitadora	<b>600.00</b>
<b>Trabajo en equipo y su relación con el empoderamiento.</b>	2 horas	Investigador / Capacitador	A la totalidad del personal	Salón de reuniones	–Cañón multimedia y Computador portátil –Marcadores y pliegos de papel –Material informativo –Refrigerio –Capacitadora	<b>800.00</b>
<b>Autoconfianza</b>	2 horas	Investigador / Capacitador	A la totalidad del personal	Salón de reuniones	–Cañón multimedia y Computador portátil –Marcadores y pliegos de papel –Material informativo –Refrigerio –Capacitadora	<b>400.00</b>
<b>Asertividad</b>	2 horas	Investigador / Capacitador	A la totalidad	Salón de reuniones	–Cañón multimedia y Computador portátil	<b>500.00</b>

			del personal		<ul style="list-style-type: none"> <li>–Marcadores y pliegos de papel</li> <li>–Material informativo</li> <li>–Refrigerio</li> <li>–Capacitadora</li> <li>–Cañón multimedia y Computador portátil</li> </ul>	<b>400.00</b>
<b>Autosuficiencia y autonomía</b>	2 horas	Investigador / Capacitador	A la totalidad del personal	Salón de reuniones	<ul style="list-style-type: none"> <li>–Marcadores y pliegos de papel</li> <li>–Material informativo</li> <li>–Refrigerio</li> <li>–Capacitadora</li> <li>–Cañón multimedia y Computador portátil</li> </ul>	<b>300.00</b>
<b>Liderazgo</b>	2 horas	Investigador / Capacitador	A la totalidad del personal	Salón de reuniones	<ul style="list-style-type: none"> <li>–Marcadores y pliegos de papel</li> <li>–Material informativo</li> <li>–Refrigerio</li> <li>–Capacitadora</li> <li>–Cañón multimedia y Computador portátil</li> </ul>	<b>400.00</b>
<b>Conciencia y responsabilidad</b>	2 horas	Investigador / Capacitador	A la totalidad del personal	Salón de reuniones	<ul style="list-style-type: none"> <li>–Marcadores y pliegos de papel</li> <li>–Material informativo</li> <li>–Refrigerio</li> <li>–Capacitadora</li> </ul>	
<b>TOTAL</b>						<b>3,400.00</b>

Fuente: Elaboración propia

## **Financiamiento**

La presente propuesta será financiada por la empresa Corporación Portilla S.A.C. en su totalidad. Asimismo, es importante recalcar que la Universidad Señor de Sipán mostró el total compromiso con la autora, brindando una asesora para el guiado en el desarrollo del presente informe de investigación.

## **Evaluación de la propuesta**

El objetivo de la evaluación de la propuesta es la de supervisar y monitorear el correcto desenvolvimiento del “Programa de Capacitaciones para aumentar el empoderamiento en los colaboradores de la Corporación Portilla S.A.C., Chiclayo - 2018”.

Dicha evaluación se desarrollará en tres (03) estrategias:

1. Estrategia de seguimiento
2. Estrategia de retroalimentación
3. Estrategia de reconocimientos y recompensas

Para lograr dicho cometido de evaluar a los participantes, se medirán a los colaboradores de la compañía haciendo usanza de la observación participante, discusión entre gerentes, jefes y demás empleados y, evaluaciones llevadas a cabo por clientes de manera anónima.

Asimismo, para la evaluación del costo-beneficio de la propuesta, se desplegará un análisis de la rentabilidad por sobre la inversión en las mejoras de las medidas propuestas en función de:

- a. Análisis del Valor Actual Neto (VAN): Para estimar el valor presente neto de una inversión.
- b. Análisis de la Tasa Interna de Retorno (TIR): Para evaluar el proyecto en función de una única tasa de rendimiento del período.

## **IV. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES**

### **4.1. Conclusiones**

Se comprobó que el nivel de empowerment en los colaboradores de la Corporación Portilla S.A.C en la ciudad de Chiclayo se encuentra limitado para desplegar decisiones propias y, por ende, tomar acertadas decisiones en su ámbito de trabajo, toda vez que, el desarrollo y las autorizaciones de las operaciones en dicha compañía, se encuentran focalizadas en la dirección financiera y general, para que éstas puedan lograr efectuarse.

El desempeño laboral de algún empleado que se percibe empoderado supera cualquier tipo de expectativas, toda vez que, se percibe líder en su área de labores, así como también, de la compañía en su totalidad, por tanto, se logra especificar la relevancia del empowerment en el desempeño laboral con el fin de lograr la consecución de los propósitos, metas y objetivos proyectados por la compañía.

Los resultados del informe de investigación aclaran que, los colaboradores de la Corporación Portilla S.A.C en la ciudad de Chiclayo, poseen un equívoco concepto en relación al papel y al poder que adquieren ellos mismos dentro de los procesos instaurados previamente, por tanto, se establece al nulo conocimiento del empowerment como un modelo para lograr la eficacia en la toma de decisiones y operaciones de naturaleza relevante para la consecución de la mejora continua en la compañía.

El nivel de empowerment en los empleados de la Corporación Portilla S.A.C en la ciudad de Chiclayo establecido mediante la escala Likert es de denominación baja, por tanto, se ha logrado establecer que la administración en dicha compañía es plenamente centralizada.

Los empleados de la Corporación Portilla S.A.C en la ciudad de Chiclayo comprenden a cabalidad, y de manera clara, las metas que se han establecido, tanto en el desempeño solicitado, como en las planificaciones, por lo expuesto, se determinó que el empowerment carece de relación alguna con el desempeño laboral, toda vez que ambas, se encontraron encaminados bajo aspiraciones ciertamente individuales.

## **4.2. Recomendaciones**

Los gerentes y directivos de la compañía Corporación Portilla S.A.C en la ciudad de Chiclayo deben implantar un proceso de empowerment destinado a sus empleados, toda vez que, mediante la información pertinente, la formación y capacitación del capital humano y el perfeccionamiento de la capacidad para tomar decisiones eficientes y eficaces, estos colaboradores lograrán poseer el control de aquellos factores que impactan directamente en su desempeño.

Llevar a cabo una presentación formal del perfil de puesto de cada empleado, de modo que éstos conozcan y sientan perfectamente definidas las atribuciones, las funciones, los objetivos, las tareas y las responsabilidades que se desean del perfil del puesto de trabajo y, tomando como referencia éste, introducir el concepto de evaluación por desempeño, toda vez que dicha compañía carece de lo mencionado anteriormente, haciendo que se pueda lograr el rendimiento esperado haciendo uso de este conocimiento.

Se sugiere a los directivos, gerentes y jefes de la compañía Corporación Portilla S.A.C en la ciudad de Chiclayo perseguir la búsqueda de estrategias que favorezcan el incremento de los niveles de empowerment en sus empleados y que asientan, asimismo, afianzar tanto las relaciones laborales, como la identificación para con la compañía, logrando la agilización de procesos y el ofrecimiento de un excelente servicio de primera.

Establecer por cada área de la compañía, un sistema de mandos, de modo que, los directivos y gerentes de la organización puedan hacer la delegación de autoridad en las áreas inmediatas, logrando que se descentralice el poder en dicha compañía.

Promover la interrelación de los empleados en las tomas de decisiones de la compañía, de modo que éstos se encaminen en la consecución de las metas y planificaciones logrando, asimismo, un vínculo de pertenencia del colaborador para con la compañía.

Implantar la evaluación del desempeño de los trabajadores de manera constante, así como, aplicar evaluaciones en donde se logre involucrar a los gerentes, a los jefes de áreas y colaboradores de modo que se contrarresten debilidades en las diferentes áreas de la compañía para alcanzar el mejoramiento continuo.

## V. REFERENCIAS

- Adams, R. (2003). *Social Work and Empowerment* (Tercera ed.). Londres: Palgrave Macmillan.
- Adamson, D. (2010). Community empowerment: Identifying the barriers to "purposeful" citizen participation. *International Journal of Sociology and Social Policy*, 30(3/4), 114-126. Obtenido de <https://www.emerald.com/insight/content/doi/10.1108/01443331011033319>
- Al-Asoufi, B., & Akhorshaideh, A. (2017). The Impact of Employee Empowerment on the Success of Organizational Change: A Study in Privatized Enterprises in Jordan. *Journal of Public Administration and Governance*, 7(1), 87-101. Obtenido de <http://www.macrothink.org/journal/index.php/jpag/article/view/10849>
- Al-Omari, Z., Alomari, K., & Aljawarneh, N. (2020). The role of empowerment in improving internal process, customer satisfaction, learning and growth. *Management Science Letters*, 10(4), 841-848. Obtenido de <http://m.growingscience.com/beta/msl/3522-the-role-of-empowerment-in-improving-internal-process-customer-satisfaction-learning-and-growth.html>
- Amaya, J. (2019). *Motivación y empowerment en trabajadores de una empresa de servicio de ventas de la ciudad de Chiclayo*. Pimentel: Universidad Señor de Sipán. Obtenido de <http://repositorio.uss.edu.pe/handle/uss/6417>
- Ameer, M., Bhatti, S., & Baig, S. (2014). Impact of employee empowerment on job satisfaction. *Developing country studies*, 4(9), 114-125. Obtenido de <https://www.iiste.org/Journals/index.php/DCS/article/view/12846>
- Andersen, M. (2020). Involvement or empowerment - assumptions and differences in social work practice. *Nordic Social Work Research*, 10(3), 283-298. Obtenido de <https://www.tandfonline.com/doi/full/10.1080/2156857X.2018.1526104>
- Ashcraft, K., & Kedrowicz, A. (2002). Self-direction or social support? nonprofit empowerment and the tacit employment contract of organizational communication studies. *Communication Monographs*, 69(1), 88-110. Obtenido de <https://www.tandfonline.com/doi/abs/10.1080/03637750216538>

- Asri, D. (2020). Pengaruh employee empowerment terhadap employee performance dengan employee engagement sebagai mediasi. *Rekaman: Riset Ekonomi Bidang Akuntansi dan Manajemen*, 4(2), 231-237. Obtenido de <http://ojs.jurnalrekaman.com/index.php/rekaman/article/view/57>
- Bekirogullari, Z. (2019). Employees' Empowerment and Engagement in Attaining Personal and Organisational Goals. *The European Journal of Social & Behavioural Sciences*, 26(3), 3032-3047. Obtenido de <https://www.researchgate.net/publication/335821483>
- Blanchard, K., Carlos, J., & Randolph, A. (2001). *Empowerment takes more than a minute* (Segunda ed.). San Francisco: Berrett-Koehler Publishers.
- Bogler, R., & Somech, A. (2004). Influence of teacher empowerment on teachers' organizational commitment, professional commitment and organizational citizenship behavior in schools. *Teaching and Teacher Education*, 20(3), 277-289. Obtenido de <https://www.sciencedirect.com/science/article/abs/pii/S0742051X04000125>
- Boudrias, J., Gaudreau, P., Savoie, A., & Morin, A. (2009). Employee empowerment: From managerial practices to employees' behavioral empowerment. *Leadership & Organization Development Journal*, 30(7), 625-638. Obtenido de <https://www.emerald.com/insight/content/doi/10.1108/01437730910991646>
- Bradbury- Jones, C., Irvine, F., & Sambrook, S. (2007). Empowerment of nursing students in the United Kingdom and Japan: a cross-cultural study. *Journal of Advanced Nursing*, 59(4), 379-387. Obtenido de <https://pubmed.ncbi.nlm.nih.gov/17590212/>
- Braglia, M., Castellano, D., Frosolini, M., Gallo, M., & Marrazzini, L. (2020). Revised overall labour effectiveness. *International Journal of Productivity and Performance Management*. Obtenido de <https://www.researchgate.net/publication/343165572>
- Brock, D. (2003). Autonomy of individuals and organizations: Towards a strategy research agenda. *International Journal of Business and Economics*, 2(1), 57-73. Obtenido de <https://ideas.repec.org/a/ijb/journal/v2y2003i1p57-73.html>

- Cabrera, K., & Rodríguez, S. (2017). *Empowerment y calidad de servicio en la Corporación Herrera S.A.C. Chiclayo 2016*. Pimentel: Universidad Señor de Sipán. Obtenido de <http://repositorio.uss.edu.pe/handle/uss/4855>
- Casana, K., & Carhuanchu, I. (2019). Análisis de la gestión del talento humano en una institución pública, en Perú. *8° Congresso Ibero-Americano em Investigação Qualitativa* (págs. 120-125). Lisboa: CIAIQ. Obtenido de <https://proceedings.ciaiq.org/index.php/CIAIQ2019/article/view/1991>
- Castro, Y., & Núñez, V. (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*. Pimentel: Universidad Señor de Sipán. Obtenido de <http://repositorio.uss.edu.pe/handle/uss/4590>
- Chamberlin, M., Newton, D., & LePine, J. (2018). A meta- analysis of empowerment and voice as transmitters of high- performance managerial practices to job performance. *Journal of Organizational Behavior*, 39(10), 1296-1313. Obtenido de <https://onlinelibrary.wiley.com/doi/abs/10.1002/job.2295>
- Ciulla, J. (2020). Leadership and the Problem of Bogus Empowerment. *The Search for Ethics in Leadership, Business, and Beyond*, 50(2), 177-195. Obtenido de [https://link.springer.com/chapter/10.1007/978-3-030-38463-0\\_12](https://link.springer.com/chapter/10.1007/978-3-030-38463-0_12)
- Conger, J. (2017). Motivate Performance through Empowerment. En E. Locke, *The Blackwell Handbook of Principles of Organizational Behaviour* (págs. 143-155). Nueva Jersey: Blackwell Publishing Ltd.
- Czumanski, T., & Lödding, H. (2012). Integral Analysis of Labor Productivity. *45th CIRP Conference on Manufacturing Systems* (págs. 55-60). Atenas: Elsevier B.V. Obtenido de <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S2212827112001837>
- Dahou, K., & Hacini, I. (2018). Successful employee empowerment: Major determinants in the Jordanian context. *Eurasian Journal of Business and Economics*, 11(21), 49-68. Obtenido de <https://www.ejbe.org/index.php/EJBE/article/view/192>
- Darr, A. (2003). Control and autonomy among knowledge workers in sales: an employee perspective. *Employee Relations*, 25(1), 31-41. Obtenido de <https://www.emerald.com/insight/content/doi/10.1108/01425450310453508>

- Deming, J., Kinsella, J., O'Brien, B., & Shalloo, L. (2019). An examination of the effects of labor efficiency on the profitability of grass-based, seasonal-calving dairy farms. *Journal of Dairy Science*, *102*(9), 8431-8440. Obtenido de <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0022030219305442>
- Deprins, D., Simar, L., & Tulkens, H. (2006). Measuring Labor-Efficiency in Post Offices. En C. P., D. J., K. Lovell, & M. J., *Public goods, environmental externalities and fiscal competition* (págs. 285-309). Boston: Springer.
- Dixit, S., & Arrawatia, M. (2018). The Impact of Talent Management on Job Satisfaction and Employee Performance in Public Sector Banks of Rajasthan. *International Journal of Creative Research Thoughts*, *6*(1), 425-435. Obtenido de <http://www.ijcrt.org/papers/IJCRT1802489.pdf>
- Elnaga, A., & Imran, A. (2014). The impact of employee empowerment on job satisfaction. Theoretical study. *American Journal of Research Communication*, *2*(1), 13-26. Obtenido de [http://www.usa-journals.com/wp-content/uploads/2014/01/Elnaga\\_Vol-21.pdf](http://www.usa-journals.com/wp-content/uploads/2014/01/Elnaga_Vol-21.pdf)
- Fadal, S. (2003). *Employee empowerment as a business optimization technique: Utilizing continuous training and development, participation rights and decision making authority*. Orange County: Argosy University. Obtenido de <https://search.proquest.com/openview/e5ce8f79d2fdde63cd23b5e572eee59b>
- Fetterman, D., & Wandersman, A. (2005). *Empowerment evaluation principles in practice* (Primera ed.). Nueva York: The Guilford Press.
- Fountain, J. (2001). Paradoxes of public sector customer service. *Governance and International Journal of Policy, Administration, and Institutions*, *14*(1), 55-73. Obtenido de <https://onlinelibrary.wiley.com/doi/abs/10.1111/0952-1895.00151>
- Gallardo, E., Thunnissen, M., & Scullion, H. (2019). Talent management: context matters. *The International Journal of Human Resource Management*, *31*(4), 457-473. Obtenido de <https://www.tandfonline.com/doi/full/10.1080/09585192.2019.1642645>
- García, E. (2019). *El empowerment en el trabajo de los colaboradores de la institución Compartamos Financiera, Chimbote - 2019*. Chimbote: Universidad César Vallejo. Obtenido de <http://repositorio.ucv.edu.pe/handle/20.500.12692/39273>

- Geetha, N. (2014). Rural Women empowerment through Micro-entrepreneurship development: Issues and prospects - a Review. *IOSR Journal of Economics and Finance*, 3(2), 18-20. Obtenido de <https://www.iosrjournals.org/iosr-jef/papers/vol3-issue2/Version-3/C03231820.pdf>
- Golsanamlou, M., Hamidi, M., Abadi, H., & Sajjadi, S. (2020). *The Effect of Empowerment on Physical Education Teachers' Self-efficacy and Job Performance*. Teherán: Universidad de Teherán. Obtenido de [https://res.ssrc.ac.ir/article\\_2267.html](https://res.ssrc.ac.ir/article_2267.html)
- Goltz, S., Buche, M., & Pathak, S. (2015). Political empowerment, rule of law, and women's entry into entrepreneurship. *Journal of Small Business Management*, 53(3), 605-626. Obtenido de <https://www.tandfonline.com/doi/full/10.1111/jsbm.12177>
- Groen, B., Wouters, M., & Wilderom, C. (2017). Employee participation, performance metrics, and job performance: A survey study based on self-determination theory. *Management Accounting Research*, 36(1), 51-66. Obtenido de <https://www.sciencedirect.com/science/article/abs/pii/S1044500516300853>
- Harris, H., & Holden, L. (2001). Between autonomy and control: Expatriate managers and strategic IHRM in SMEs. *Thunderbird International Business Review*, 43(1), 77-100. Obtenido de <https://www.researchgate.net/publication/246921927>
- Herriger, N. (2020). *Empowerment in der Sozialen Arbeit* (Sexta ed.). Stuttgart: Kohlhammer Verlag.
- Holmström, I., & Röing, M. (2010). The relation between patient-centeredness and patient empowerment: A discussion on concepts. *Patient Education and Counseling*, 79(2), 167-172. Obtenido de <https://linkinghub.elsevier.com/retrieve/pii/S0738399109004005>
- Jones, E. (6 de Septiembre de 2019). *Key Factors That Influence Job Performance: The Performance Pathway Model*. Obtenido de Training Industry: <https://trainingindustry.com/articles/performance-management/key-factors-that-influence-job-performance-the-performance-pathway-model/>

- Kapatsevich, A. (2017). Program Talent Management as a new solution in human resource management. *Proceedings of conferences SIC Sociosphere*, 14(1), 44-50. Obtenido de <https://www.elibrary.ru/item.asp?id=29202608>
- Kartika, D., Akbar, M., & Rugaiyah, R. (2019). Study of Empowerment and Satisfaction to Boost Performance of Worker. *GUIDENA: Jurnal Ilmu Pendidikan, Psikologi, Bimbingan dan Konseling*, 9(1), 23-28. Obtenido de <http://ojs.fkip.ummetro.ac.id/index.php/bk/article/view/1248>
- King, R., Hooper, B., & Wood, W. (2011). Using bibliographic software to appraise and code data in educational systematic review research. *Journal Medical Teacher*, 33(9), 719-723.
- Kundu, S., Kumar, S., & Gahlawat, N. (2019). Empowering leadership and job performance: mediating role of psychological empowerment. *Management Research Review*, 1(2), 1-20. Obtenido de <https://www.emerald.com/insight/content/doi/10.1108/MRR-04-2018-0183>
- Laverack, G. (2019). *Public Health: power, empowerment and professional practice* (Cuarta ed.). Londres: Macmillan International Higher Education.
- Liao, K., Deng, X., Liao, Y., & Zhang, Q. (2020). Supplier empowerment: Mediating situational factors and perceived performance. *Journal of Purchasing and Supply Management*, 26(3), 177-192. Obtenido de <https://linkinghub.elsevier.com/retrieve/pii/S1478409220300649>
- Matthews, R., Michelle Díaz, W., & Cole, S. (2003). The organizational empowerment scale. *Personnel Review*, 32(3), 297-318. Obtenido de <https://www.researchgate.net/publication/220030305>
- Mendoza, M. (2019). *Relación entre el empowerment y la calidad de servicio que brinda el personal de la Municipalidad Coronel Gregorio Albarracín Lanchipa, Tacna, Perú, 2017*. Tacna: Universidad Nacional Jorge Basadre Grohmann. Obtenido de <http://repositorio.unjbg.edu.pe/handle/UNJBG/3856>
- Motowildlo, S., & Kell, H. (2003). Job Performance. En W. Borman, D. Ilgen, & R. Klimoski, *Handbook of Psychology* (págs. 39-54). Nueva Jersey: John Wiley & Sons. Inc.

- Murray, G. (2000). Black Empowerment in South Africa: "Patriotic Capitalism" or a Corporate Black Wash? *Critical Sociology*, 26(3), 183-204. Obtenido de <https://journals.sagepub.com/doi/10.1177/08969205000260030201>
- Narayan, D. (2005). *Measuring empowerment: Cross-disciplinary perspectives* (Primera ed.). Washington: The World Bank.
- Nielsen, J., & Pedersen, C. (2003). The consequences and limits of empowerment in financial services. *Scandinavian Journal of Management*, 19(1), 63-83. Obtenido de <https://linkinghub.elsevier.com/retrieve/pii/S095652210100032X>
- Noreña, A., Alcaraz, N., Rojas, J., & Rebolledo, D. (2012). Aplicabilidad de los criterios de rigor y éticos en la investigación cualitativa. *Revista Científica Aquichan*, 263-274.
- Nuryanti, B., Putri, W., & Masharyono, M. (2020). Effect of Training and Empowerment in Improving Job Satisfaction. In (pp. 265-268). Atlantis Press. *3rd Global Conference On Business, Management, and Entrepreneurship (GCBME 2018)* (págs. 265-268). Bandung: Atlantis Press. Obtenido de <https://www.atlantispress.com/proceedings/gcbme-18/125933735>
- Ñaupas, H., Mejía, E., Novoa, E., & Villagómez, A. (2014). *Metodología de la investigación. Cuantitativa - Cualitativa y Redacción de la Tesis*. (Cuarta ed.). Bogotá, Colombia: Ediciones de la U.
- Orgambídez, A., Moura, D., & de Almeida, H. (2017). Estrés de rol y empowerment psicológico como antecedentes de la satisfacción laboral. *Revista de Psicología (PUCP)*, 35(1), 257-278. Obtenido de <http://revistas.pucp.edu.pe/index.php/psicologia/article/view/16101>
- Pandey, J. (2019). Factors affecting job performance: An integrative review of literature. *Management Research Review*, 42(2), 263-289. Obtenido de <https://www.researchgate.net/publication/327679605>
- Ramos, P., Barrada, J., Fernández del Río, E., & Koopmans, L. (2019). Assessing job performance using brief self-report scales: The case of the individual work performance questionnaire. *Journal of Work and Organizational Psychology*, 35(3), 195-205. Obtenido de <http://zaguan.unizar.es/record/85436>

- Regner, F. (2006). *Normatives Empowerment*. Berlín: Freie Universität Berlin. Obtenido de <https://refubium.fu-berlin.de/handle/fub188/13484>
- Reyes, F. (2019). *Empowerment y efectividad organizacional en el Servicio de Administración Tributaria de Lima, 2019*. Lima: Universidad César Vallejo. Obtenido de <http://repositorio.ucv.edu.pe/handle/20.500.12692/40888>
- Rich, B., Lepine, J., & Crawford, E. (2010). Job Engagement: Antecedents and effects on job performance. *Academy of Management Journal*, 53(3), 617-635. Obtenido de <https://journals.aom.org/doi/10.5465/amj.2010.51468988>
- Rimarachín, B. (2019). *Tipos de liderazgo y empowerment en jefes de empresas de molineras de la ciudad de Chiclayo 2018*. Pimentel: Universidad Señor de Sipán. Obtenido de <http://repositorio.uss.edu.pe/handle/uss/6350>
- Romero, L. (2020). *Empowerment y trabajo en equipo en el personal de servicio de los establecimientos de hospedaje de tres estrellas de la ciudad de Huaraz, Región Áncash, 2018*. Huaraz: Universidad Nacional Santiago Antúnez de Mayolo. Obtenido de <http://repositorio.unasam.edu.pe/handle/UNASAM/4052>
- Roositalab, A., & Majidi, M. (2017). Factors affecting on improvement employee empowerment: Case study: Saipa Corporation. *International Review*, 1(2), 9-17. Obtenido de <http://scindeks.ceon.rs/article.aspx?artid=2217-97391702009R>
- Saldarriaga, M. (2020). *Relación entre empowerment y compromiso laboral en los trabajadores de una entidad pública Piura, 2019*. Piura: Universidad César Vallejo. Obtenido de <http://repositorio.ucv.edu.pe/handle/20.500.12692/45857>
- Santamaría, Y. (2019). *Modelo de gestión institucional basado en el Empowerment para mejorar el comportamiento organizacional de la Institución Educativa Secundaria "Federico Villareal" distrito de Túcume*. Lambayeque: Universidad Nacional Pedro Ruiz Gallo. Obtenido de <http://repositorio.unprg.edu.pe/handle/UNPRG/7793>
- Selvi, M., & Maheswari, G. (2020). Effects of Employee Empowerment on Organizational Success. *Journal of Xi'an University of Architecture & Technology*, 12(3), 2018-2025. Obtenido de <https://www.xajzkjdx.cn/gallery/169-mar2020.pdf>

- Shukla, A., Singh, S., Rai, H., & Bhattacharya, A. (2018). Employee empowerment leading to flexible role orientation: A disposition-based contingency framework. *IIMB Management Review*, 30(4), 330-342. Obtenido de <https://linkinghub.elsevier.com/retrieve/pii/S0970389618304555>
- Singh, H., Motwani, J., & Kumar, A. (2000). A review and analysis of the state-of-the-art research on productivity measurement. *Industrial Management & Data Systems*, 100(5), 234-241. Obtenido de <https://www.emerald.com/insight/content/doi/10.1108/02635570010335271>
- Singh, K. (2016). Influence of internal service quality on job performance: A case study of Royal Police Department. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 224(15), 28-34. Obtenido de <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S1877042816304803>
- Tangen, S. (2005). Demystifying productivity and performance. *International Journal of Productivity and Performance Management*, 54(1), 34-46. Obtenido de <https://www.emerald.com/insight/content/doi/10.1108/17410400510571437>
- Thomas, W., & Feldman, D. (2010). Organizational tenure and job performance. *Journal of management*, 36(5), 1220-1250. Obtenido de <https://journals.sagepub.com/doi/10.1177/0149206309359809>
- Valentinovna, V., & Aguero, D. (2019). Labor Productivity as an Integral Part of Innovative Entrepreneurship. *Academy of Entrepreneurship Journal*, 25(1), 1-6. Obtenido de <https://search.proquest.com/docview/2238487072/fulltextPDF/624F7894AE474D9DPQ/>
- Vanchukhina, L., Leybert, T., & Khalikova, E. (2016). Methodological approaches to evaluation and analysis of labor efficiency in the spheres of fuel and energy complex. *Journal of Environmental Management and Tourism*, 7(4), 585-594. Obtenido de <https://search.proquest.com/openview/661aa4b5d13c5e15908189f09a759257>
- Varma, A., Budhwar, P., & DeNisi, A. (2008). *Performance Management Systems: A global perspective* (Primera ed.). Nueva York: Routledge.

- Vermeeren, B., Kuipers, B., & Steijn, B. (2009). Human Resource Management and Performance of Public Organizations: A Study of HRM, Employee Attitude and Behavior and Public Service Quality of Dutch Municipalities. *EGPA Conference* (págs. 1-20). Saint Julian's: Erasmus University Rotterdam. Obtenido de <https://www.researchgate.net/publication/237791323>
- Viswesvaran, C., & Ones, D. (2000). Perspectives on models of job performance. *International Journal of Selection and Assessment*, 8(4), 216-226. Obtenido de <https://experts.umn.edu/en/publications/perspectives-on-models-of-job-performance>
- Wang, C., & Chen, H. (2020). Relationships among workplace incivility, work engagement and job performance. *Journal of Hospitality and Tourism Insights*, 3(4), 415-429. Obtenido de <https://www.emerald.com/insight/content/doi/10.1108/JHTI-09-2019-0105>
- Woiceshyn, J., & Daellenbach, U. (2018). Evaluating inductive vs deductive research in management studies: Implications for authors, editors, and reviewers. *Qualitative Research in Organizations and Management: An International Journal*, 13(2), 183-195. Obtenido de <https://doi.org/10.1108/QROM-06-2017-1538>
- Yamoah, E., & Afful, D. (2019). An Investigation of the Effect of Employee Empowerment on Job Performance in Ghana. *International Journal of Business and Management*, 14(12), 25-31. Obtenido de <http://www.ccsenet.org/journal/index.php/ijbm/article/view/0/41248>
- Yukl, G., & Becker, W. (2006). Effective empowerment in organizations. *Organization Management Journal*, 3(3), 210-231. Obtenido de <https://www.tandfonline.com/doi/abs/10.1057/omj.2006.20>
- Yuni, J., & Urbano, C. (2006). *Técnicas para investigar: recursos metodológicos para la preparación de proyectos de investigación* (Segunda ed.). Córdoba: Brujas.
- Zimmerman, M. (2000). Empowerment Theory. En J. Rappaport, & E. Seidman, *Handbook of Community Psychology* (págs. 43-63). Nueva York: Kluwer Academic/Plenum Publishers.

## VI. ANEXOS

### Anexo 01: Cuestionario



DIAGNÓSTICO DEL DESEMPEÑO LABORAL Y PROPUESTA DE GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO BASADO EN EL MODELO EMPOWERMENT EN LA CORPORACIÓN PORTILLA S.A.C, CHICLAYO, 2018.

#### Instrucciones:

- Lea detenidamente cada ítem.
- Tenga en cuenta las siguientes opciones:
  - Siempre=1
  - Casi Siempre = 2
  - A veces =3
  - Casi Nunca =4
  - Nunca =5

#### Encuesta para trabajadores del área

Variable Dependiente: Desempeño Laboral						
N°	ITEMS	Siem pre	Casi Siempre	A veces	Casi Nunc a	Nunc a
		1	2	3	4	5
1	¿Muestra nuevas ideas para mejorar los procesos?					
2	¿Se muestra asequible al cambio?					
3	¿Se anticipa a las dificultades?					
4	¿Tiene gran capacidad para resolver problemas?					
5	Cumple con las tareas que se le encomienda					
6	Realiza un volumen adecuado de trabajo					
7	¿Termina su trabajo oportunamente?					
8	¿No comete errores en el trabajo?					
9	¿Se preocupa por alcanzar las metas?					

10	¿No requiere de supervisión frecuente?					
11	¿Se identifica fácilmente con los objetivos del equipo?					
<b>Variable Independiente: Modelo Empowerment</b>						
12	¿En mi área de trabajo tomo decisiones, aun teniendo a mi superior cerca?					
13	Puedo fácilmente expresar mis creencias, opiniones y expectativas.					
14	Puedo hacer diferentes cosas para superar los obstáculos y lograr las metas relacionadas con mi trabajo.					
15	Se valora mi experiencia dentro de todas las actividades laborales que se manejan dentro de la Corporación Portilla SAC					
16	Cuando tomo decisiones en mi área de trabajo me siento inseguro.					
17	Corporación Portilla SAC fomenta las condiciones de participación, de poder y liderazgo.					
18	Mi trabajo es valorado y reconocido dentro de la Corporación Portilla SAC					
19	Recibo el apoyo en la toma de decisiones que me corresponden ante cualquier situación.					
20	La responsabilidad en mi área de trabajo me lleva a ser líder dentro de la Corporación Portilla SAC					

Fuente: Elaboración propia

## Anexo 02: Validación por juicio de expertos

Experto 01

### INSTRUMENTO DE VALIDACION POR JUICIO DE EXPERTOS

<b>NOMBRE DEL JUEZ</b>	Mg. Mario Ignacio Farfán Ayala
<b>PROFESIÓN</b>	Contador Público Colegiado Certificado
<b>ESPECIALIDAD</b>	Auditor - Tributarista
<b>EXPERIENCIA PROFESIONAL (EN AÑOS)</b>	32 años
<b>CARGO</b>	Docente Universitario
<b>Título de Investigación:</b>  DIAGNÓSTICO DEL DESEMPEÑO LABORAL Y PROPUESTA DE GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO BASADO EN EL MODELO EMPOWERMENT EN LA CORPORACIÓN PORTILLA S.A.C, CHICLAYO, 2018.	
<b>DATOS DEL TESISISTA</b>	
<b>NOMBRES y APELLIDOS</b>	NUNAYALLE MONTENEGRO, LEIDY ANGELA
<b>ESPECIALIDAD</b>	ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN
<b>INSTRUMENTO EVALUADO</b>	Entrevista <input type="checkbox"/> Cuestionario <input checked="" type="checkbox"/>
<b>OBJETIVOS DE LA INVESTIGACION</b>	<b>GENERAL</b>  Proponer un Plan de Gestión del Talento Humano basado en el Modelo de Empowerment para contribuir en la mejora del desempeño laboral en la Corporación Portilla SAC - Chiclayo - 2018.
	<b>ESPECÍFICOS</b>  a. Diagnosticar el estado actual del desempeño laboral dentro de la Corporación Portilla SAC - Chiclayo - 2018. b. Identificar los factores influyentes en el desempeño laboral dentro de la Corporación Portilla SAC - Chiclayo - 2018. c. Diseñar un Plan de Gestión del Talento Humano basado en el Modelo de Empowerment para

	contribuir en la mejora del desempeño laboral dentro de la Corporación Portilla SAC - Chiclayo - 2018.
<p>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 OBSERVACIONES Y SUGERENCIAS.</p>	
<b>DETALLE DE LOS ITEMS DEL INSTRUMENTO</b>	El instrumento consta de 20 preguntas y ha sido construido, teniendo en cuenta la revisión de la literatura. Luego del juicio de expertos que determinará la validez de contenido será sometido a prueba de piloto para el cálculo de la confiabilidad y finalmente será aplicado a las unidades de análisis de esta investigación.
<b>VARIABLE DEPENDIENTE: DESEMPEÑO LABORAL.</b>	
1. ¿Muestra nuevas ideas para mejorar los procesos?	TA( <input checked="" type="checkbox"/> ) TD( ) SUGERENCIAS: _____ _____
2. ¿Se muestra asequible al cambio?	TA( <input checked="" type="checkbox"/> ) TD( ) SUGERENCIAS: _____ _____
3. ¿Se anticipa a las dificultades?	TA( <input checked="" type="checkbox"/> ) TD( ) SUGERENCIAS: _____ _____
4. ¿Tiene gran capacidad para resolver problemas?	TA( <input checked="" type="checkbox"/> ) TD( ) SUGERENCIAS: _____ _____
5. ¿Cumple con las tareas que se le encomienda?	TA( <input checked="" type="checkbox"/> ) TD( ) SUGERENCIAS: _____ _____
6. ¿Realiza un volumen adecuado de trabajo?	TA( <input checked="" type="checkbox"/> ) TD( ) SUGERENCIAS: _____ _____

7. ¿Termina su trabajo oportunamente?	TA( <input checked="" type="checkbox"/> ) TD( ) SUGERENCIAS: _____ _____
8. ¿No comete errores en el trabajo?	TA( <input checked="" type="checkbox"/> ) TD( ) SUGERENCIAS: _____ _____
9. ¿Se preocupa por alcanzar las metas?	TA( <input checked="" type="checkbox"/> ) TD( ) SUGERENCIAS: _____ _____
10. ¿No requiere de supervisión frecuente?	TA( <input checked="" type="checkbox"/> ) TD( ) SUGERENCIAS: _____ _____
11. ¿Se identifica fácilmente con los objetivos del equipo?	TA( <input checked="" type="checkbox"/> ) TD( ) SUGERENCIAS: _____ _____
<b>VARIABLE DEPENDIENTE: EMPOWERMENT</b>	
12. ¿En mi área de trabajo tomo decisiones, aun teniendo a mi superior cerca?	TA( <input checked="" type="checkbox"/> ) TD( ) SUGERENCIAS: _____ _____
13. ¿Puedo fácilmente expresar mis creencias, opiniones y expectativas?	TA( <input checked="" type="checkbox"/> ) TD( ) SUGERENCIAS: _____ _____
14. ¿Puedo hacer diferentes cosas para superar los obstáculos y lograr las metas relacionadas con mi trabajo?	TA( <input checked="" type="checkbox"/> ) TD( ) SUGERENCIAS: _____ _____

15. ¿Se valora mi experiencia dentro de todas las actividades laborales que se manejan dentro de la Corporación Portilla SAC?	TA( <input checked="" type="checkbox"/> ) TD( ) SUGERENCIAS: _____ _____
16. ¿Cuándo tomo decisiones en mi área de trabajo me siento inseguro?	TA( <input checked="" type="checkbox"/> ) TD( ) SUGERENCIAS: _____ _____
17. ¿Corporación Portilla SAC fomenta las condiciones de participación, de poder y liderazgo?	TA( <input checked="" type="checkbox"/> ) TD( ) SUGERENCIAS: _____ _____
18. ¿Mi trabajo es valorado y reconocido dentro de la Corporación Portilla SAC?	TA( <input checked="" type="checkbox"/> ) TD( ) SUGERENCIAS: _____ _____
19. ¿Recibo el apoyo en la toma de decisiones que me corresponden ante cualquier situación?	TA( <input checked="" type="checkbox"/> ) TD( ) SUGERENCIAS: _____ _____
20. ¿La responsabilidad en mi área de trabajo me lleva a ser líder dentro de la Corporación Portilla SAC?	TA( <input checked="" type="checkbox"/> ) TD( ) SUGERENCIAS: _____ _____

1. PROMEDIO OBTENIDO:	N° TA <u>20</u> N° TD <u>Ø</u>
2. COMENTARIO GENERALES	<i>La formulación del cuestionario de preguntas Tienen relación con las variables de estudio.</i>
3. OBSERVACIONES	<i>Con respecto a la variable dependiente, debió formularse preguntas tales como: ¿que pasaría si el colaborador comete errores en la toma de decisiones, de que manera afecta a la organización.</i>




---

**JUEZ EXPERTO**  
**ING. MARIO IGNACIO FARFAN AYALA**  
 ESCUELA PROFESIONAL DE CONTABILIDAD  
 UCV-CHICLAYO

**INSTRUMENTO DE VALIDACION POR JUICIO DE EXPERTOS**

<b>NOMBRE DEL JUEZ</b>	CRISTHIAN RENAN ESCUDERO CAJAN
<b>PROFESIÓN</b>	ADMINISTRADOR
<b>ESPECIALIDAD</b>	MAESTRO EN GESTIÓN PÚBLICA RESOLUCION: N° 0124-2018 - UCV
<b>EXPERIENCIA PROFESIONAL (EN AÑOS)</b>	10 AÑOS
<b>CARGO</b>	PERSONAL ADMINISTRATIVO EN OBRA GOBIERNO REGIONAL CUSCO
<b>Título de Investigación:</b>	
DIAGNÓSTICO DEL DESEMPEÑO LABORAL Y PROPUESTA DE GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO BASADO EN EL MODELO EMPOWERMENT EN LA CORPORACIÓN PORTILLA S.A.C, CHICLAYO, 2018.	
<b>DATOS DEL TESISISTA</b>	
<b>NOMBRES y APELLIDOS</b>	NUNAYALLE MONTENEGRO, LEIDY ANGELA
<b>ESPECIALIDAD</b>	ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN
<b>INSTRUMENTO EVALUADO</b>	Entrevista <input type="checkbox"/> Cuestionario <input checked="" type="checkbox"/>
<b>OBJETIVOS DE LA INVESTIGACION</b>	<b>GENERAL</b> Proponer un Plan de Gestión del Talento Humano basado en el Modelo de Empowerment para contribuir en la mejora del desempeño laboral en la Corporación Portilla SAC - Chiclayo - 2018.
	<b>ESPECÍFICOS</b> a. Diagnosticar el estado actual del desempeño laboral dentro de la Corporación Portilla SAC - Chiclayo - 2018. b. Identificar los factores influyentes en el desempeño laboral dentro de la Corporación Portilla SAC - Chiclayo - 2018.

	c. Diseñar un Plan de Gestión del Talento Humano basado en el Modelo de Empowerment para contribuir en la mejora del desempeño laboral dentro de la Corporación Portilla SAC - Chiclayo - 2018.
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 OBSERVACIONES Y SUGERENCIAS.	
<b>DETALLE DE LOS ITEMS DEL INSTRUMENTO</b>	El instrumento consta de 20 preguntas y ha sido construido, teniendo en cuenta la revisión de la literatura. Luego del juicio de expertos que determinará la validez de contenido será sometido a prueba de piloto para el cálculo de la confiabilidad y finalmente será aplicado a las unidades de análisis de esta investigación.
<b>VARIABLE DEPENDIENTE: DESEMPEÑO LABORAL.</b>	
1. ¿Muestra nuevas ideas para mejorar los procesos?	TA( <input checked="" type="checkbox"/> )      TD( ) SUGERENCIAS: _____ _____
2. ¿Se muestra asequible al cambio?	TA( <input checked="" type="checkbox"/> )      TD( ) SUGERENCIAS: _____ _____
3. ¿Se anticipa a las dificultades?	TA( <input checked="" type="checkbox"/> )      TD( ) SUGERENCIAS: _____ _____
4. ¿Tiene gran capacidad para resolver problemas?	TA( <input checked="" type="checkbox"/> )      TD( ) SUGERENCIAS: _____ _____
5. ¿Cumple con las tareas que se le encomienda?	TA( <input checked="" type="checkbox"/> )      TD( ) SUGERENCIAS: _____ _____
6. ¿Realiza un volumen	TA( <input checked="" type="checkbox"/> )      TD( )

adecuado de trabajo?	SUGERENCIAS: _____ _____
7. ¿Termina su trabajo oportunamente?	TA( <input checked="" type="checkbox"/> ) TD( ) SUGERENCIAS: _____ _____
8. ¿No comete errores en el trabajo?	TA( <input checked="" type="checkbox"/> ) TD( ) SUGERENCIAS: _____ _____
9. ¿Se preocupa por alcanzar las metas?	TA( <input checked="" type="checkbox"/> ) TD( ) SUGERENCIAS: _____ _____
10. ¿No requiere de supervisión frecuente?	TA( <input checked="" type="checkbox"/> ) TD( ) SUGERENCIAS: _____ _____
11. ¿Se identifica fácilmente con los objetivos del equipo?	TA( <input checked="" type="checkbox"/> ) TD( ) SUGERENCIAS: _____ _____
<b>VARIABLE DEPENDIENTE: EMPOWERMENT</b>	
12. ¿En mi área de trabajo tomo decisiones, aun teniendo a mi superior cerca?	TA( <input checked="" type="checkbox"/> ) TD( ) SUGERENCIAS: _____ _____
13. ¿Puedo fácilmente expresar mis creencias, opiniones y expectativas?	TA( <input checked="" type="checkbox"/> ) TD( ) SUGERENCIAS: _____ _____
14. ¿Puedo hacer diferentes cosas para superar los obstáculos y lograr las metas?	TA( <input checked="" type="checkbox"/> ) TD( ) SUGERENCIAS: _____ _____

relacionadas con mi trabajo?	_____
15. ¿Se valora mi experiencia dentro de todas las actividades laborales que se manejan dentro de la Corporación Portilla SAC?	TA( <input checked="" type="checkbox"/> ) TD( ) SUGERENCIAS: _____ _____
16. ¿Cuándo tomo decisiones en mi área de trabajo me siento inseguro?	TA( <input checked="" type="checkbox"/> ) TD( ) SUGERENCIAS: _____ _____
17. ¿Corporación Portilla SAC fomenta las condiciones de participación, de poder y liderazgo?	TA( <input checked="" type="checkbox"/> ) TD( ) SUGERENCIAS: _____ _____
18. ¿Mi trabajo es valorado y reconocido dentro de la Corporación Portilla SAC?	TA( <input checked="" type="checkbox"/> ) TD( ) SUGERENCIAS: _____ _____
19. ¿Recibo el apoyo en la toma de decisiones que me corresponden ante cualquier situación?	TA( <input checked="" type="checkbox"/> ) TD( ) SUGERENCIAS: _____ _____
20. ¿La responsabilidad en mi área de trabajo me lleva a ser líder dentro de la Corporación Portilla SAC?	TA( <input checked="" type="checkbox"/> ) TD( ) SUGERENCIAS: _____ _____

1. PROMEDIO OBTENIDO:	N° TA <u>20</u> N° TD _____
2. COMENTARIO GENERALES	—
3. OBSERVACIONES	—

  
Mg. CRISTHIAN R. ESCUDERO CAJAN  
DNI N° 44735700

**INSTRUMENTO DE VALIDACION POR JUICIO DE EXPERTOS**

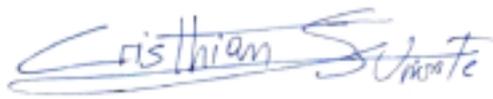
<b>NOMBRE DEL JUEZ</b>	CRISTHIAN JHAIR SÁNCHEZ URIARTE
<b>PROFESIÓN</b>	LIC. EN ADMINISTRACIÓN
<b>ESPECIALIDAD</b>	MAGISTER EN GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO
<b>EXPERIENCIA PROFESIONAL (EN AÑOS)</b>	9 AÑOS
<b>CARGO</b>	GESTOR ADMINISTRATIVO – SUNAFIL
<b>Título de Investigación:</b>	
DIAGNÓSTICO DEL DESEMPEÑO LABORAL Y PROPUESTA DE GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO BASADO EN EL MODELO EMPOWERMENT EN LA CORPORACIÓN PORTILLA S.A.C, CHICLAYO, 2018.	
<b>DATOS DEL TESISISTA</b>	
<b>NOMBRES y APELLIDOS</b>	NUNAYALLE MONTENEGRO, LEIDY ANGELA
<b>ESPECIALIDAD</b>	ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN
<b>INSTRUMENTO EVALUADO</b>	Entrevista <input type="checkbox"/> Cuestionario <input checked="" type="checkbox"/>
<b>OBJETIVOS DE LA INVESTIGACION</b>	<b>GENERAL</b> Proponer un Plan de Gestión del Talento Humano basado en el Modelo de Empowerment para contribuir en la mejora del desempeño laboral en la Corporación Portilla SAC - Chiclayo - 2018.
	<b>ESPECÍFICOS</b> a. Diagnosticar el estado actual del desempeño laboral dentro de la Corporación Portilla SAC - Chiclayo - 2018. b. Identificar los factores influyentes en el desempeño laboral dentro de la Corporación Portilla SAC - Chiclayo - 2018. c. Diseñar un Plan de Gestión del Talento Humano basado en el Modelo de Empowerment para

	contribuir en la mejora del desempeño laboral dentro de la Corporación Portilla SAC - Chiclayo - 2018.
<p>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 OBSERVACIONES Y SUGERENCIAS.</p>	
<b>DETALLE DE LOS ITEMS DEL INSTRUMENTO</b>	El instrumento consta de 20 preguntas y ha sido construido, teniendo en cuenta la revisión de la literatura. Luego del juicio de expertos que determinará la validez de contenido será sometido a prueba de piloto para el cálculo de la confiabilidad y finalmente será aplicado a las unidades de análisis de esta investigación.
<b>VARIABLE DEPENDIENTE: DESEMPEÑO LABORAL.</b>	
1. ¿Muestra nuevas ideas para mejorar los procesos?	TA( X )      TD( ) SUGERENCIAS: _____ _____
2. ¿Se muestra asequible al cambio?	TA( X )      TD( ) SUGERENCIAS: _____ _____
3. ¿Se anticipa a las dificultades?	TA( X )      TD( ) SUGERENCIAS: _____ _____
4. ¿Tiene gran capacidad para resolver problemas?	TA( X )      TD( ) SUGERENCIAS: _____ _____
5. ¿Cumple con las tareas que se le encomienda?	TA( X )      TD( ) SUGERENCIAS: _____ _____
6. ¿Realiza un volumen adecuado de trabajo?	TA( X )      TD( ) SUGERENCIAS: _____ _____

7. ¿Termina su trabajo oportunamente?	TA( X )      TD( ) SUGERENCIAS: _____ _____
8. ¿No comete errores en el trabajo?	TA( X )      TD( ) SUGERENCIAS: _____ _____
9. ¿Se preocupa por alcanzar las metas?	TA( X )      TD( ) SUGERENCIAS: _____ _____
10. ¿No requiere de supervisión frecuente?	TA( X )      TD( ) SUGERENCIAS: _____ _____
11. ¿Se identifica fácilmente con los objetivos del equipo?	TA( X )      TD( ) SUGERENCIAS: _____ _____
<b>VARIABLE DEPENDIENTE: EMPOWERMENT</b>	
12. ¿En mi área de trabajo tomo decisiones, aun teniendo a mi superior cerca?	TA( X )      TD( ) SUGERENCIAS: _____ _____
13. ¿Puedo fácilmente expresar mis creencias, opiniones y expectativas?	TA( X )      TD( ) SUGERENCIAS: _____ _____
14. ¿Puedo hacer diferentes cosas para superar los obstáculos y lograr las metas relacionadas con mi trabajo?	TA( X )      TD( ) SUGERENCIAS: _____ _____

15. ¿Se valora mi experiencia dentro de todas las actividades laborales que se manejan dentro de la Corporación Portilla SAC?	TA( X )      TD( ) SUGERENCIAS: _____ _____
16. ¿Cuándo tomo decisiones en mi área de trabajo me siento inseguro?	TA( X )      TD( ) SUGERENCIAS: _____ _____
17. ¿Corporación Portilla SAC fomenta las condiciones de participación, de poder y liderazgo?	TA( X )      TD( ) SUGERENCIAS: _____ _____
18. ¿Mi trabajo es valorado y reconocido dentro de la Corporación Portilla SAC?	TA( X )      TD( ) SUGERENCIAS: _____ _____
19. ¿Recibo el apoyo en la toma de decisiones que me corresponden ante cualquier situación?	TA( X )      TD( ) SUGERENCIAS: _____ _____
20. ¿La responsabilidad en mi área de trabajo me lleva a ser líder dentro de la Corporación Portilla SAC?	TA( X )      TD( ) SUGERENCIAS: _____ _____

1. PROMEDIO OBTENIDO:	N° TA ____ 20 ____ N° TD ____
2. COMENTARIO GENERALES	
3. OBSERVACIONES	



JUEZ - EXPERTO

## Anexo 03: Carta de aceptación para desarrollar la tesis de la empresa



Año del Diálogo y la Reconciliación Nacional"

Chiclayo, 10 de Septiembre del 2018

Señores:  
Universidad USS  
Escuela Administración de empresas  
Modalidad virtual  
Ciudad: -

Asunto: Carta de Aceptación

Por medio de la presente comunico a Ud. que Leidy Angala Nunayalla Montenegro con código 2111013765, identificada con DNI: 4602305, de la carrera Administración de Empresas modalidad virtual, ha sido aceptada en esta organización a fin de que realice su INFORME DE INVESTIGACIÓN CORRESPONDIENTE A SU TRABAJO DE GRADO.

Esperando cumplir los solicitado.

Atentamente,

**CORPOBAC**  
Ingeniería de Obras Civiles  
Ingeniería de Obras Civiles

## Anexo 04: Matriz de Consistencia

TÍTULO	PROBLEMA	OBJETIVOS	HIPÓTESIS	VARIABLES	DIMENSIONES	TIPO Y DISEÑO DE INVESTIGACIÓN	POBLACIÓN Y MUESTRA			
DIAGNÓSTICO DEL DESEMPEÑO LABORAL Y PROPUESTA DE GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO BASADO EN EL MODELO EMPOWERMENT EN LA CORPORACIÓN PORTILLA S.A.C, CHICLAYO, 2018	¿Cómo contribuir a la mejora del desempeño laboral en la Corporación Portilla SAC - Chiclayo - 2018?	<b>GENERAL.-</b>	Con el establecimiento de un Plan de Gestión del Talento Humano basado en el Modelo de Empowerment se contribuirá en la mejora del desempeño laboral en la Corporación Portilla SAC - Chiclayo - 2018.	<b>DEPENDIENTE.</b> Desempeño Laboral	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Productividad Laboral</li> <li>• Eficacia</li> <li>• Eficiencia Laboral</li> </ul>	<b>Tipo de investigación.-</b> Descriptiva. Propositiva.  <b>Diseño de investigación.-</b> No experimental.  M → O → P	<b>Población.-</b> La población del presente informe estuvo conformada por 27 trabajadores de la Corporación Portilla SAC - Chiclayo – 2018.  <b>Muestra. -</b> Mediante el muestreo no probabilístico de tipo intencional o por conveniencia se determinó el tamaño muestral y se trabajó con todos aquellos trabajadores pertenecientes a la compañía Corporación Portilla SAC, los cuales son 27 trabajadores en total.			
		<b>ESPECÍFICOS.-</b>						a).- Diagnosticar el estado actual del desempeño laboral dentro de la Corporación Portilla SAC - Chiclayo - 2018.  b).- Identificar los factores influyentes en el desempeño laboral dentro de la Corporación Portilla SAC - Chiclayo - 2018.	<b>INDEPENDIENTE.</b> Empowerment	<b>VARIABLE INDEPENDIENTE. -</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Compartir información</li> <li>• Crear autonomía</li> <li>• Autodirigir.</li> </ul>
		c).- Diseñar un Plan de Gestión del Talento Humano basado en el Modelo de Empowerment para contribuir en la mejora del desempeño laboral dentro de la Corporación Portilla SAC - Chiclayo - 2018.								

Fuente: Elaboración propia

## Anexo 05: Declaración jurada



### DECLARACIÓN JURADA

DATOS DEL AUTOR: Autor  Autores

**NUNAYALLE MONTENEGRO, LEIDY ANGELA**

Apellidos y nombres

46023052      2111813765      Virtual

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

Informe de investigación

### DECLARO BAJO JURAMENTO QUE:

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

DIAGNÓSTICO DEL DESEMPEÑO LABORAL Y PROPUESTA DE GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO BASADO EN EL MODELO EMPOWERMENT EN LA CORPORACIÓN PORTILLA S.A.C. CHICLAYO, 2018.

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 determinará la comisión de algún delito en contra de los derechos del autor.

Nunayalle Montenegro, Leidy Angela

DNI N° 46023052



## Anexo 06: Formato N° T1-C1-USS



### FORMATO N° T1-VRI-USS AUTORIZACIÓN DEL AUTOR (ES) (LICENCIA DE USO)

Pimentel, 07 de septiembre del 2020

Señores  
Vicerrectorado de Investigación  
Universidad Señor de Sipán  
Presente.-

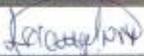
La suscrita:  
NUNAYALLE MONTENEGRO, LEIDY ANGELA con DNI 46023052.

En mi calidad de autora exclusiva de la investigación titulada: DIAGNÓSTICO DEL DESEMPEÑO LABORAL Y PROPUESTA DE GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO BASADO EN EL MODELO EMPOWERMENT EN LA CORPORACIÓN PORTILLA S.A.C, CHICLAYO, 2018, presentado y aprobado en el año 2019 como requisito para optar el título de Licenciado en Administración, de la Facultad de Ciencias Empresariales, Programa Académico de ADMINISTRACIÓN, por medio del presente escrito autorizo (autorizamos) al Vicerrectorado de investigación de la Universidad Señor de Sipán para que, en desarrollo de la presente licencia de uso total, pueda ejercer sobre mi (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 el portal web del Repositorio Institucional – <http://repositorio.uss.edu.pe>, 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 investigación y a su autor.

De conformidad con la ley sobre el derecho de autor decreto legislativo N° 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.

Los usuarios pueden consultar el contenido de este trabajo de grado a través del Repositorio Institucional en el portal Web del repositorio institucional –<http://repositorio.uss.edu.pe>, así como de las redes de información del país y del exterior.

APELLIDOS Y NOMBRES	NÚMERO DE DOCUMENTO DE IDENTIDAD	FIRMA
NUNAYALLE MONTENEGRO, LEIDY ANGELA	46023052	

## Anexo 07: Confiabilidad SPSS-V.25

### Confiabilidad SPSS-V.25

#### Resumen de procesamiento de casos

		N	%
Casos	Válido	27	100,0
	Excluido <sup>a</sup>	0	,0
	Total	27	100,0

<sup>a</sup>: La eliminación por lista se basa en todas las variables del procedimiento.

#### Estadísticas de fiabilidad

Alfa de Cronbach	N de elementos
,855	20

## Anexo 08: Resolución de proyecto de investigación



UNIVERSIDAD  
SEÑOR DE SIPÁN

### FACULTAD DE CIENCIAS EMPRESARIALES RESOLUCIÓN N° 0856- FACEM-USS-2018

Chiclayo, 23 de julio del 2018.

#### VISTO:

El oficio N° 0586-2018/FACEM-DA-USS, de fecha 23 de julio del 2018, en donde el Director de la EAP de Administración, solicita la aprobación de los proyectos de tesis de los estudiantes del IX ciclo del semestre académico 2018-I, y;

#### CONSIDERANDO:

Que, la investigación constituye una función esencial y obligatoria de la Facultad de Ciencias Empresariales de la USS; ya que a través de la producción del conocimiento se desarrollan propuestas de solución a las necesidades de la sociedad; con especial énfasis en la realidad nacional.

Que, el trabajo de investigación: tesis, es un estudio que debe denotar rigurosidad metodológica, originalidad, relevancia social, utilidad teórica y/o práctica en el ámbito empresarial.

Que, según el artículo 29° del Reglamento de Grados y Títulos Especifico de la FACEM, una vez aprobado el título del trabajo de investigación: Tesis, por parte del comité de Investigación de la escuela profesional; éste será registrado en el catálogo virtual de trabajos de investigación de la Facultad, a cargo del coordinadora de investigación de la escuela profesional de la Facultad de Ciencias Empresariales.

Estado a lo expuesto y en el uso de las atribuciones conferidas,

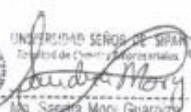
#### SE RESUELVE

**ARTICULO ÚNICO: APROBAR** los Proyecto de Tesis de los estudiantes del IX ciclo del semestre académico 2018-I, de la EAP de Administración, modalidad virtual, a cargo de la docente Mg. BERTA TEOLINDA CABELLO MANCISIDOR, de acuerdo al cuadro adjunto.

REGÍSTRESE, COMUNÍQUESE Y ARCHÍVESE.

USS UNIVERSIDAD SEÑOR DE SIPÁN SAC  
  
Dra. Carmen Elvira Rojas Prado  
Directora  
Facultad de Ciencias Empresariales.



UNIVERSIDAD SEÑOR DE SIPÁN  
Facultad de Ciencias Empresariales  
  
Mg. Sandra Mory Guariza  
SECRETARIA ACADÉMICA

#### ADMISIÓN E INFORMES

074 481610 - 074 481632

#### CAMPUS USS

Km. 5, carretera a Pimentel  
Chiclayo, Perú

[www.uss.edu.pe](http://www.uss.edu.pe)

Cc. Escuela, Archivo

**FACULTAD DE CIENCIAS EMPRESARIALES  
RESOLUCIÓN N° 0856- FACEM-USS-2018**

N°	AUTORES	TÍTULO DE PROYECTO DE INVESTIGACIÓN
1	BRUNO GARCÍA DAYANA	PROPUESTA DE UN PLAN DE MARKETING PARA MEJORAR EL POSICIONAMIENTO DE LA ACADEMIA TRILCE- LIMA, 2018
2	CARRASCO TÁVARA JUANA	PROPUESTA DE GESTIÓN ESTRATÉGICA PARA EL DESARROLLO SUSTENTABLE DE LA MUNICIPALIDAD DE CHILCA- HUANCAYO, 2018
3	CORDERO CHUPIS JULY GIOVANA	SELECCIÓN DEL PERSONAL Y SU RELACIÓN CON EL DESEMPEÑO LABORAL EN LA ASOCIACIÓN CCES- LIMA, 2018
4	CUADROS ZERPA VÍCTOR DAVID	LA EDUCACIÓN FINANCIERA COMO HERRAMIENTA DE INCLUSIÓN SOCIAL PARA MEJORAR LA CALIDAD DEL SERVICIO EN LA RED DE AGENCIAS DEL BANCO DE LA NACIÓN DEL DISTRITO DE AREQUIPA, 2018.
5	DÍAZ ROMERO VÍCTOR HUGO	PLAN DE NEGOCIO PARA LA CREACIÓN DE UNA ACADEMIA DE FUTBOL EN EL DISTRITO DE INDEPENDENCIA.- LIMA, 2018
6	DÍAZ SOLDEVILLA EDGARD ERIK	PROPUESTA DE GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO PARA MEJORAR LA COMPETITIVIDAD DE LA PROCURADURÍA PÚBLICA DEL MINISTERIO DE TRANSPORTES Y COMUNICACIONES- LIMA, 2018
7	LEÓN CHÁVEZ LUISA PAOLA	LAS REMUNERACIONES DE LOS ASESORES Y SU RELACIÓN CON LA PRODUCTIVIDAD EN SCC - SERVICIOS CALL CENTER DE ONCOSALUD- LIMA, 2018
8	LOPEZ SOTO ANTONIO MARINO	LA MOTIVACIÓN LABORAL Y SU RELACIÓN CON LA PRODUCTIVIDAD EN LA EMPRESA SUSCRIPCIONES INTEGRALES S.A.C - LIMA, 2018
9	NIEVES RIVAS MARIO MARTÍN	PROPUESTA DE GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO PARA MEJORAR LA CALIDAD DE ATENCIÓN AL USUARIO EN EL BANCO DE LA NACIÓN, AGENCIA 2 MULTIPLAZA- LIMA 2018
10	NUNAYALLE MONTENEGRO LEIDY ANGELA	DIAGNÓSTICO DEL DESEMPEÑO LABORAL Y PROPUESTA DE GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO BASADO EN EL MODELO EMPOWERMENT EN LA CORPORACIÓN PORTILLA S.A.C- CHICLAYO, 2018
11	ORMEÑO AYLLÓN DANIEL MARIO	DIAGNÓSTICO DE LA CALIDAD DE ATENCIÓN A LOS ESTUDIANTES Y PROPUESTA DE GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO EN IEP SANTA CUARESMA, SAN JUAN DE LURIGANCHO- LIMA, 2018.
12	SANDOVAL GONZALES JOSÉ CRUZ	ANÁLISIS DE LAS EXPERIENCIAS FORMATIVAS EN SITUACIÓN REAL DE TRABAJO Y PROPUESTA DE OPERATIVIDAD DE UN TALLER DE SERVICIO AUTOMOTRIZ PARA GENERAR INGRESOS PROPIOS EN EL ÁREA DE MECATRÓNICA AUTOMOTRIZ DEL INSTITUTO REPUBLICA FEDERAL DE ALEMANIA- CHICLAYO, 2018
13	UYALTER AZAÑERO MARILOLI VIVIANA	RELACIÓN DE LA CALIDAD DEL SERVICIO Y EL NIVEL DE SATISFACCIÓN DEL CLIENTE EN LA EMPRESA CAJA TRUJILLO, OFICINA ESPECIAL DE SANTA MARÍA DE NIEVA - 2018

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

[www.uss.edu.pe](http://www.uss.edu.pe)

## Anexo 09: Acta de aprobación de originalidad de informe de investigación



### ACTA DE ORIGINALIDAD DE LA INVESTIGACIÓN

Yo, Abraham José García Yovera, Coordinador de Investigación y Responsabilidad Social de la Escuela Profesional de Administración y revisor de la investigación aprobada mediante Resolución N° 0856-FACEM-USS-2018, presentado por la Bachiller, LEIDY ANGELA NUNAYALLE MONTENEGRO, con su tesis Titulada DIAGNÓSTICO DEL DESEMPEÑO LABORAL Y PROPUESTA DE GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO BASADO EN EL MODELO EMPOWERMENT EN LA CORPORACIÓN PORTILLA S.A.C, CHICLAYO, 2018.

Se deja constancia que la investigación antes indicada tiene un índice de similitud del 7% verificable en el reporte final del análisis de originalidad mediante el software de similitud TURNITIN.

Por lo que se concluye que cada una de las coincidencias detectadas no constituyen plagio y cumple con lo establecido en la directiva sobre el nivel de similitud de productos acreditables de investigación, aprobada mediante Resolución de directorio N° 221-2019/PD-USS de la Universidad Señor de Sipán.

Pimentel, 09 de noviembre de 2020

A handwritten signature in black ink, appearing to read 'Abraham José García Yovera', is written over a horizontal line. The signature is stylized and cursive.

Mg. Abraham José García Yovera  
DNI N° 80270538  
Escuela Académico Profesional de Administración.

## Anexo 10: Turnitin

### Nunayalle\_Montenegro\_Turnitin

#### INFORME DE ORIGINALIDAD

<b>7</b> %	%	%	%
INDICE DE SIMILITUD	FUENTES DE INTERNET	PUBLICACIONES	TRABAJOS DEL ESTUDIANTE

#### FUENTES PRIMARIAS

<b>1</b>	<b>repositorio.uss.edu.pe</b> Fuente de Internet	<b>4%</b>
<b>2</b>	<b>Submitted to Universidad Señor de Sipan</b> Trabajo del estudiante	<b>&lt;1%</b>
<b>3</b>	<b>repositorio.ucv.edu.pe</b> Fuente de Internet	<b>&lt;1%</b>
<b>4</b>	<b>repositorio.untecs.edu.pe</b> Fuente de Internet	<b>&lt;1%</b>
<b>5</b>	<b>repositorio.unprg.edu.pe</b> Fuente de Internet	<b>&lt;1%</b>
<b>6</b>	<b>Submitted to Pontificia Universidad Catolica del Peru</b> Trabajo del estudiante	<b>&lt;1%</b>
<b>7</b>	<b>repositorio.unasam.edu.pe</b> Fuente de Internet	<b>&lt;1%</b>
<b>8</b>	<b>www.puentesdelcega.com</b> Fuente de Internet	<b>&lt;1%</b>

## **Anexo 11**

*Foto de la encuesta a colaboradora*



*Fuente, elaboración propia*

## **Anexo 12**

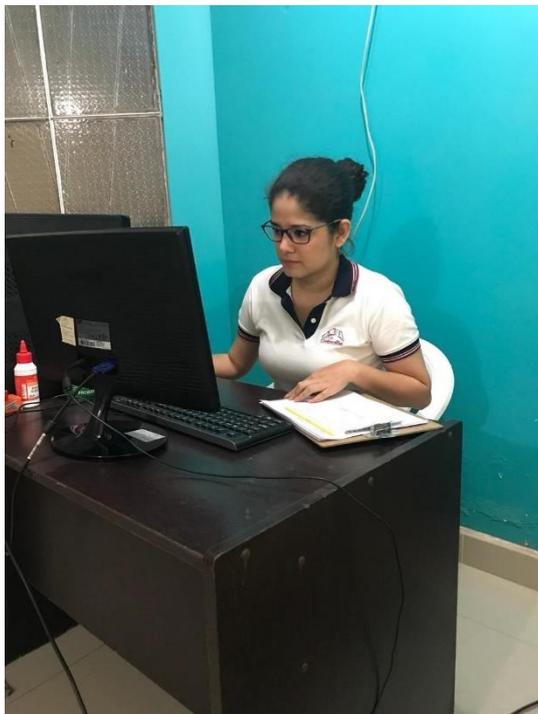
*Foto de la encuesta a Gerente General*



*Fuente, elaboración propia*

### **Anexo 13**

*Foto durante la tabulación y procesamiento de la información*



*Fuente, elaboración propia*