



UNIVERSIDAD ANDINA DEL CUSCO
ESCUELA DE POSGRADO
MAESTRIA EN ADMINISTRACIÓN DE NEGOCIOS



TESIS

**“EMPOWERMENT Y LA PRODUCTIVIDAD EN LOS TRABAJADORES DEL
AREA DE OPERACIONES DE LA CONSTRUCTORA MECH EN LA CIUDAD DE
CUSCO, 2019”**

Presentado por:

**Br. SUSAN MILENKA MONTESINOS
SOTOMAYOR**

**OPTAR AL GRADO ACADÉMICO DE
MAESTRO EN ADMINISTRACIÓN DE
NEGOCIOS.**

**ASESOR: DR. FORTUNATO ENDARA
MAMANI**

CUSCO - PERÚ

2020



DEDICATORIA

La presente tesis se la dedico a mi madre Teresa quien es el artífice que esta meta sea cumplida, gracias mami.



AGRADECIMIENTOS

Agradezco a todos los intervinientes en esta tesis, a mi asesor al Dr. Fortunato Endara Mamani por su preocupación y apoyo, a mis dictaminantes Dr. Cleto de la Torre Dueñas y al Dr. José Arroyo Polanco por su contribución a que esta tesis sea realizada de manera adecuada, y demás profesionales que contribuyeron a que esta tesis sea cumplida a cabalidad.



RESUMEN

El presente trabajo de investigación intitulado “EMPOWERMENT Y LA PRODUCTIVIDAD EN LOS TRABAJADORES DEL AREA DE OPERACIONES DE LA CONSTRUCTORA MECH EN LA CIUDAD DE CUSCO, 2019” cuyo objetivo fue determinar la relación entre el Empowerment y la Productividad de los trabajadores del área de operaciones de la constructora MECH en la ciudad de Cusco, 2019. El diseño metodológico que se utilizó fue de tipo transversal y correlacional, la población estuvo constituida por trabajadores que laboran en la constructora MECH que tienen personal a su cargo, siendo un total de 50. La técnica utilizada para el recojo de información fue la encuesta y el instrumento utilizado fue el cuestionario, uno para cada variable. Los resultados encontrados fueron: en los trabajadores de la constructora MECH en la ciudad de Cusco se identificó que el 76% de los trabajadores de la constructora MECH manifiestan tener un nivel alto de Empowerment (Empoderamiento). El 74% de los trabajadores de la constructora MECH manifiestan tener un nivel alto de Productividad. La conclusión a la que se arribó con el presente estudio fue: al establecer la correlación de Chi cuadrado $X^2 = 17,064$ con un valor p de 0,000 en los trabajadores del área de operaciones de la constructora MECH se concluye que hay una relación lineal positiva entre el Empowerment y Productividad. Además, estableciendo mediante la prueba de Tau b de Kendall se obtiene un coeficiente de correlación de 58.41%.

Palabras clave: Empowerment, productividad, relaciones, disciplina, compromiso, eficiencia, eficacia, efectividad.

**ABSTRACT**

The present research entitled "EMPOWERMENT AND PRODUCTIVITY IN WORKERS IN THE DEPARTMENT OF OPERATIONS OF CONSTRUCTION COMPANY MECH IN THE CITY OF CUSCO, 2019" whose objective was to determine the relationship between Empowerment and Productivity of workers in the area of operations of the MECH construction company in the city of Cusco, 2019. The methodological design that was used was cross-sectional and correlational, the population was made up of workers who work in the MECH construction company who have staff under their care, for a total of 50. The technique used to collect information was the survey and the instrument used was the questionnaire, one for each variable. The results found were: in the workers of the MECH construction company in the city of Cusco, it was identified that 76% of the workers of the MECH construction company manifest having a high level of Empowerment. 74% of the workers of the construction company MECH claim to have a high level of productivity. The conclusion reached with the present study was: when establishing the correlation of Chi square $X^2 = 17.064$ with a p value of 0.000 in the workers in the MECH construction area of operations, it is concluded that there is a positive linear relationship between the Empowerment and Productivity. Furthermore, establishing by means of Kendall's Tau b test, a correlation coefficient of 58.41% is obtained.

Key words: Empowerment, productivity, relationships, discipline, commitment, efficiency, efficacy, effectiveness.



ÍNDICE

RESUMEN iii

ABSTRACT iv

ÍNDICE..... v

ÍNDICE DE TABLAS viii

ÍNDICE DE FIGURAS ix

CAPÍTULO I 1

INTRODUCCIÓN 1

1.1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA 1

1.2. Formulación del problema 4

1.2.1. Problema general 4

1.2.2. Problemas específicos 5

1.3. Objetivos de la investigación 5

1.3.1. Objetivo general 5

1.3.2. Objetivos específicos 5

1.4. Justificación de la investigación 6

1.4.1. Relevancia social 6

1.4.2. Implicancias prácticas 6

1.4.3. Valor teórico 7

1.4.4. Utilidad metodológica 7

1.4.5. Viabilidad o factibilidad 7

1.5. Delimitación de la investigación 7

1.5.1. Delimitación temporal 7

1.5.2. Delimitación espacial 7

CAPÍTULO II 8

MARCO TEÓRICO 8

2.1. Antecedentes de la investigación 8

2.1.1. Antecedentes internacionales 8

2.1.2. Antecedentes nacionales 12

2.2. Marco institucional 19

2.3. Bases teóricas 20

2.3.1. Empowerment 20

2.3.1.1. Aportes del Empowerment 21

2.3.1.3. Aplicación del Empowerment 22

2.3.1.4. Principios del Empowerment 24

2.3.1.5. Cualidades y características del Empowerment 24



2.3.1.6.	Técnicas, elementos y métodos del equipo con Empowerment	25
2.3.1.7.	Ventajas del Empowerment	26
2.3.1.8.	Desventajas del Empowerment.....	26
2.3.1.9.	Estrategias para la integración de las personas al Empowerment	26
2.3.2.	Productividad.....	33
2.3.2.1.	Medición de la productividad	34
2.3.2.2.	Indicadores asociados a la productividad	34
2.3.2.3.	Factores que afectan a la productividad.....	38
2.4.	Marco conceptual.....	40
2.5.	Hipótesis	43
2.5.1.	Hipótesis general	43
2.5.2.	Hipótesis específicas.....	43
2.6.	Variables de estudio.....	43
2.6.1.	Variable de estudio	43
2.6.2.	Operacionalización de variables	44
CAPÍTULO III		45
MÉTODO DE INVESTIGACIÓN.....		45
3.1.	Alcance de la investigación	45
3.2.	Enfoque de investigación.....	45
3.3.	Diseño de la investigación	45
3.4.	Población y muestra de la investigación.....	46
3.4.1.	Población	46
3.4.2.	Muestra	46
3.5.	Técnicas e instrumentos de investigación.....	46
3.5.1.	Técnicas	46
3.5.2.	Instrumentos	46
3.6.	Validez y confiabilidad de instrumentos	47
3.6.1.	Validez de juicio de expertos.....	47
3.6.2.	Confiabilidad del instrumento aplicado.....	47
3.7.	Plan de análisis de datos	49
CAPÍTULO IV		51
4.	RESULTADOS	51
4.2.	Análisis de las dimensiones de la variable Empowerment.....	52
4.2.1.	Análisis de la dimensión Relaciones	52
4.2.2.	Análisis de la dimensión Disciplina	53
4.2.3.	Análisis de la dimensión Compromiso	54



4.3.	Análisis de la variable productividad.	56
4.4.	Análisis de las dimensiones de la variable Productividad.	57
4.4.1.	Análisis de la dimensión eficiencia	57
4.4.2.	Análisis de la dimensión eficacia	58
4.4.3.	Análisis de la dimensión efectividad	59
4.5.	Relación de la variable Empowerment y la productividad del área de operaciones de la constructora MECH en la ciudad de cusco, 2019	60
4.6.	Relación entre las dimensiones del Empowerment y la Productividad del área de operaciones de la constructora MECH en la ciudad de Cusco, 2019	61
4.6.1.	Relación entre la dimensión relaciones del Empowerment y la Productividad del área de operaciones de la constructora MECH en la ciudad de Cusco, 2019	61
4.6.2.	Relación entre la dimensión disciplina del Empowerment y la Productividad del área de operaciones de la constructora MECH en la ciudad de Cusco, 2019	62
4.6.3.	Relación entre la dimensión compromiso del Empowerment y la Productividad del área de operaciones de la constructora MECH en la ciudad de Cusco, 2019	63
CAPÍTULO V		65
DISCUSIÓN		65
5.1.	Descripción de los hallazgos más relevantes y significativos.	65
5.2.	Limitaciones del estudio.	66
5.3.	Comparación crítica con la literatura existente.	67
5.4.	Implicancias prácticas del estudio.	69
Referencias		75
APENDICES		80
A.	VALIDEZ Y CONFIABILIDAD DE INSTRUMENTOS.....	81
B.	MATRIZ DE CONSISTENCIA	83
C.	MATRIZ DE INSTRUMENTO	85
D.	INSTRUMENTOS DE RECOLECCIÓN DE DATOS	90
E.	VALIDACIÓN DE INSTRUMENTOS	96
F.	FOTOS DE LA RECOLECCIÓN DE INFORMACIÓN.	106



ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1: Tipos de comportamiento de un líder.....	21
Tabla 2: Operacionalización de variables.....	44
Tabla 3: Técnicas e instrumentos	47
Tabla 4: Validez de juicio de expertos	47
Tabla 5: Validez de instrumento.....	81



ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1: Estilos de liderazgo 21



CAPÍTULO I INTRODUCCIÓN

1.1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

Hoy en día se escucha con frecuencia a los administradores hablar acerca de que van a “facultar” (empower) a su personal, los individuos pueden o no sentirse autorizados, y los grupos pueden tener una “cultura” de Empowerment que pronostique el desempeño de la unidad de trabajo, porque tratar a los empleados como asociados o colegas los motivará para comprometerse a liberar el poder en beneficio de la compañía. Pero este proceso de facultar no es una tarea fácil, requiere esfuerzo y disciplina, receptividad, disposición al cambio, etc. (Bateman & Snell, 2009).

Los trabajadores de cualquier organización son realmente el elemento clave, de ellos depende ganar flexibilidad y aumentar la productividad y competitividad. En tiempos de cambios rápidos y profundos como la actual, el ser capaz de potenciar todas las habilidades internas de una compañía para adaptarse a entornos cada vez más complejos y competitivos, es un factor de persistencia.

El tradicional modelo del gerente que controla y los empleados controlados, ya no sirve. Para crear un ambiente de trabajo facultado es preciso pasar de una mentalidad del mando y control a un ambiente de responsabilidad y apoyo en el cual todos los empleados tienen la oportunidad de dar lo mejor de sí mismos (Blanchard, 2001).

Por tanto Kenneth Blanchard autor del libro Empowerment citado por (Hurtado, 2008), menciona que el empoderamiento es una herramienta importante que busca distribuir niveles adecuados de poder, autoridad, autonomía y responsabilidad en toda la organización y, de ese modo, fortalecer a todos los miembros de ésta, aumentando su esfuerzo y dedicación y, a la vez, aprovechando al máximo sus conocimientos, habilidades y capacidades. Uno de sus grandes beneficios es que favorece desarrollo y el uso de los talentos ocultos que existen en las personas.

El sector de la construcción es uno de los sectores más dinámicos en el mundo, tal como la página web Construcción Pan-Americana (2016) afirma en el último



análisis mundial del sector de construcción a largo plazo pronostica que la producción mundial aumentará en un 85% hasta el 2030, impulsado principalmente por el crecimiento en China, India y Estados Unidos, China es actualmente el mayor mercado de construcción a nivel mundial, a su vez el pronóstico también dice que para el año 2025 Reino Unido será el mercado más grande de Europa, impulsado principalmente por mega proyectos de infraestructura a medio y largo plazo, superando a Alemania y convirtiéndose en el sexto mercado de construcción más grande del mundo.

Este mismo sector de la construcción en el Perú es uno de los sectores más importantes de la economía, esto por su gran dinamismo, sin embargo, el llamado boom de la construcción se ha visto en caída debido a factores políticos, sociales que vienen mermando el crecimiento de este sector. Nuestro país genera muchos puestos de trabajo por las obras de gran envergadura y estos a su vez dan empleo a empresas medianas y estas a pequeñas generando de esta manera una cadena de valor en cada etapa, por tanto, el recurso humano existente en este sector, por tanta volatilidad debe estar aún más capacitado para la correcta ejecución de estos proyectos.

En la región Cusco la constructora MECH, es una empresa de capitales Cusqueños, fundada hace 25 años, que se encuentra en un crecimiento ambicioso necesita utilizar herramientas contemporáneas de Administración para hacer este crecimiento más sostenible. Ya que a la empresa se ha encontrado con inconvenientes en la aplicación del Empowerment y su directa relación con la productividad no ha sido la más óptima.

En lo que respecta a las relaciones entre los trabajadores, se observa que no son sólidas debido a la volatilidad que existe en el desarrollo de su trabajo, ya que la constructora tiene como naturaleza desarrollar proyectos específicos en diferentes zonas geográficas de trabajo ya al término del proyecto los trabajadores son trasladados a nuevos proyectos en donde deben adaptarse a nuevos compañeros de trabajo lo que hace que no se fortalezca las relaciones laborales. Al estar en distintos proyectos con distintas personas no se siente que haya un trabajo en equipo óptimo y los trabajadores perciben que su trabajo no es valorado y se sienten desmotivados.



En lo referente a la disciplina en la organización, se percibe que no hay un orden adecuado debido a que muchos de los trabajadores son asignados a realizar un trabajo a último momento, no hay un orden en la asignación de tareas adecuado, por ende, los trabajadores no tienen muy claro sus roles asignados. En algunos casos la experiencia no es considerada para la asignación de Empowerment a un colaborador, en muchos casos se considera la cercanía personal más que la experiencia profesional del trabajador. Los trabajadores sienten que no existe un trato equitativo por parte de la organización, por ejemplo, algunos trabajadores manifiestan su disconformidad porque a unos se les asigna tareas de mayor responsabilidad que a otros.

En lo que concierne al compromiso de los trabajadores, los jefes no perciben un nivel óptimo de compromiso porque algunos trabajadores no dedican su mayor esfuerzo al cumplimiento de sus tareas, limitándose a cumplir su horario para después volver a casa y olvidarse del trabajo hasta el día siguiente. Los trabajadores no sienten la empresa como suya, se percibe que no existe una lealtad ni con la organización ni con sus compañeros de trabajo. Se observa que algunos trabajadores no brindan un buen servicio en el desempeño de sus funciones, se limitan a cumplir órdenes sin generar un aporte adicional, no se observa que se brinde soluciones creativas a los problemas cotidianos de la organización

Por tanto, con la aplicación correcta del Empowerment, ya no se perdería tiempo en consultar u obtener la aprobación de la gerencia o de los superiores para tomar una decisión, resolver un problema o ejecutar una tarea. Se brindaría mayor poder, autoridad, autonomía y responsabilidad a los trabajadores, éstos se sentirían más reconocidos, más considerados y más útiles, y, por tanto, con una mayor autoestima, más motivados y más comprometidos con la empresa. Su aplicación generaría un incremento en la productividad, una mejora en la calidad total, una mayor satisfacción del cliente, una mayor competitividad, y mayores utilidades o rentabilidad.

La productividad en el sector de la construcción es algo bastante importante ya que se maneja grandes cantidades de suministros, maquinarias, equipos, tiempos de ejecución, horas hombre entre otros. En la empresa MECH este es un punto que no se ha venido dando de la mejor forma.



Respecto a la eficiencia no se ha sido acertado en la ejecución de los trabajos porque no se estaría utilizando los recursos de la mejor manera, por ejemplo, cuando no se planifica de forma precisa la fecha de inicio de un proyecto se tiene personal y recursos materiales paralizados lo que es un costo adicional; también se ha podido observar que algunas veces se compra productos sin la calidad adecuada, algo que en algunos trabajos genera mermas innecesarias y genera un costo adicional.

La constructora ha carecido también de eficacia. Por ejemplo, en algunos casos se tiene maquinaria que está paralizada más de un tiempo razonable lo que genera gastos innecesarios para la constructora. También hay veces en que la entrega de las obras no se hace en el tiempo planificado y eso genera pérdidas por tener que extender al personal y la logística por cada día adicional

En cuanto a la efectividad, se estaría teniendo dificultades en cumplir los objetivos y metas propuestas. En muchos casos no se estaría cumpliendo con la mayoría de los objetivos de la constructora por tener trámites burocráticos que demoran el desarrollo fluido de los proyectos.

De seguir este problema, se reduciría y limitaría el potencial o talento humano existente en la empresa, no se lograría el máximo cumplimiento de las metas u objetivos trazados, teniendo un efecto inmediato en la eficiencia, eficacia y efectividad, por ende, la empresa no lograría alcanzar su rentabilidad en el corto, mediano y largo plazo.

1.2. Formulación del problema

1.2.1. Problema general

¿De qué manera el Empowerment se relaciona con la productividad en los trabajadores del área de operaciones de la Constructora MECH en la ciudad de Cusco, 2019?



1.2.2. Problemas específicos

- P.E.1.** ¿Cómo se manifiesta el Empowerment en los trabajadores del área de operaciones de la constructora MECH en la ciudad de Cusco, 2019?
- P.E.2.** ¿Cuál es el nivel de la productividad en los trabajadores del área de operaciones de la constructora MECH en la ciudad de Cusco, de 2019?
- P.E.3.** ¿De qué manera las relaciones se relacionan con la productividad del área de operaciones de la Constructora MECH en la ciudad de Cusco, 2019?
- P.E.4.** ¿De qué manera la disciplina se relaciona con la productividad del área de operaciones de la Constructora MECH en la ciudad de Cusco, 2019?
- P.E.5.** ¿De qué manera el compromiso de los trabajadores se relaciona con la productividad del área de operaciones de la Constructora MECH en la ciudad de Cusco, 2019?

1.3. Objetivos de la investigación

1.3.1. Objetivo general

Determinar de qué manera el Empowerment se relaciona con la productividad en los trabajadores del área de operaciones de la Constructora MECH en la ciudad de Cusco, 2019.

1.3.2. Objetivos específicos

- O.E.1.** Describir el nivel del Empowerment en los trabajadores del área de operaciones de la constructora MECH en la ciudad de Cusco, 2019.



- O.E.2.** Determinar el nivel de Productividad en los trabajadores del área de operaciones de la constructora MECH en la ciudad de Cusco, 2019.
- O.E.3.** Conocer de qué manera las relaciones se relacionan con la productividad del área de operaciones de la Constructora MECH en la ciudad de Cusco, 2019.
- O.E.4.** Determinar de qué manera la disciplina se relaciona con la productividad del área de operaciones de la Constructora MECH en la ciudad de Cusco, 2019.
- O.E.5.** Determinar de qué manera el compromiso de los trabajadores se relaciona con la productividad del área de operaciones de la Constructora MECH en la ciudad de Cusco, 2019.

1.4. Justificación de la investigación

1.4.1. Relevancia social

La relevancia social del presente estudio indica que, si el Empowerment afecta a la productividad de la constructora, la constructora generará más ingresos y utilidades, se beneficia el trabajador porque sus ingresos también aumentarán por ende las familias tendrán más capacidad de gasto y la sociedad se impulsará económicamente a su vez la sociedad también se beneficiará con construcciones de calidad y evitará así el riesgo ante cualquier eventual desastre natural.

1.4.2. Implicancias prácticas

La presente investigación permite reflejar las deficiencias existentes lo concerniente a la relación de la variable Empowerment y productividad, para la pronta proposición de soluciones, busca determinar cómo es el grado de relación y en qué medida, para de esa manera la constructora MECH aproveche y mejore sus estrategias para un mejor posicionamiento



en el mercado. Así mismo otras empresas del rubro o similares tomarán este estudio como referencia sobre la importancia que ahonda estos temas.

1.4.3. Valor teórico

El aporte teórico del Empowerment y su relación con la productividad hace un aporte a la administración moderna aplicada, porque se pretende descubrir el nivel de relación que existe entre la delegación de poder y la productividad que contribuya al desarrollo del conocimiento. Así mismo los soportes bibliográficos confiables, enriquecen el marco teórico que coadyuve con información clara para otras investigaciones.

1.4.4. Utilidad metodológica

La presente investigación siguió procesos ya establecidos y organizados para lograr el estudio correcto de las dos variables de estudio.

1.4.5. Viabilidad o factibilidad

La presente investigación fue factible de realizar, por la predisposición de tiempo, accesibilidad para la recolección de información y disposición de recursos económicos de las investigadoras.

1.5. Delimitación de la investigación

1.5.1. Delimitación temporal

La presente investigación comprendió al periodo 2019.

1.5.2. Delimitación espacial

La presente investigación se desarrolló en la ciudad del Cusco, constructora MECH en Av. Los Incas 1500.



CAPÍTULO II

MARCO TEÓRICO

2.1. Antecedentes de la investigación

2.1.1. Antecedentes internacionales

La primera referencia de estudio internacional lleva como título “**Impacto del Proceso de Implementación del Empowerment para la Toma de Decisiones. Caso de estudio: Grupo Decoarte**”, investigación desarrollada por Mónica María Ochoa Morales, en la Universidad Dr. José Matías Delgado, ciudad Antigua Cuscatlán durante el año 2011.

Este estudio tiene como objetivo buscar la relación de socios entre la organización y su gente, mediante el involucramiento y la participación activa de los colaboradores como agentes de cambio que dirigen sus acciones hacia el logro de objetivos comunes. Para este trabajo se tomó como población de a cuatro personas sugeridas por el Gerente General, así como al Gerente mismo, ya que se consideraron las funciones de los profesionales capacitados, cómo claves en la empresa. Se utilizó la entrevista como técnica y el cuestionario como instrumento de estudio, buscando en los colaboradores aquellos comportamientos que permitieran ubicarlos en un nivel de desarrollo tal, que sirviera como punto partida para establecer fortalezas y puntos de mejora para la implementación de esta iniciativa. Así mismo la investigación fue de enfoque cualitativo-propositivo, tipo aplicativo y alcance descriptivo; llegando a obtener los siguientes resultados:

- Resulta de gran importancia aplicar dentro de la empresa un método de medición de nivel de Empowerment presente, así como otras evaluaciones de gestión, ya que esto permite conocer el pasado, presente o futuro de la empresa, así como analizar el impacto directo que el capital humano ejerce sobre la eficiencia y rentabilidad.
- Para que la implementación del Empowerment sea efectiva, es de vital importancia contar con el total apoyo al proyecto por parte de la alta



gerencia y en conjunto reconocer cuales son las necesidades que la organización tiene, así como tomar acción sobre dichas necesidades y elaborar un plan de acción para crear un ambiente adecuado que propicie el Empowerment.

- Para lograr transmitir el Empowerment en todos los niveles es importante la selección de colaboradores claves quienes se convierten en líderes de esta iniciativa dentro de sus equipos.
- En base a los cuestionarios completados por los participantes, el nivel de comprensión en la capacitación brindada ha sido de 80%.
- La realización de una segunda medición del impacto de la implementación propuesta, permite conocer cómo la empresa ha evolucionado hacia una 49% gestión de Empowerment, identificando los puntos alcanzados y aquellos a reforzar. De los quince indicadores medidos, el 100% lograron una mejora en la evaluación, pero los factores que presentan significativamente mayor influencia han sido aquellos que tienen relación con lo que la alta gerencia transmite, es decir el enfoque de directivos, gestión de Empowerment, liberación del potencial humano, reconocimiento, innovación, trabajo en equipo, comunicación y objetivos de la empresa; esto representa que el 47% de estos factores han sido altamente impactados en un período corto de tiempo (3 a 4 semanas de la implementación) (Ochoa, 2011).

La segunda referencia de estudio internacional lleva como título **“Empowerment y su Relación en la Productividad del Trabajador en el Departamento de Radiología de los Hospitales de la Ciudad de Monterrey Nuevo León”**, estudio realizado por Claudia Raquel Pérez Maldonado, en la Universidad Autónoma de Nuevo León de Monterrey, México en el 2002.

Esta investigación tiene como objetivo, conocer si existe una relación entre el Empowerment y la productividad en el área de Radiología de las organizaciones Hospitalarias, tomando como población de estudio, 13



hospitales privados. El enfoque de investigación fue cuantitativo, haciendo uso del instrumento de la encuesta, herramienta de escalamiento tipo Likert previamente diseñado para el área de salud, logrando obtener resultados satisfactorios tales:

- La existencia de correlación entre las variables Empowerment y Productividad de 0.658, lo cual es altamente satisfactoria.
- Se determina, que este estudio de correlación, tiene trascendencia en el área hospitalaria; porque actualmente no existe una herramienta en organizaciones hospitalarias que apoye directamente el estudio del Empowerment.
- Es importante contar con una plataforma de capacitación (Universidades, Consultores Externos), para captar información y mejorar el Empowerment en la Institución Hospitalaria (Pérez C. , 2002).

Como último antecedente internacional se tiene la investigación titulada **“Empowerment y Compromiso Organizacional del Personal Docente Investigador en el Ámbito Universitario Zuliano”**, cuyos autores son García de Pilo Liliana, Useche María Cristina y Schlesinger, María Walesska de la Universidad Privada Dr. Rafael Beloso Chasín, Venezuela, 2013.

La presente investigación plantea como objetivo, determinar la relación del Empowerment y el compromiso organizacional del personal docente-investigador de las universidades del estado Zulia, tomando como referencia los planteamientos de Robbins (2004), Gibson y otros (2006), Hellriegel y Slocum (2005), entre otros, partiendo de una muestra estratificada que estuvo compuesta por 139 docentes. Para esta investigación se utilizó la técnica de la encuesta con su instrumento el cuestionario; siendo de alcance correlacional, enfoque cuantitativo, enfoque cuantitativo y diseño no experimental, llegando a los resultados indicados:



- Los docentes toman decisiones acordes con las políticas de las instituciones, las aplican como un proceso central del equipo en diferentes niveles de participación y consultan las diferentes opiniones de los entes involucrados. Del mismo modo, fomentan que la responsabilidad sea compartida por cada uno de los miembros del equipo en la resolución de los problemas.
- Por otro lado, se determinó que el personal estimula el trabajo en equipo dentro de las instituciones para que se implementen propuestas, permiten la participación del grupo conservando la responsabilidad en sus labores, preocupándose y resolviendo los problemas trabajando en conjunto.
- Al identificar las dimensiones del compromiso organizacional, se puede decir que el personal se identifica con la institución y sienten orgullo por ella, procuran que sus metas individuales estén alineadas con las metas organizacionales, participan en la definición de los objetivos, desarrollan valores que se han ido reforzando dentro de la organización.
- De igual modo, se determinó que los docentes consideran que el esfuerzo en las labores es de gran importancia para el funcionamiento de las instituciones, procuran canalizar la intensidad del esfuerzo del trabajo en una dirección que beneficie a las organizaciones.
- Al describir las fuentes del compromiso organizacional, se concluye que entienden los períodos críticos de la personalidad en los cuales se sienten más sensibles, aceptan la variabilidad de la personalidad según las diferentes situaciones con las que se pueden enfrentar.
- Sobre el personal de las instituciones educativas, consideran que casi siempre el sueldo que perciben está acorde con sus expectativas, sienten atractivos los beneficios que brinda la institución, además manifiestan,



que, en la mayoría de las veces, los seguros que brindan son atractivos (García, Useche, & Schlesinger, 2013).

2.1.2. Antecedentes nacionales

De igual manera se tuvo como referencias de estudio, investigaciones nacionales. Como primer antecedente nacional se tiene **“El Liderazgo y su Relación con el Empowerment de los Trabajadores Administrativos de la Universidad Nacional José María Arguedas, Andahuaylas - 2016.”**, cuyo autor es Grober Demetrio Solis Soto, realizado en la Universidad Nacional José María Arguedas de Andahuaylas, Perú, 2016.

Esta tesis considera como objetivo, determinar la relación entre liderazgo y Empowerment de los trabajadores administrativos de la Universidad Nacional José María Arguedas, Andahuaylas – 2016, esta investigación es del tipo de diseño transeccional correlacional. La población se conformó por todos los trabajadores que realizan labor administrativa, un total de 60 personas, el tamaño de la muestra, bajo el sustento teórico plasmado en la tesis, se tomó la misma cantidad que la población, acotadas a un margen de error del 5% y seguridad del 95%. Las técnicas e instrumentos de recolección de datos que se utilizaron fueron la encuesta y el cuestionario. El enfoque de investigación fue cuantitativo y diseño no experimental, llegando a obtener las siguientes conclusiones:

- La primera conclusión del presente trabajo de investigación frente al objetivo general, establece que la relación es altamente significativa entre liderazgo y Empowerment de los trabajadores administrativos de la Universidad Nacional José María Arguedas, Andahuaylas - 2016. El resultado obtenido del coeficiente de correlación de Spearman ($r = ,842^{**}$, $p = ,000 < ,05$) revela que existe una correlación positiva alta.
- La segunda conclusión del presente trabajo de investigación frente al primer objetivo específico, establece que la relación es altamente significativa entre habilidad social y delegación de los trabajadores administrativos de la Universidad Nacional José María Arguedas. El



resultado obtenido del coeficiente de correlación de Spearman ($r = ,812^{**}$, $p = ,000 < ,05$) revela que existe una correlación positiva alta.

- La tercera conclusión del presente trabajo de investigación frente al segundo objetivo específico, establece que la relación es altamente significativa entre habilidad social y responsabilidad de los trabajadores administrativos de la Universidad Nacional José María Arguedas. El resultado obtenido del coeficiente de correlación de Spearman ($r = ,867^{**}$, $p = ,000 < ,05$) revela que existe una correlación positiva alta.
- La cuarta conclusión del presente trabajo de investigación frente al tercer objetivo específico, establece que la relación es altamente significativa entre trabajo en equipo y delegación de los trabajadores administrativos de la Universidad Nacional José María Arguedas. El resultado obtenido del coeficiente de correlación de Spearman ($r = ,802^{**}$, $p = ,000 < ,05$) revela que existe una correlación positiva alta.
- La quinta conclusión del presente trabajo de investigación frente al cuarto objetivo específico, establece que la relación es altamente significativa entre trabajo en equipo y responsabilidad de los trabajadores administrativos de la Universidad Nacional José María Arguedas. El resultado obtenido del coeficiente de correlación de Spearman ($r = ,791^{**}$, $p = ,000 < ,05$) revela que existe una correlación positiva alta (Solis, 2016).

El segundo antecedente nacional lleva como título **“Empowerment y Desempeño Laboral en la Tienda Comercial Rivera del Distrito de Huánuco, 2016”**, realizado por Malpartida Pujais Claudia Corina en la Universidad de Huánuco, Huánuco, 2016.

El objetivo principal de esta investigación fue analizar el Empowerment como herramienta eficaz para alcanzar el éxito organizacional tomando en consideración aspectos fundamentales como las características y principios del Empowerment. Además, se abordaron los beneficios, requisitos y pasos para la aplicación de la herramienta. La investigación es



de tipo documental y de nivel descriptivo. Las técnicas utilizadas para la recolección de datos fueron la observación documental y el análisis de contenido. El procedimiento de análisis se llevó a cabo mediante un razonamiento crítico y en el marco teórico se desarrollaron los aspectos antes mencionados llegando a las siguientes conclusiones:

- Demostró cuáles son las sugerencias o propuestas, que considero son las más apropiadas y factibles a realizar en la empresa Tienda Comercial Rivera.
- Es necesario que toda organización en estos tiempos de ardua competencia en los mercados, cuenten con estructuras sólidas y a su vez preparadas para los cambios constantes que el mercado le demanda y una de esas es que los trabajadores sientan que son parte importante e indispensable de la organización, no solo un capital humano que labora para la empresa sin tomar en cuenta sus decisiones o lo que ellos anhelan lograr.
- La empresa Tienda Comercial Rivera no cuenta con un modelo de Empowerment adecuada en su organización para que su personal se consideren protagonistas en todos los objetivos y metas que esta espera lograr para ser totalmente exitosa.
- La empresa necesita comprender los efectos y la relación que existe ente el desempeño laboral del personal y el proceso de Empowerment ya que estas se afectan mutuamente. Además, es necesario entender como la manera en que las personas perciben a otras pueden afectar positiva o negativamente en el desenvolvimiento de estas en la organización.
- La variable independiente EMPOWERMENT influye significativamente con la variable dependiente DESEMPEÑO LABORAL, con sus dimensiones e indicadores de la empresa “RIVERA” (Malpartida, 2016).

El ultimo antecedente nacional lleva como título: **“Estrategias de la Facultad y entrega de poder a los trabajadores del Supermercado**



Súper S.A.C. situado en la Ciudad de Chiclayo”, realizado por Rodrigo Gastón Carnero Swystun de la Universidad Católica Santo Toribio de Mogrovejo en Chiclayo, 2013.

Este trabajo de tesis se enfoca al problema de facultación y entrega de poder para los trabajadores del supermercado “SUPER S.A.C.” situado en la ciudad de Chiclayo y ante ello proponer estrategias adecuadas para su implementación. Para eso, se utilizó como instrumentos de medición una entrevista y una encuesta basada en una escala de Likert, la cual midió los indicadores: enfoque de directivos, liderazgo, trabajo en equipo, comunicación, reputación, toma de decisiones, etc., según Wilson Terry y su método de implementar un Empowerment. En el estudio de campo se encontró:

- El estilo de gestión que emplea la empresa se ve reflejado en la planificación de metas, gran parte de los colaboradores conocen los objetivos de la empresa y sus funciones a realizar, también con respecto la organización, emplean instructivo para trabajar y sus labores son bien marcadas.
- No se aprecia un nivel de Empowerment, facultación y entrega de poder en la empresa Súper SAC, el 80% de los encuestados menciona que su opinión no es tomada en cuenta y por lo general no tienen la facultad de hacer lo que mejor creen conveniente, los cambios que desean realizar en su puesto no son bien vistos, no reciben capacitaciones y casi nunca son recompensados.
- Si bien es cierto, el grado de autonomía que mantiene es pobre, se refleja las ganas de aprender motivo que el 100% de los colaboradores si se involucran con la empresa, cambiando la manera de trabajar, proponiendo ideas innovadoras, estableciendo equipos de trabajo, etc. Todos trabajan en un objetivo común, la comunicación es buena entre compañeros de trabajo, lo que falla es los escasos de presencia por parte de la gerencia y un mejor manejo de distribución de funciones.



- La propuesta de mejora elaborada está orientada a lograr un mayor grado de autonomía por parte de los colaboradores, a fin de asumir el reto de recolectar información que no solo le sirva a la empresa a mejorar a nivel global, sino también les de esa capacidad de tomar decisiones en cualquier momento y dificultad que se les presente dejando de lado la dependencia (Carnero, 2013).

2.1.3. Antecedentes regionales.

El primer antecedente regional lleva como título “GESTION DEL CAPITAL HUMANO Y PRODUCTIVIDAD EN LA GERENCIA DE INFRAESTRUCTURA DEL GOBIERNO REGIONAL DEL CUSCO-2017” realizado por (González García, 2017) de la Universidad Nacional San Antonio Abad de Cusco.

Las conclusiones a las que se llegaron son las siguientes:

Primera: De acuerdo a los resultados obtenidos se verifica que la gestión del capital humano incide positivamente en la productividad de la Gerencia de Infraestructura del Gobierno Regional de Cusco en el año 2017.

Segunda: Las características de la gestión del capital humano en la Gerencia de Infraestructura del Gobierno Regional de Cusco en el año 2017 expresan que los indicadores de compromiso y aprendizaje presentan los mejores resultados en la dimensión “personas”, en tanto que el trabajo en equipo prevalece con la mejor valoración en la dimensión “procesos”. Siendo el uso de la base de datos el indicador que presenta mejor valoración en la dimensión “tecnología”. En términos generales la variable gestión del capital humano es valorada en un 60% lo que significa que se encuentra en la frontera entre regular y bueno.

Tercera: La productividad en la Gerencia de Infraestructura del Gobierno Regional de Cusco en el año 2017, desde el punto de vista de la eficiencia es del orden del 68,20% para el avance físico y de 77,51% para el avance



financiero; desde el punto de vista de la eficacia, las obras evaluadas en algunos tienen un horizonte de ejecución que llega a más de siete años desde la fecha de declaración de viabilidad de los proyectos de inversión, y presentan una sobrevaloración hasta el orden del 34,7%.

Cuarta: Con la finalidad de mejorar la gestión del capital humano se propone las siguientes estrategias: organizar talleres con profesionales de la especialidad en mejora continua de los procesos conforme a los requerimientos institucionales; comunicar las metas y las expectativas de forma clara a los trabajadores desde los niveles superiores; delegar responsabilidades permanentemente, fomentando el trabajo en equipos; programar reuniones semanales de evaluación de las actividades que se ejecutan con el fin de cautelar el cumplimiento de los objetivos estratégicos; practicar la comunicación directa entre jefes, trabajadores y pares; implementar sistemas de gestión de calidad; brindar información selecta y oportuna a los trabajadores, construyendo redes de comunicación.

El segundo antecedente regional lleva como título “FUNDAMENTOS DE EMPOWERMENT EN LA TOMA DE DECISIONES DE LAS MYPES DEL SECTOR MANUFACTURA DE LA REGIÓN SUR DEL PERÚ” realizado por (Rodriguez Huamaní, 2017) de la Universidad Nacional del Altiplano.

Las conclusiones a las que se llegaron son las siguientes:

1. Se ha analizado tres enfoques de Empowerment siendo: el enfoque de Empowerment en el contexto organizacional; enfoque del Empowerment en el contexto comunitario y el enfoque del Empowerment en el contexto del desarrollo, realizando una valoración de sus ventajas y desventajas, determinándose que, el que se adecua más a las Mypes del sector manufactura es el enfoque del Empowerment en el contexto de desarrollo.



2. En cuanto al nivel de empoderamiento otorgado a los trabajadores de las Mypes del sector manufactura de la Región Sur del Perú habiéndose realizado el análisis de género y edad, así como las dimensiones e indicadores del Empowerment y tomando como base la calificación para determinar los niveles de empoderamiento en jefes de las empresas, se ha concluido que existe un bajo nivel de empoderamiento, teniendo como resultado una media de 51,2409 lo que determina el bajo nivel de empoderamiento en las Mypes del Sector Manufactura Región Sur del Perú.

3. Podemos concluir en cuanto a la toma de decisiones según el análisis realizado es considerado bueno, por lo que no es óptimo, el liderazgo que tienen los jefes inmediatos superiores y que al tomar una decisión un 30% considera que casi siempre, y un 27% siempre y un 26% Regular, 11% Casi Nunca y el 6% Nunca, determina que falta mejorar la relación del jefe con sus trabajadores.

4. Para determinar el nivel de relación entre el Empowerment y la toma de decisiones se ha realizado el cruce de indicadores de estas dos variables teniendo como resultado en el Chi-Cuadrado de Pearson, el significativo y su significancia asintótica, lo que concluyo que hay una relación directa entre el nivel de empoderamiento y la toma de decisiones.

5. Después de realizar un análisis del nivel de Empowerment y la toma de decisiones se ha establecido una propuesta de actividades de Empowerment para las Mypes del sector Manufactura de la Región Sur del Perú. Para que la implementación del Empowerment sea efectiva, es de vital importancia contar con el apoyo de la alta dirección de la empresa, para que se puedan tomar acciones que permitan crear un ambiente adecuado y propicie el Empowerment.



2.2. Marco institucional

MECH es una de las empresas constructoras más antiguas del Cusco y del Sur del país, cumpliendo 25 años sirviendo a nuestros clientes; hoy en día se ha constituido como la empresa constructora líder en la región, gracias a los estándares de calidad, seguridad que manejamos y las políticas de satisfacción del cliente que ofrecemos.

La empresa se desarrolla en 3 áreas que son:

- Ingeniería y Construcción; la cual es especialista en obras de infraestructura como estabilización de taludes, carreteras, pavimentaciones, bases de operaciones, subestaciones eléctricas, obras de retail, edificaciones, mini centrales hidroeléctricas, operando no sólo en nuestra región sino a nivel nacional.
- Inmobiliaria; la cual ha incursionado exitosamente en la ejecución y venta de proyectos inmobiliarios gracias a la calidad y servicio demostrados.
- Equipos; área que gestiona el alquiler de equipo liviano y pesado ofreciendo altos estándares de mantenimiento y soporte técnico.

Visión:

Ser un grupo empresarial líder reconocido por su confiabilidad desarrollándose en todo el ámbito nacional, asumiendo retos empresariales en importantes áreas de Ingeniería, Construcción, Inmobiliaria y Equipos.

Misión:

Somos una empresa confiable, dedicadas a resolver las necesidades crecientes en todos los campos de la ingeniería y construcción, comprometida e identificada con sus clientes, trabajando en un entorno de motivación y desarrollo de su personal. Respetando la cultura y protegiendo el medio ambiente de las comunidades donde intervenimos.

Valores:

- Honestidad: Nos guiamos por la sinceridad y coherencia de nuestras acciones dentro de un marco de transparencia, con nosotros mismos y con todos los que nos rodea, por lo que nos constituimos en una empresa seria y honesta.



- **Cumplimiento:** En el tiempo en que venimos operando, podemos sentirnos orgullosos de afirmar que hemos y continuamos cumpliendo con nuestros compromisos con el cliente y proveedores, siendo una empresa reconocida por ello.
- **Calidad:** Mantenemos estandartes de calidad y mejora continua para la satisfacción de nuestros clientes.
- **Respeto:** sustentamos nuestras operaciones a través del respeto a nuestros clientes, proveedores, medio ambiente, tradiciones, costumbres, así como fomentamos el respeto a todo nivel en nuestra organización.

2.3. Bases teóricas

2.3.1. Empowerment

En años recientes se ha desarrollado herramientas modernas de la Administración que han contribuido al desarrollo de las organizaciones en forma acelerada, ayudándolas a adaptarse a los cambios de forma más versátil. Una de estas herramientas modernas de la Administración y tal vez una de las más importantes es el “Empowerment” o “Empoderamiento” el cual se aprecia al detalle a continuación.

Hurtado (2008) cita a Kenneth Blanchard, que define como la potenciación o empoderamiento; se basa en capacitar para delegar poder y autoridad a los subordinados y transmitirles el sentimiento de que son dueños de su propio trabajo.

Es un proceso mediante el cual se maximiza la utilización de diversas capacidades de los recursos humanos y ocurre cuando la gerencia proporciona a los empleados toda la información, conocimiento y recursos requeridos para desempeñarse en sus tareas asignadas y además les permite ejecutarlas en forma que sea necesaria para lograr los resultados deseados (Hurtado, 2008).

Asimismo, es el proceso de compartir poder con los empleados, reforzando así su confianza en su capacidad para desempeñar su trabajo y su creencia en que son colaboradores que influyen en la organización. El Empowerment da como resultado, que la gente toma más iniciativa y

persevera en alcanzar sus objetivos y la visión de su líder, incluso a pesar de los obstáculos (Bateman & Snell, 2009).

2.3.1.1. Aportes del Empowerment

Para Hurtado (2008), el liderazgo situacional se basa en mantener un equilibrio entre dos tipos de comportamiento que ejerce un líder para adaptarse al nivel de desarrollo de su equipo de trabajo.

Tabla 1: Tipos de comportamiento de un líder

Comportamiento Directivo	Comportamiento de apoyo
<ul style="list-style-type: none">- Define las funciones tareas de los subordinados.- Señala que, como y cuando deben realizarlas.- Controla los resultados.	<ul style="list-style-type: none">- Centrado en el desarrollo del grupo.- Fomenta la participación en la toma de decisiones.- Da cohesión, apoya y motiva al grupo.

Fuente: Tomado del libro de Principio de administración, pág. 120 de Hurtado Cuartas, 2008.

Para Hurtado (2008), el líder puede utilizar los dos tipos de comportamiento en mayor o menor medida dando como resultados cuatro estilos de liderazgo:



Figura 1: Estilos de liderazgo

Fuente: Tomado del libro de Principio de administración, pág. 120 de Hurtado Cuartas, 2008.



- A. Estilo de control:** Se caracteriza por un alto nivel de comportamiento directivo y un bajo nivel de comportamiento de apoyo.
- B. Estilo de supervisión:** Caracterizado por altos niveles de comportamiento de apoyo y bajo en comportamiento directivo, las decisiones la toma conjuntamente con los colaboradores. Refuerza y apoya.
- C. Estilo asesoramiento:** Mantiene un nivel alto de comportamiento de apoyo y bajo en comportamiento directivo. Las decisiones las toma conjuntamente con los colaboradores. Refuerza y apoya.
- D. Estilo de delegación:** Bajos niveles en ambos comportamientos debido a que delega la toma de decisiones en sus colaboradores.

2.3.1.2. Resultado del nuevo modelo de liderazgo para el Empowerment:

Hurtado (2008), menciona que el nuevo modelo de liderazgo para el Empowerment es:

- Organización plana y flexible.
- Equipos informales de colaboración, alta tecnología y redes de la comunicación.
- Cultura participativa.
- Inspira, creativa, sensible.
- Liderazgo para el Empowerment.
- Responsabilidad descentralizada y participativa del poder (Hurtado, 2008).

2.3.1.3. Aplicación del Empowerment

Para Hurtado (2008), la aplicación del Empowerment necesita de los siguientes elementos:



A. Acondicionar los puestos de trabajo

Consiste en mejorar Los puestos de trabajo para que los empleados se sientan cómodos y puedan tener sentido de orientación, posesión y responsabilidad, para que desarrollen los siguientes atributos: Autoridad, diversidad, reto, rendimiento significativo, poder para la toma de decisiones, cambios en la asignación de trabajo y atención de un proyecto hasta que se concluya (Hurtado, 2008).

B. Equipos de trabajo

Se deben diseñar planes de capacitación integral para desarrollar las habilidades técnicas de cada empleado. Esta es una forma de energizar al personal y motivarlo a mejorar la toma de decisiones en cuanto a: Planificación, organización interna, selección del líder y rotación de puestos (Hurtado, 2008).

C. Entrenamiento

Generalmente se necesita para desarrollar habilidades cuando los colaboradores y equipos asumen mayores responsabilidades; el personal con Empowerment debe poder dirigir a otros y resolver sus propios conflictos sin tener que apelar a una autoridad más alta (Hurtado, 2008).

D. Planes de carrera y desarrollo

Son los beneficios y facilidades que la organización proporciona a los empleados, para mejorar su calidad de vida y la de grupo familiar y de esta manera podrán seguir formándose académicamente y desarrollar carreras dentro de la organización (Hurtado, 2008).



2.3.1.4. Principios del Empowerment

Hurtado (2008), menciona que los principios del Empowerment son

- A. Asignarles autoridad y responsabilidad sobre las actividades.
- B. Definir estándares de excelencia.
- C. Proveer retroalimentación oportuna sobre desempeño de los miembros del proceso.
- D. Reconocer oportunamente los logros.
- E. Confiar en el equipo.
- F. Siempre hay una mejor manera de hacer las cosas.
- G. Tratar a los colaboradores con dignidad y respeto.
- H. Dar la capacitación necesaria para alcanzar los objetivos y metas.
- I. Proveer información y herramientas necesarias para facilitar y asegurar la toma de decisiones, adecuada y oportuna. (Hurtado, 2008).

2.3.1.5. Cualidades y características del Empowerment

Según Cornejo (2017), el Empowerment se puede otorgar a una persona o a un equipo conformado por grupos de trabajo con empleados responsables de un producto o servicio, y que comparten el liderazgo, colaboran en el mejoramiento del proceso del trabajo, planean y toman decisiones relacionadas con el método de trabajo y estos equipos con Empowerment tienen las siguientes características:

- A. Comparten el liderazgo y las tareas administrativas.
- B. Los miembros tienen facultad para evaluar y mejorar la calidad del desempeño y el proceso de información.
- C. El equipo proporciona ideas para la estrategia de negocios.
- D. Son comprometidos, flexibles y creativos.
- E. Coordinan e intercambian con otros equipos y organizaciones.



F. Mejoran la honestidad, las relaciones con los demás y la confianza.

G. Tienen una actitud positiva y son entusiastas (Cornejo, 2017).

2.3.1.6. Técnicas, elementos y métodos del equipo con Empowerment

El ingrediente más importante del Empowerment es la relación directa entre el administrador y la gente con la que trabaja. Por tanto, para Cornejo (2017), son tres las consideraciones que se deben tener para trabajar con Empowerment:

A. Técnicas para crear Empowerment:

- Sistema de sugestión.
- Empleado del mes.
- Entrenamiento.
- Creación del equipo.
- Círculos de calidad.
- Prácticas motivacionales.
- Enriquecimiento de puestos.
- Sinergia del grupo (Cornejo, 2017).

B. Elementos que deben ser compartidos por un equipo:

- Propiedad.
- Responsabilidad.
- Autoridad.
- Poder.
- Recompensa.
- Energía, compartir responsabilidades (Cornejo, 2017).

C. El gerente con Empowerment tiene la responsabilidad de proporcionar los métodos para:

- Crear misión y visión.
- Ofrecer guía, apoyo y capacitación.
- Evaluar el desempeño conforme se va logrando.
- Niveles de toma de decisiones (Cornejo, 2017).



2.3.1.7. Ventajas del Empowerment

Las principales ventajas que se obtienen implantando el Empowerment son las siguientes:

- A. Aumenta la satisfacción y confianza de las personas que integran la organización.
- B. Aumenta la responsabilidad, autoridad y compromiso en la satisfacción del cliente.
- C. Aumenta la creatividad y disminuye la resistencia al cambio.
- D. Los integrantes de la organización comparten el liderazgo.
- E. Mejora la confianza en la comunicación y las relaciones.
- F. Incrementa el entusiasmo y una actitud positiva.
- G. Se tiene un proceso más eficiente para la toma de decisiones.
- H. Mayor comunicación en todos los niveles y en todas las direcciones (Cornejo, 2017).

2.3.1.8. Desventajas del Empowerment

Generalmente las compañías fracasan al involucrar el Empowerment en sus recursos humanos, no logran los resultados deseados, por no ponerle la atención debida y no mostrar de manera concreta, de tal manera que todos sepan de qué se trata y cuáles son los resultados que se esperan de él (Cornejo, 2017).

2.3.1.9. Estrategias para la integración de las personas al Empowerment

Según Bottini (2003) citado por Malpartida (2016), para integrar a las personas al Empowerment hay tres elementos importantes a fortalecer:



A. Las relaciones (Trabajo en equipo)

Las relaciones deben ser efectivas y sólidas, el primero para el logro de los objetivos propuestos en el trabajo y el segundo para que permanezcan en el tiempo y no dependan de un estado de ánimo volátil. Se trata de realizar un trabajo en equipo donde los trabajadores se complementen, y al mismo tiempo se sientan satisfechos y motivados (Figuroa & Paisano, El Empowerment como Herramienta Eficaz para Alcanzar el Éxito Organizacional (tesis pregrado), 2006).

Para el estudio de la dimensión relaciones en el presente trabajo de investigación, se utiliza como indicadores: Las relaciones efectivas y sólidas.

a. Relaciones efectivas

Es la interacción entre los diferentes equipos que identifican nuevas oportunidades en la organización, para el logro de los objetivos propuestos (Romero & Lescano, 2017).

b. Relaciones sólidas

Relaciones entre los miembros de una organización, de manera que permanezcan en el tiempo y no dependan de un estado de ánimo volátil (Romero & Lescano, 2017).

B) La disciplina (Liderazgo participativo)

Respecto a la disciplina, todos los trabajadores participen en diferentes actividades de la empresa y obtengan responsabilidad por un grupo de personas para desarrollar proyectos y de esta manera será un líder que guie a todos por logros. En este sentido es preciso promover el orden, que las personas puedan trabajar en un sistema estructurado y organizado, para que realicen sus funciones debidamente. La



definición de roles, permite conocer el papel que le corresponde a cada quien (Figueroa & Paisano, 2006).

Para Aimon (2008) citado por Palomino (2017), es el estilo de liderazgo en el que el líder implica subordinación en la fijación de objetivos, resolución de problemas, la construcción de equipos, etc., pero mantiene la autoridad de toma de decisiones finales, cuyos elementos son: Experiencia, equidad y flexibilidad.

En tanto para el estudio de la dimensión disciplina en el presente trabajo de investigación, se utiliza como indicadores: El orden, roles, experiencia, equidad y flexibilidad.

a. Orden

Es la capacidad de actuar ordenada y perseverantemente para conseguir un bien. Exige una disposición y unos lineamientos para poder lograr más rápidamente los objetivos deseados, soportando las molestias que esto ocasiona (TRIPOD, 2018).

b. Roles

Es el conjunto de conductas y actitudes que se espera de un personaje. Sin embargo. Los roles sirven a las tareas para especificar quién las realiza, así como para definir un conjunto de productos de trabajo de los que son responsables (Universidad del País Vasco, 2018).

c. Experiencia

La experiencia es adquirida con el tiempo, esta observación de situaciones genera una idea de cómo comportarse o qué tipo de decisiones se deben acatar. Las organizaciones deben brindar códigos, políticas y procedimientos que guíen a los trabajadores en la toma de decisiones o en el camino de la correcta decisión (Portugal, 2018).



d. Equidad

La equidad laboral hace referencia a la igualdad en lo que a raza, origen o religión se refiere, del mismo modo que debe existir igualdad entre hombres y mujeres, debe haberla en condiciones y salarios entre ciudadanos nativos de un país y extranjeros, o entre habitantes de una u otra religión, o entre personas con una u otra tendencia sexual. Cualquier trabajador tenga los mismos derechos en una empresa o institución sea cual sea su origen, sus creencias o su sexo/sexualidad (Fandiño, 2012).

C. El compromiso

Para Conger (2008) citado por Palomino (2017), es la experiencia de los empleados con su organización. En términos generales, los empleados que están comprometidos con su organización generalmente sienten una conexión con su organización, sienten que encajan y sienten que entienden las metas de la organización. Por lo que lo demuestran con: Esfuerzo y servicio.

Asimismo, Figueroa & Paisano (2006), menciona que el compromiso debe ser consecuente en todos los niveles, pero promovidos por los líderes que son los agentes de cambio. Esto debe incluir principalmente lealtad, persistencia en los objetivos, en las relaciones laborales para que las personas sientan y expresen lo que se les transmite.

Por tanto, en el presente estudio, se utiliza como indicadores: El esfuerzo, lealtad y servicio.

**a. Esfuerzo**

El esfuerzo puede ser entendido como la intensidad con la que desarrollamos nuestras capacidades físicas e intelectuales, nuestras habilidades sociales o cualquier otra característica personal al servicio de una o varias tareas (García G. , 2016).

b. Lealtad

Según la Real Academia Española (RAE) citado por Carvajal (2018) es el cumplimiento de lo que exigen las leyes de la fidelidad y las del honor y hombría de bien. La lealtad sólo se demuestra en las adversidades, por tanto para convertirse en una empresa de trabajadores fieles se necesita entender antes de nada cuáles son sus necesidades e intentar satisfacerlas.

c. Servicio

Para Kotler & Lane (2006), un servicio es cualquier actuación o cometido esencialmente intangible, sin transmisión de propiedad, que una parte puede ofrecer a otra. Su prestación puede ir ligada o no a productos físicos.

2.3.1.10. El clima en lugares de trabajo con Empowerment

Para el Instituto Internacional de Investigación (2017), en un lugar de trabajo con Empowerment las personas perciben lo que está pasando a su alrededor una vez que han sido facultados, como:

- A. Claridad de propósito:** La gente sabe qué es lo que se espera de ella, cuáles son sus tareas y responsabilidades y los valores por los que se guía la empresa y su equipo de trabajo.
- B. Moral:** Se confía en los compañeros de trabajo, las políticas se flexibilizan y la gente se siente respetada.



- C. Justicia:** El personal percibe una mayor justicia de parte de la compañía y de los compañeros de trabajo, y aumenta la confianza en lo que dicen los jefes.
- D. Reconocimiento:** La gente percibe como más justas las recompensas individuales que se dan, ya que están basadas en los resultados individuales y no en las relaciones o características personales.
- E. Equipo de trabajo:** Las personas se ayudan más entre sí, y cuando hay problemas difíciles el trabajo conjunto es más productivo.
- F. Participación:** Los empleados tienen mayor participación en la toma de decisiones, los problemas se comparten, de manera que no agobian a una sola persona y se percibe una mayor optimización en la distribución de los recursos.
- G. Comunicación:** La gente se mantiene más informada de lo que pasa en la empresa, la comunicación entre equipos de trabajo y personas también mejora. Como resultado de la mayor participación, los empleados comprenden mejor el motivo de muchas comunicaciones.
- H. Ambiente:** Las personas se sienten más capaces de manejar las presiones del trabajo, perciben que no se espera que hagan más de lo que pueden hacer y que hay mayores oportunidades de crecer y aprender, así como de desarrollar mejor su carrera. (Instituto Internacional de Investigación, 2017)



2.3.1.11. Las tres claves de Ken Blanchard

Ken Blanchard en colaboración con Carlos y Randolph (1996) escribieron un libro de divulgación sobre facultamiento, donde dan algunos consejos prácticos para crear Empowerment en las empresas. Primero establecen de manera clara que el Empowerment debe iniciar en la alta dirección de la empresa, y enseguida menciona lo que él llama las tres claves del Empowerment:

A. Primera clave: Compartir la información con todos

Compartir información que permita a los empleados entender la situación actual de la compañía en términos claros, ayuda a crear confianza en la organización, acaba con la forma de pensar tradicional basada en jerarquías, ayuda a las personas a ser más responsables y las estimula a pensar como si ellas fueran dueñas de la empresa. (Blanchard, Carlos, & Randolph, 1996).

B. Segunda clave: Crear autonomía por medio de fronteras

Estas fronteras sirven de guías para que el comportamiento de las personas no regrese a los hábitos anteriores al Empowerment, ni tampoco emprendan esfuerzos dispersos. Algunas áreas donde se necesitan definir fronteras son:

- a) Propósito: ¿En qué negocio estamos?
- b) Valores: ¿Cuáles son las guías operativas?
- c) Imagen: ¿Cuál es la visión del futuro?
- d) Metas: ¿A qué, cuándo, dónde y cómo debemos llegar?
- e) Papeles: ¿Quién hace qué cosa?
- f) Estructura organizacional y sistemas: ¿Cómo apoya la organización lo que se desea hacer? (Blanchard, Carlos, & Randolph, 1996).



C. Tercera clave: Reemplazar la jerarquía con equipos

Habitualmente después de que una empresa ha pasado por una rectificación de tamaño, la gerencia queda más cerca de los puestos operativos, hay tramos de control más amplios y las personas están resentidas con la alta dirección y no saben exactamente qué hacer. Lo apropiado es reemplazar la antigua jerarquía con equipos auto dirigidos, en un grupo de personas responsables de todo un proceso o producto, que planeen, ejecuten y dirijan el trabajo desde el principio hasta el final. De esta manera, esas personas no estarán resentidas y sí sabrán qué hacer. Cuando se llega a este nivel, ni siquiera las tareas más complejas e importantes causan estrés, ya que se cuenta con el apoyo de un equipo (Blanchard, Carlos, & Randolph, 1996).

2.3.2. Productividad

La productividad es una medida de qué tan eficientemente utilizamos nuestro trabajo y nuestro capital para producir valor económico. Una alta productividad implica que se logra producir mucho valor económico con poco trabajo o poco capital (Carro & Gonzales, Productividad y competitividad, 2015).

Para la Organización Internacional del Trabajo (2016), “la productividad es el uso eficaz de la innovación y los recursos para aumentar el agregado añadido de productos y servicios” (p.1). Y para mejorar la productividad, el propietario de un negocio puede hacer dos cosas:

- Aumentar la producción sin cambiar el volumen de los insumos de entrada (producir y vender más)
- Disminuir el volumen de los insumos de entrada sin cambiar la producción (reducir los costos de los recursos utilizados en la empresa) (Organización Internacional del Trabajo, 2016).



2.3.2.1. Medición de la productividad

La productividad implica la mejora del proceso productivo. Por tanto, es un índice que relaciona lo producido por un sistema (salidas o producto) y los recursos utilizados para generarlo (entradas o insumos) (Carro & Gonzáles, 2012).

$$\text{Productividad} = \frac{\text{Salidas}}{\text{Entradas}}$$

La medición de la productividad es a veces bastante directa, pero en muchos casos, existen problemas sustanciales para llevar a cabo esta medición. Algunos de los problemas de medición son:

- La especificación del producto puede variar mientras la cantidad de insumos y salidas permanece constante.
- Los elementos externos pueden causar un crecimiento o disminución en la productividad por el cual el sistema puede no ser directamente responsable (Carro & Gonzáles, 2012).

2.3.2.2. Indicadores asociados a la productividad

Para Olascoaga (2015), existe tres criterios comúnmente utilizados en la evaluación del desempeño de un sistema, los cuales están muy relacionados con la calidad y la productividad: Eficiencia, Eficacia y Efectividad.

A. Eficiencia

Consiste en el buen uso de los recursos, lograr lo mayor posible con aquello que contamos. Eficiente, es quien logra una alta productividad con relación a los recursos que dispone. Eficiencia se emplea para relacionar los esfuerzos frente a los resultados que se obtengan (Londoño, 2011).

Asimismo, a mayores resultados, mayor eficiencia. Si se obtiene mejores resultados con menor gasto de recursos o menores esfuerzos, se habrá incrementado la eficiencia. Por



tanto, Ramos et al. (2016) menciona que, en la actualidad ante la existencia de mercados competitivos, se debe tomar en cuenta los costos de calidad que permitan identificar las ineficiencias existentes en el uso de recursos. Tan importante o más que conocer los costos de la inversión en la calidad, es poder cuantificar en forma confiable, oportuna y sistemática los costos de no calidad, los gastos en que incurre la empresa por las fallas, repeticiones y errores en el uso de recursos.

Revisando la información respecto a la dimensión eficiencia se tiene como indicadores: El uso de recursos y el costo de no calidad.

a. Uso de recursos

Para poder maximizar el valor de la empresa y que cada uno de los recursos disponibles nos permita conseguir la rentabilidad máxima, se recomienda que el uso se de manera óptima realizando las siguientes acciones:

- Formar adecuadamente el personal
- Fomentar un buen ambiente de trabajo
- Disponer de todas las novedades en el campo tecnológico
- Separar la globalidad de la actividad en pequeños procesos
- Negociar con distintos proveedores
- Asegurar un ahorro en forma de recursos propios
- Reducir al máximo los gastos financieros (Bir, 2016).

b. Costo de no calidad

Representan el “precio del incumplimiento” o costos de hacer las cosas mal y son aquellas erogaciones producidas por ineficiencias o incumplimientos, las cuales son evitables, como, por ejemplo: reprocesos, desperdicios,



devoluciones, reparaciones, reemplazos, gastos por atención a quejas y exigencias de cumplimiento de garantías, entre otras (Flores & Perez, 2006).

B. Eficacia

Mide el grado de cumplimiento de un objetivo, no considera los recursos asignados para ello. Es el grado en que el producto o servicio satisface las necesidades reales y potenciales o expectativas de los clientes o destinatarios (Pérez, 2013).

Para Robbins y Coulter citado por Thompson (2008), se define como hacer las cosas correctas, es decir; las actividades de trabajo con las que la organización alcanza sus objetivos. Por tanto, este mismo autor menciona que una empresa, organización, producto o persona es eficaz cuando es capaz de hacer lo necesario para lograr los objetivos deseados o propuestos.

Por tanto, para conocer el comportamiento de la dimensión eficacia en la presente investigación se utiliza como indicadores: la capacidad de trabajo (persona eficaz) y entrega de producto (organización y producto eficaz).

a. Capacidad de trabajo

Puede definirse como el equilibrio entre los recursos del individuo por un lado y los factores relacionados con el trabajo por el otro. Los recursos personales son las capacidades funcionales y la salud del trabajador, las competencias y habilidades y los valores, actitudes y motivación del mismo. El trabajo incluye el contenido del mismo, el entorno de trabajo, la organización y el liderazgo (OSHA, 2016).



b. Entrega del producto

La entrega de productos para una empresa, es de suma importancia; ya que existen muchos costos asociados con una entrega tardía, costos que van desde multas o reducción en los pagos, hasta perder un cliente y todo su consumo (Burguete, 2015).

C. Efectividad

Este concepto involucra la eficiencia y la eficacia, es decir el logro de los resultados programados en el tiempo y con los costos más razonables posibles. Supone hacer lo correcto con gran exactitud y sin ningún desperdicio de tiempo o dinero (Mejía, 2018).

Es la relación entre los objetivos logrados y las metas propuestas, es decir permite medir el grado de cumplimiento de los objetivos planificados (Londoño Sanchez, Diana Marcela Londoño Sanchez, 2011).

La efectividad es la eficiencia con que una organización cumple con sus objetivos y metas. Las organizaciones efectivas, demuestran su fortaleza en distintos aspectos como los procesos administrativos. Punto fundamental de los cuales enmarcan la realización de todas las etapas o actividades que se desarrollan diariamente (Araujo & Salgado, 2014).

Es así que la dimensión efectividad en la presente investigación estudia: Procedimientos administrativos, objetivos y metas propuestas.

a. Procedimientos administrativos

El proceso administrativo es una serie de actividades independientemente utilizadas por la administración de una



organización, para el desempeño de las siguientes funciones a su cargo: planificar, organizar, suministrar el personal y controlar (Araujo & Salgado, 2014).

b. Objetivos propuestos

Son resultados, situaciones o estados que una empresa pretende alcanzar o a los que pretende llegar, en un periodo de tiempo y a través del uso de los recursos con los que dispone o planea disponer (Crecenegocios, 2014).

c. Metas propuestas

Expresa el nivel de desempeño a alcanzar, proveen la base para la planificación operativa y el presupuesto.

Características generales:

- Especifica un desempeño medible.
- Especifica la fecha tope o el período de Cumplimiento
- Debe ser realista y loggable, pero representa un desafío significativo (CEPAL, 2009).

2.3.2.3. Factores que afectan a la productividad

Para Bain (2003) llevar a cabo una elevación de la productividad, un directivo debe afectar, cuando menos, uno de los siguientes factores:

A. Métodos y equipo

Una forma de mejorar la productividad consiste en realizar un cambio constructivo en los métodos, los procedimientos o los equipos con los cuales se llevan a cabo los resultados. Algunos ejemplos son:

- La automatización de los procesos manuales.
- La instalación de sistemas de ventilación que mejoren el funcionamiento de los medios de transporte.



- La disminución del manejo del producto (o sea, el manejar tarimas con varias capas de cajas en vez de manejar las cajas en forma independiente).
- La eliminación del tiempo de espera (o sea, del tiempo que un empleado tiene que esperar mientras que alguien o algo le llega para que pueda llevar a cabo la tarea que le ha sido encomendada).

B. Utilización de la capacidad de los recursos

La precisión con la cual la capacidad con que se cuenta para realizar el trabajo se equipara a la cantidad de trabajo que hay que realizar brinda la segunda oportunidad importante para mejorar la productividad. Ciertos ejemplos son:

- Operar una instalación y su maquinaria con dos o tres turnos y no nada más con uno solo.
- Mantener a disponibilidad sólo las existencias que se requieran para cumplir con el objetivo de nivel del servicio a los clientes.
- Utilizar los propios camiones para recoger las mercancías o materias primas de los proveedores en vez de que regresen vacíos después de haber realizado sus entregas.
- Instalar estantes o usar tarimas en los almacenes para sacar el máximo provecho del espacio entre el piso y el techo.

C. Niveles de desempeño

La capacidad para obtener y mantener el mejor esfuerzo por parte de todos los empleados proporciona la tercera gran oportunidad para mejorar la productividad. Entre otros aspectos pueden mencionarse:



- Obtener el máximo beneficio de los conocimientos y de la experiencia adquiridos por los empleados de mayor antigüedad.
- Establecer un espíritu de cooperación y de equipo entre todos los empleados.
- Motivar a los empleados para que adopten como propias las metas de la organización.
- Proyectar e instrumentar con éxito un programa de capacitación para los empleados (Bain, 2003).

2.4. Marco conceptual

2.4.1. Administración de recursos humanos

La administración de recursos humanos (ARH) es el conjunto de políticas y prácticas necesarias para dirigir los aspectos administrativos en cuanto a las personas o los recursos humanos, como el reclutamiento, la selección, la formación, las remuneraciones y la evaluación del desempeño (Chiavenato, Gestión del talento humano, 2009)

2.4.2. Área de operaciones

El departamento de operaciones de una empresa está a cargo de hacer los productos que la empresa vende. Tiene que producir diseños detallados para los productos y planificar las producciones de las cantidades requeridas. Tiene que comprar las materias primas. Debe fabricar los productos, probarlos y trasladarlos (Markgraf, 2018).

2.4.3. Autoridad

Poder legítimo que se deriva de la posición de una persona en una organización formal. Confiere el derecho a dar órdenes y esperar



obediencia. Es el poder institucionalizado y oficializado que depende de la legitimidad (Chiavenato, Gestión del talento humano, 2009).

2.4.4. Calidad de producto

Para Müller (2004), una empresa es de alta calidad y se encuentra en equilibrio cuando sobrepasa las expectativas del personal, clientes y accionistas de la organización. También es el grado en el que un conjunto de características inherentes cumple con los requisitos (ISO 9001, 2000).

2.4.5. Comportamiento

El comportamiento organizacional es el micro enfoque para las organizaciones porque se enfoca en los individuos dentro de las organizaciones como las unidades de análisis relevantes. El comportamiento organizacional examina conceptos como motivación, estilo de liderazgo y personalidad, y se ocupa de las diferencias cognitivas y emocionales entre las personas dentro de las organizaciones (Daft, 2011).

2.4.6. Constructora

Las empresas constructoras son unidades de producción, que básicamente están integradas por el capital y el trabajo, y cuyas actividades están centradas en ofrecer un servicio en pro del bien común. La meta principal de las empresas constructoras es ofrecer sus servicios conforme con lo estipulado en un proyecto y su respectivo contrato (SPS Constructora, 2016).

2.4.7. Crecimiento de ventas

Si una categoría de producto satisface al mercado y sobrevive a la etapa de introducción, ingresa a la segunda etapa del ciclo de vida del producto que se conoce como la etapa de crecimiento. En la etapa de crecimiento las ventas suelen incrementarse a tasas crecientes, muchos competidores ingresan en el mercado, las grandes compañías pueden comenzar a adquirir



pequeños negocios pioneros y las utilidades son saludables (Lamb , Hair, & McDaniel, 2002).

2.4.8. Desempeño

Es una forma sistemática de valoración de las actividades que ejecuta y si este logra alcanzar las metas propuestas, dar los resultados deseados y mostrar potencial de desarrollo a futuro, pero, sobre todo, cuánto valor agrega a la organización (Morgan, 2015).

2.4.9. Gastos de realización del producto

Representan la suma de los esfuerzos y de los capitales invertidos en la formación de un producto. Los gastos de producción sirven de base para fijar el precio natural de todos los artículos y las retribuciones naturales del capital y el trabajo (Piernas, 2018).

2.4.10. Líder

Un líder es la persona que puede influir en los de más y que posee autoridad gerencial. Liderazgo es un proceso de guiar a un grupo e influir en él para que alcance sus metas, es lo que hacen los líderes (Robbins, 2005).

2.4.11. Poder

Potencial de una persona para influir en otras. Capacidad de ejercer influencia, aun cuando no se ejerza (Chiavenato, Gestión del talento humano, 2009).

2.4.12. Producción

Representa la capacidad de producir las salidas organizacionales en cantidad y calidad. Está relacionada con los productos que consumen los clientes de la organización y no incluye consideración alguna acerca de eficiencia desde el punto de vista de clientes, satisfacción de necesidades



de la sociedad, alivio de pacientes, graduación de estudiantes, etcétera (Chiavenato, 2007).

2.4.13. Satisfacción del cliente

La satisfacción del cliente depende del desempeño percibido del producto, en relación con las expectativas del comprador (Kotler & Armstrong, 2007).

2.5. Hipótesis

2.5.1. Hipótesis general

El Empowerment se relaciona con la productividad en los trabajadores del área de operaciones de la Constructora MECH en la ciudad de Cusco, 2019.

2.5.2. Hipótesis específicas

H.E.1. Las relaciones se relacionan con la productividad del área de operaciones de la Constructora MECH en la ciudad de Cusco, 2019.

H.E.2. La disciplina se relaciona con la productividad del área de operaciones de la Constructora MECH en la ciudad de Cusco, 2019.

H.E.3. El compromiso de los trabajadores se relaciona con la productividad del área de operaciones de la Constructora MECH en la ciudad de Cusco, 2019.

2.6. Variables de estudio

2.6.1. Variable de estudio

- V1: Empowerment
- V2: Productividad

2.6.2. Operacionalización de variables

Tabla 2: Operacionalización de variables

Variable	Definición conceptual	Definición operacional	Dimensiones	Indicadores
Empowerment	Es el proceso de compartir poder con los empleados, reforzando así su confianza en su capacidad para desempeñar su trabajo y su creencia en que son colaboradores que influyen en la organización (Bateman & Snell, 2009).	Según Bottini (2003) citado por Malpartida (2016), para integrar a las personas al Empowerment hay tres elementos importantes a fortalecer.	Relaciones	- Efectivas
				- Solidas
			Disciplina	- Orden
				- Roles
				- Experiencia
			Compromiso	- Equidad
				- Esfuerzo
				- Lealtad
			Productividad	La productividad es una medida de qué tan eficientemente utilizamos nuestro trabajo y nuestro capital para producir valor económico. Una alta productividad implica que se logra producir mucho valor económico con poco trabajo o poco capital (Carro & Gonzales, Productividad y competitividad, 2015).
- Costo de no calidad				
Eficacia	- Capacidad de trabajo			
	- Entrega de producto			
Efectividad	- Procedimientos administrativos			
	- Objetivos propuestos			
	- Metas propuestas			

Fuente: Elaboración Propia



CAPÍTULO III

MÉTODO DE INVESTIGACIÓN

3.1. Alcance de la investigación

La presente investigación es de alcance correlacional – descriptivo, correlacional debido a que este tipo de estudios tiene como finalidad conocer la relación o grado de asociación que exista entre dos o más conceptos, categorías o variables en una muestra o contexto en particular y descriptivo porque busca especificar las propiedades, las características y los perfiles de personas, grupos, comunidades, procesos, objetos o cualquier otro fenómeno que se someta a un análisis. Es decir, únicamente pretenden medir o recoger información de manera independiente o conjunta sobre los conceptos o las variables a las que se refieren. (Hernandez & Fernández, 2014)

3.2. Enfoque de investigación

La presente investigación es de enfoque cuantitativo, porque se utilizará la medición numérica y el análisis estadístico para la presentación de los resultados. Es factible la cuantificación y medición de la variable de estudio, se analizará los resultados de las encuestas que se aplicarán a los trabajadores y la lista de cotejo aplicable a dicha variable. (Canahuire Montufar, Endara Mamani, & Morante Ríos, 2015)

3.3. Diseño de la investigación

La investigación es de diseño no experimental, porque no se manipulará las variables de estudio y esta se recolectará en un solo tiempo.

La investigación no experimental es la que se realiza sin manipular deliberadamente variables; lo que se hace en este tipo de investigación es observar fenómenos tal y como se dan en su contexto natural, para después analizarlos. (Hernandez & Fernández, 2014)



3.4. Población y muestra de la investigación

3.4.1. Población

La población se define como la totalidad del fenómeno a estudiar donde las unidades de población poseen una característica común, la cual se estudia y da origen a los datos de la investigación, según Mario Tamayo citado por (Canahuire Montufar, Endara Mamani, & Morante Ríos, 2015).

La población para la siguiente investigación está conformada por los 50 trabajadores del área de operaciones de la constructora MECH quienes tienen personal a su cargo ya sea como gerente, jefe o supervisor; población pequeña a la que se puede acceder sin restricciones; por tanto, se trabajará con toda la población, a quienes se aplicará el cuestionario de la presente investigación.

3.4.2. Muestra

Para la presente investigación la muestra estará conformada por el 100% de la población que consta de 50 colaboradores, por ser una pequeña población.

3.5. Técnicas e instrumentos de investigación

Recolectar datos consiste en elaborar un plan detallado de procedimientos que nos conduzcan a reunir datos con un propósito específico. (Canahuire Montufar, Endara Mamani, & Morante Ríos, 2015)

3.5.1. Técnicas

- **Encuesta.** - Utilizada para obtener información de los trabajadores de la constructora MECH en la ciudad de Cusco a través de preguntas distribuidas en un cuestionario.

3.5.2. Instrumentos

- **Cuestionario.** - Instrumento empleado en forma directa, contiene preguntas cerradas para la investigación.

**Tabla 3: Técnicas e instrumentos**

TÉCNICAS	INSTRUMENTOS
Encuesta	Cuestionario

Fuente: Elaboración propia.

3.6. Validez y confiabilidad de instrumentos

3.6.1. Validez de juicio de expertos

Estudia el grado en que un instrumento realmente mide las variables de estudio, en tanto tiene que ser autorizado por un juicio de expertos.

Tabla 4: Validez de juicio de expertos

EXPERTO	APELLIDOS Y NOMBRES	PORCENTAJE
1	Dr. Hugo Cornejo Villena	90%
2	Mg. Carlos Eduardo Pezo Borrero	88%
3	Dr. José Humberto Vega Centeno Villena	95%
4	Dr. Gabriel Suyo Cruz	95%
5	Dr. Roger Venero Gibaja	92%

Fuente: Elaboración propia.

3.6.2. Confiabilidad del instrumento aplicado

Estudia el nivel de exactitud y consistencia de los resultados obtenidos al aplicar los instrumentos.



Se aplicó una prueba piloto a 5 personas para mejorar la formulación de las preguntas en el instrumento aplicado.

Para la presente investigación se determinó el coeficiente alfa de Cronbach, que evalúa la confiabilidad o la homogeneidad de las preguntas o ítems, común para emplear cuando se trata de alternativas de respuestas policotómicas, como las escalas tipo Likert. El cual puede tomar valores entre 0 y 1, donde:

- A: 0 significa confiabilidad nula
 B: 1 representa confiabilidad total. (Corral, 2009)

Fiabilidad del instrumento aplicado:

Tabla N°: RANGOS DE PRECISIÓN DEL COEFICIENTE ALPHA DE CRONBACH

Rango	Magnitud
0.01 a 0.20	Muy baja
0.21 a 0.40	Baja
0.41 a 0.60	Moderada
0.61 a 0.80	Alta
0.81 a 1.00	Muy alta

Fuente: Elaboración propia

Siendo el medio que permitió este análisis de confiabilidad el software IBM SPSS STATISTIC versión 23, los resultados hallados, son:

ESTADISTICOS DE FIABILIDAD PARA LAS VARIABLE EMPOWERMENT Y PRODUCTIVIDAD

	Alfa de Cronbach	N de elementos
Empowerment	0,740	10
Productividad	0,712	17

Fuente: Elaboración propia

Los resultados hallados evidencian para ambas variables un valor superior a 0,7 lo que significa que la confiabilidad es alta, siendo ello garantía de que el instrumento mide las variables en estudio.



3.7. Plan de análisis de datos

Los datos obtenidos fueron tratados mediante el uso de la herramienta de SPSS – Statisticks 22, donde se realizó la tabulación respectiva de las encuestas para la posterior elaboración de los gráficos respectivos de cada ítem y finalmente concluir con la comprobación de la hipótesis planteada. Se utilizó el software Excel como apoyo para ecuaciones y figuras presentadas.

Para la presente investigación, la unidad de estudio son los trabajadores de la del área de operaciones de la constructora MECH, 2019, a quienes se les aplicó la encuesta, teniendo en cuenta las variables de la investigación.

Para medir la valoración de cada respuesta de los socios se utilizará una puntuación tipo Likert:

- Nunca = puntaje promedio hasta 1
- Casi nunca = puntaje promedio hasta 2
- A veces = puntaje promedio hasta 3
- Casi siempre = puntaje promedio hasta 4
- Siempre = puntaje promedio hasta 5

Éstos sirvieron para dar solución a la realidad problemática del presente estudio, planteando así las conclusiones y recomendaciones.

3.8. Baremación

Recordemos que el instrumento esta medido en una escala de intensidad de Likert de 1 a 5, para mostrar resultados por cada indicador y dimensión, debido a que estas tienen distinto número de preguntas se decidió hallar promedios para cada indicador y para cada dimensión. Estos promedios se recodificaron para tener una mayor interpretabilidad. A continuación, se muestra los puntajes promedios considerados para cada categoría.



Promedio de indicador y dimensión	Categoría
[1; 2.50)	Bajo
[2.51; 3.50)	Medio
[3.51; 5]	Alto

Fuente: Elaboración propia.

CAPÍTULO IV

4. RESULTADOS

Con la finalidad de determinar de qué manera el Empowerment se relaciona con la productividad en los trabajadores del área de operaciones de la Constructora MECH en la ciudad de Cusco, 2019. Para cumplir con este propósito se entrevistó a 50 trabajadores de la empresa constructora MECH, estos trabajadores respondieron al cuestionario y la información obtenida se muestra a continuación.

4.1. Análisis de la variable Empowerment

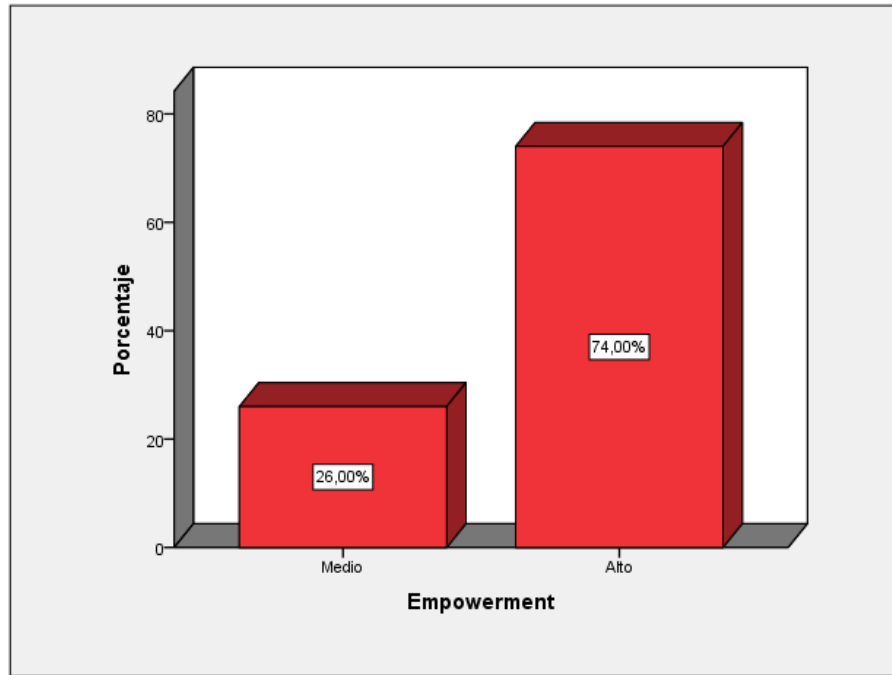
Tabla N°4: Empowerment

	Frecuencia	Porcentaje
Medio	13	26.0
Alto	37	74.0
Total	50	100.0

Fuente: Elaboración Propia

Interpretación y análisis:

El 74% de los trabajadores presentan un nivel alto de empoderamiento, el cual nos indica que los trabajadores de la empresa comparten funciones y tienen poder sobre algunas tareas, reforzando así su confianza y su capacidad para desempeñar su trabajo, esto favorece a la empresa por que los empleados se creen importantes además de sentir que influyen en la organización. Solo el 26% de los trabajadores presenta un nivel medio de Empowerment. Estos datos se pueden visualizar en la siguiente figura.



Fuente: Elaboración Propia

4.2. Análisis de las dimensiones de la variable Empowerment.

4.2.1. Análisis de la dimensión Relaciones

Tabla N°1: Análisis de la dimensión Relaciones de la variable Empowerment

Indicadores	Bajo		Medio		Alto	
	Frec	%	Frec	%	Frec	%
Efectivas	0	0.0%	28	56.0%	22	44.0%
Solidas	0	0.0%	27	54.0%	23	46.0%
Resumen de la dimensión: Relaciones	0	0.0%	27	54.0%	23	46.0%

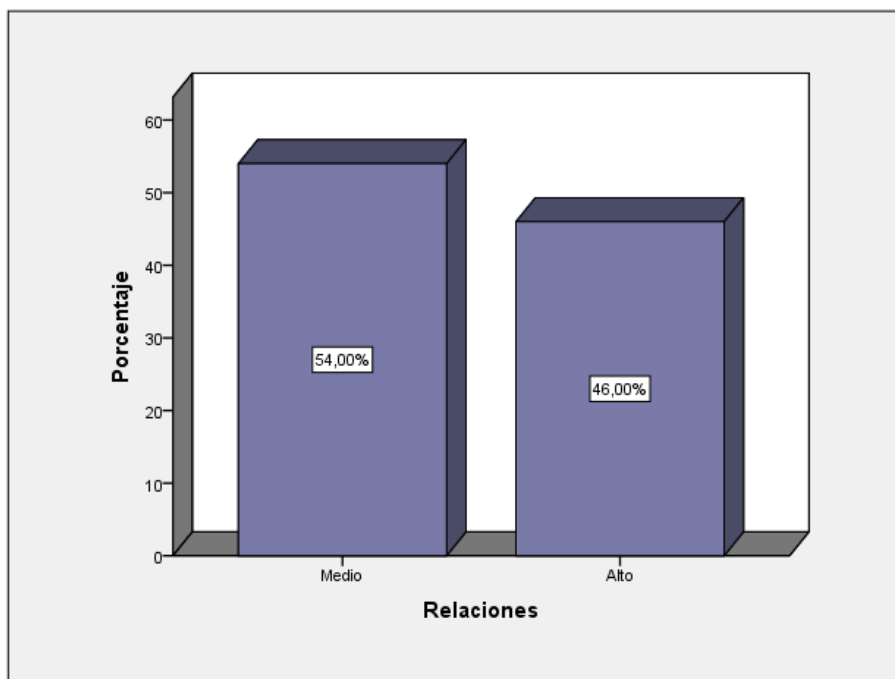
Fuente: Elaboración Propia

Interpretación y análisis:

Del total de trabajadores evaluados, el 56% presenta un nivel medio o regular de relaciones efectivas, seguido de un 44% con un alto nivel de relaciones efectivas, además se logró observar que el 54% de los trabajadores presentan un nivel medio de o regular de relaciones sólidas, y un 46% de estos tienen un nivel alto de relaciones sólidas.

Realizando un resumen general para la dimensión Relaciones se muestra en la tabla N°1 que el 54% de los trabajadores presentan un nivel medio o regular de relaciones lo cual nos alienta a decir que se cumplen de una manera óptima los objetivos propuestos en el

trabajo además de que esta forma de trabajo permanece así en el tiempo. Además, el 46% presenta un alto nivel de relaciones y esto es bueno para la empresa debido a que si su empleado tiene relaciones efectivas y solidas el trabajo será en equipo y armonía constante en el tiempo.



Fuente: Elaboración Propia

4.2.2. Análisis de la dimensión Disciplina

Tabla N°2: Análisis de la dimensión Disciplina de la variable Empowerment

Indicadores	Bajo		Medio		Alto	
	Frec	%	Frec	%	Frec	%
Orden	0	0.0%	22	44.0%	28	56.0%
Roles	0	0.0%	21	42.0%	29	58.0%
Experiencia	0	0.0%	22	44.0%	28	56.0%
Equidad	0	0.0%	27	54.0%	23	46%
Resumen de la dimensión: Disciplina	0	0.0%	21	42.0%	29	58%

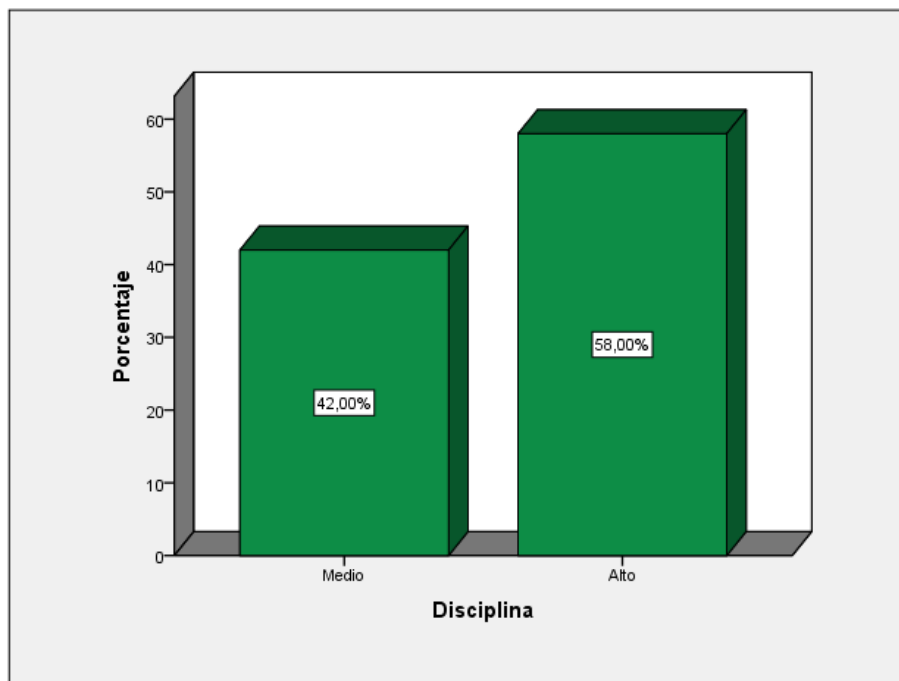
Fuente: Elaboración Propia

Interpretación y análisis:

Del total de trabajadores evaluados, el 44% presenta un nivel medio o regular en el orden, seguido de un 56% con un alto nivel de orden, además se logró observar que el 42% de los trabajadores presentan un nivel medio de o regular de roles, y un 58% de estos tienen

un nivel alto de roles. El 56% de los trabajadores tiene un nivel alto de experiencia, además se observó que un 54% presentaba un nivel medio o regular de equidad.

Realizando un resumen general para la dimensión Disciplina se muestra en la tabla N°2 que el 58% de los trabajadores presentan un nivel alto en la disciplina, es decir los trabajadores participan en diferentes actividades de la empresa y obtienen responsabilidades por un grupo de personas para desarrollar proyectos y de esta manera sean guías para lograr objetivos.



Fuente: Elaboración Propia

4.2.3. Análisis de la dimensión Compromiso

Tabla N°3: Análisis de la dimensión Compromiso de la variable Empowerment

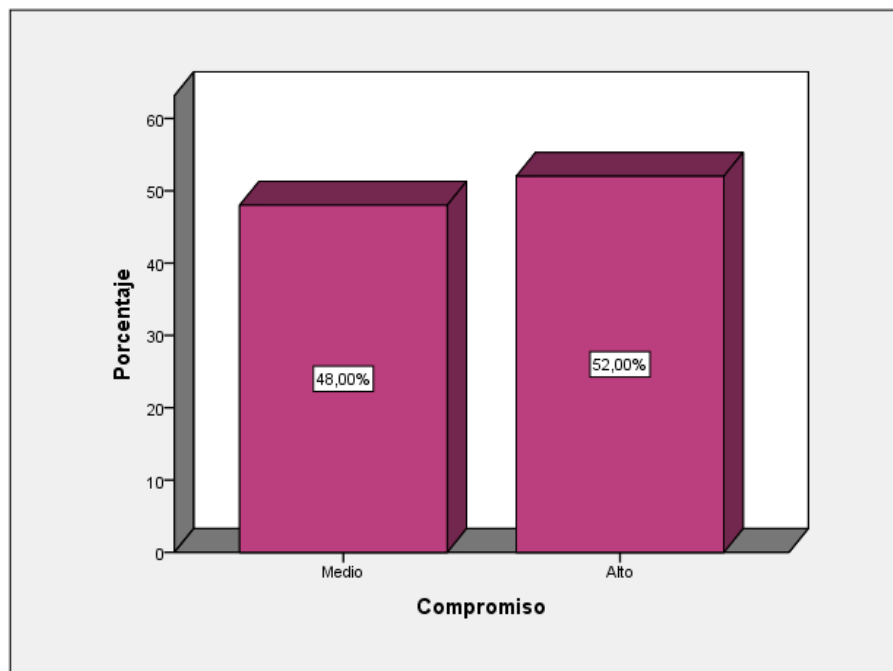
Indicadores	Bajo		Medio		Alto	
	Frec	%	Frec	%	Frec	%
Esfuerzo	0	0.0%	34	68.0%	16	32.0%
Lealtad	0	0.0%	24	48.0%	26	52.0%
Servicio	0	0.0%	26	52.0%	24	48.0%
Resumen de la dimensión: Compromiso	0	0.0%	24	48.0%	26	52%

Fuente: Elaboración Propia

Interpretación y análisis:

Del total de trabajadores evaluados, el 68% presenta un nivel medio o regular en su esfuerzo, y un 32% con un alto nivel de 32%, además se logró observar que el 48% de los trabajadores presentan un nivel medio de o regular de lealtad, y 52% de estos tienen un nivel alto de lealtad lo cual indicaría, que estos valores indican que los trabajadores presentan niveles adecuados de esfuerzo y lealtad los cuales garantizan un compromiso para con la empresa. El 52% de los trabajadores tiene un nivel medio de servicio, además se observó que un 48% presentaba un nivel medio o regular de servicio.

Realizando un resumen general para la dimensión compromiso se muestra en la tabla N°3 que el 52% de los trabajadores presentan un nivel alto en su compromiso lo cual nos indica la buena persistencia que tienen los trabajadores con los objetivos de la empresa, y en las relaciones laborales los trabajadores sienten y se expresan lo que se les transmite. Y por último la energía de acción, que es la fuerza que estimula y motiva a la gente es adecuada.



Fuente: Elaboración Propia

4.3. Análisis de la variable productividad.

Tabla N°8: Productividad

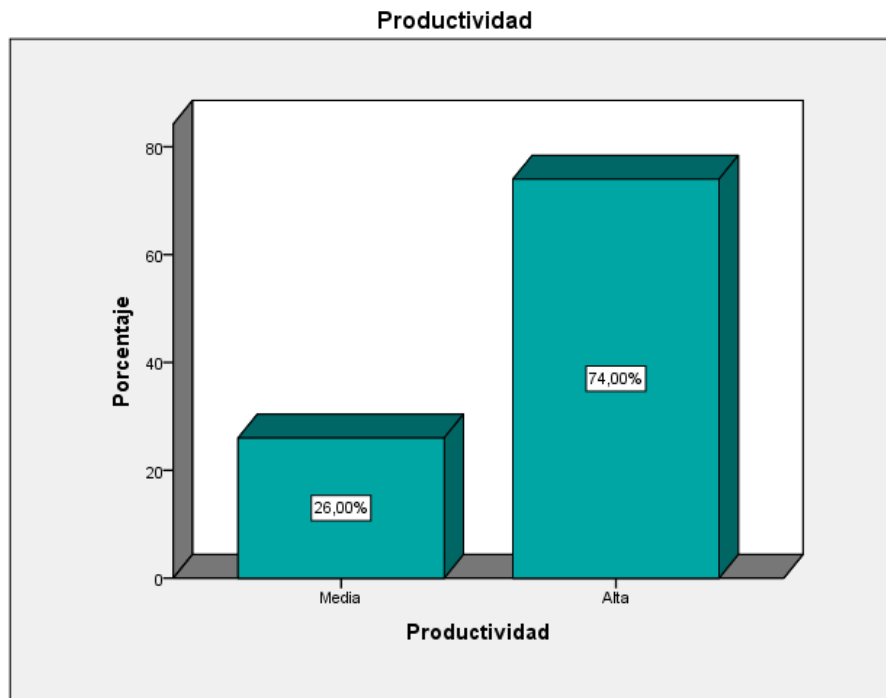
	Frecuencia	Porcentaje
Media	13	26.0
Alta	37	74.0
Total	50	100.0

Fuente: Elaboración Propia

Interpretación y análisis:

El 74% del personal evaluado en la constructora MECH tiene una alta productividad, seguido del 26% que tiene una productividad media y cabe resaltar que nadie presenta una productividad baja, esto nos motiva a afirmar que el uso eficiente de recursos trabajo, capital, materiales, energía, información en la producción de diversos bienes y servicios es de nivel medio a alto en su mayoría.

Una productividad mayor significa la obtención de más con la misma cantidad de recursos, o el logro de una mayor producción en volumen y calidad con el mismo insumo.



Fuente: Elaboración Propia

4.4. Análisis de las dimensiones de la variable Productividad.

4.4.1. Análisis de la dimensión eficiencia

Tabla N°5: Análisis de la dimensión eficiencia de la variable productividad

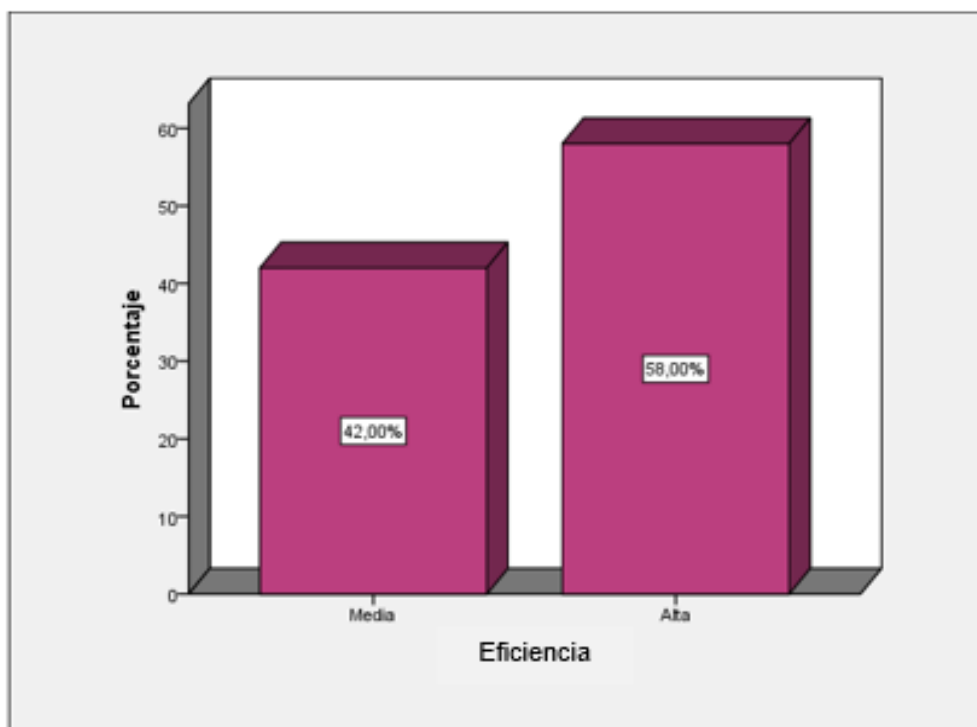
Indicadores	Bajo		Medio		Alto	
	Frec	%	Frec	%	Frec	%
Uso recursos	0	0.0%	14	28.0%	36	72.0%
Costo de no calidad	5	10.0%	29	58.0%	16	32.0%
Resumen de la dimensión: Eficiencia	0	0.0%	21	42.0%	29	58.0%

Fuente: Elaboración Propia

Interpretación y análisis:

Del total de trabajadores el 72% tiene un nivel alto de uso de recursos, seguido del 28% de trabajadores que tiene un nivel medio uso de recursos, mientras que el 58% de estos tiene un nivel medio o regular de costo de no calidad y el 32% tiene un nivel alto en costo de no calidad.

Realizando un resumen general para la dimensión eficacia que se muestra en la tabla N°5, el 58% de los trabajadores presentan un nivel alto de eficiencia y el 42% de estos tiene un nivel medio o regular de eficacia.



Fuente: Elaboración Propia



4.4.2. Análisis de la dimensión eficacia

Tabla N°5: Análisis de la dimensión eficacia de la variable productividad

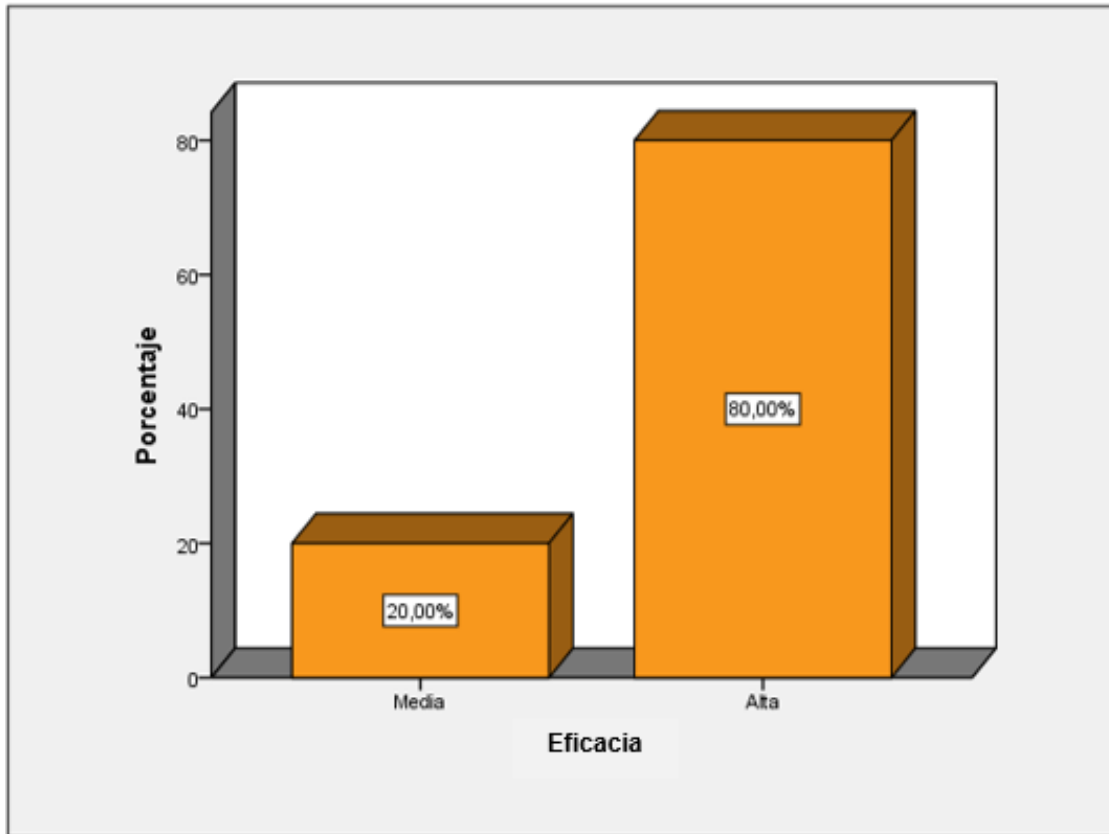
Indicadores	Bajo		Medio		Alto	
	Frec	%	Frec	%	Frec	%
Capacidad de trabajo	0	0.0%	6	12.0%	44	88.0%
Entrega de producto	0	0.0%	27	54.0%	23	46.0%
Resumen de la dimensión: Eficacia	0	0.0%	10	20.0%	40	80.0%

Fuente: Elaboración Propia

Interpretación y análisis:

Del total de trabajadores el 88% tiene un nivel alto de capacidad de trabajo, seguido del 12% de trabajadores que tiene un nivel medio de capacidad de trabajo, mientras que el 54% de estos tiene un nivel medio o regular de entrega de productos y el 46% tiene un nivel alto en entrega de producto.

Realizando un resumen general para la dimensión eficiencia que se muestra en la tabla N° 5, el 80% de los trabajadores presentan un nivel alto de eficiencia y el 20% de estos tiene un nivel medio o regular de eficiencia, lo cual nos lleva a afirmar que la mayoría hace uso adecuado de los recursos.



Fuente: Elaboración Propia

4.4.3. Análisis de la dimensión efectividad

Tabla N°7: Análisis de la dimensión Efectividad de la variable productividad

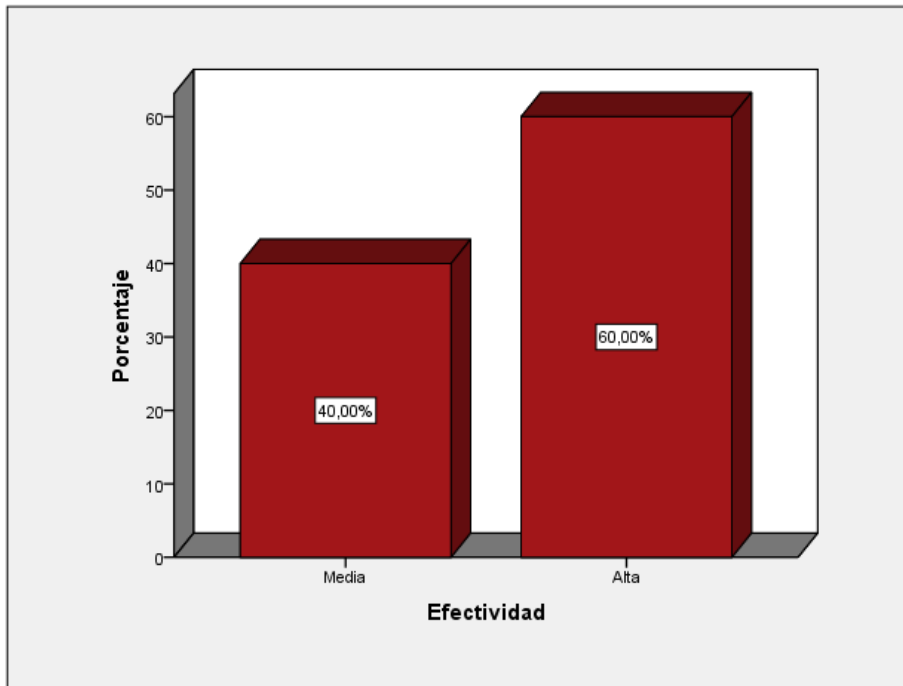
Indicadores	Bajo		Medio		Alto	
	Frec	%	Frec	%	Frec	%
Procedimientos Administrativos	0	0.0%	24	48.0%	26	52.0%
Objetivos propuestos	0	0.0%	25	50.0%	25	50.0%
Metas propuestas	2	4.0%	19	38.0%	29	58.0%
Resumen de la dimensión: Efectividad	0	0.0%	20	40.0%	30	60%

Fuente: Elaboración Propia

Interpretación y análisis:

Del total de trabajadores el 52% tiene un nivel alto de procedimientos administrativos, seguido del 48% de trabajadores que tiene un nivel medio o regular de procedimientos administrativos, mientras que la mitad de estos tiene un nivel medio o regular de cumplimiento de objetivos propuestos y la otra mitad tiene un nivel alto.

El 58 % tiene un nivel alto para llegar a las metas propuestas, seguido de un 38% que tiene un nivel medio de este indicador. En resumen, para la dimensión efectividad que se muestra en la tabla N°7, el 60% de los trabajadores presentan un nivel alto de efectividad y el 40% de estos tiene un nivel medio o regular de efectividad, lo cual conlleva pensar que los resultados propuestos han sido logrados en gran mayoría o la mayoría de veces tal y como habían sido planeados en un principio.



Fuente: Elaboración Propia

4.5. Relación de la variable Empowerment y la productividad del área de operaciones de la constructora MECH en la ciudad de cusco, 2019

Tabla N°9. Empowerment y Productividad

		Productividad			
		Media	Alta	Total	
Empowerment	Medio	Frecuencia	9	4	13
		%	69.2%	30.8%	100.0%
	Alto	Frecuencia	4	33	37
		%	10.8%	89.2%	100.0%
Total		Recuento	13	37	50
		%	26.0%	74.0%	100.0%

Chi-cuadrado de Pearson=17,064 sig.= 0.0000 Tau-b de Kendall= 0.5841

Fuente: Elaboración Propia

Interpretación y análisis:

Del total de trabajadores que tienen un nivel medio de Empowerment, un 69.2% de los trabajadores tiene una productividad media, y 30.8% de los trabajadores tiene alta productividad, mientras que del total de trabajadores que tienen un alto nivel de Empowerment, el 89.2% de estos tiene también alta productividad y solo el 10.8% tiene productividad media. Esto conduce a pensar que a medida que incrementa de manera positiva el Empowerment así mismo incrementara la productividad, por tanto, presumimos una relación lineal positiva.

Mediante la prueba chi cuadrado $X^2=17.064$ se puede afirmar que existe relación entre la variable Empowerment y productividad, con un valor $=0.000 < 0.05$.

Como la medida del tau b de Kendall es 0.5841 podemos afirmar que la asociación entre las variables de Empowerment y productividad están asociados o correlacionados en un 58.41%.

4.6. Relación entre las dimensiones del Empowerment y la Productividad del área de operaciones de la constructora MECH en la ciudad de Cusco, 2019**4.6.1. Relación entre la dimensión relaciones del Empowerment y la Productividad del área de operaciones de la constructora MECH en la ciudad de Cusco, 2019****Tabla N°10: Relaciones y Productividad**

		Productividad			
		Media	Alta	Total	
Relaciones	Medio	Frecuencia	11	16	27
		%	40.7%	59.3%	100.0%
	Alto	Frecuencia	2	21	23
		%	8.7%	91.3%	100.0%
Total		Frecuencia	13	37	50
		%	26.0%	74.0%	100.0%
Chi-cuadrado de Pearson=6.629		sig.= 0.010	Tau-b de Kendall= 0.364		

Fuente: Elaboración Propia

Interpretación y análisis:

Del total de trabajadores que tienen un nivel medio en la dimensión relaciones del Empowerment, un 40.7% de los trabajadores tiene una productividad media, y 59.3% de los trabajadores tiene alta productividad, mientras que del total de trabajadores que tienen un alto nivel en la dimensión relaciones de Empowerment, el 91.3% de estos tiene también alta productividad y solo el 8.7% tiene productividad media. Esto conduce a pensar que a medida que incrementa de manera positiva la dimensión relaciones del Empowerment así mismo incrementara la productividad, por tanto, presumimos una relación lineal positiva entre esta dimensión y la variable productividad.

Mediante la prueba chi cuadrado $X^2=6.629$ se puede afirmar que existe relación entre la dimensión relaciones de la variable Empowerment y la productividad, con un $p_valor=0.010<0.05$.

Además, como la medida del tau b de Kendall es 0.364 podemos afirmar que la asociación entre la dimensión relaciones de la variable Empowerment y productividad están asociados o correlacionados en un 36.4%.

4.6.2. Relación entre la dimensión disciplina del Empowerment y la Productividad del área de operaciones de la constructora MECH en la ciudad de Cusco, 2019**Tabla N°11: Disciplina * Productividad**

		Productividad		
		Media	Alta	Total
Disciplina	Medio	Frecuencia 13	8	21
		% 61.9%	38.1%	100.0%
	Alto	Frecuencia 0	29	29
		% 0.0%	100.0%	100.0%
Total	Frecuencia	13	37	50
	%	26.0%	74.0%	100.0%
Chi-cuadrado de Pearson=24.260		sig.= 0.0000	Tau-b de Kendall= 0.697	

Fuente: Elaboración Propia

Interpretación y análisis:

Del total de trabajadores que tienen un nivel medio en la dimensión disciplina del Empowerment, un 61.9% de los trabajadores tiene una productividad media, y 38.1% de los trabajadores tienen alta productividad, mientras que del total de trabajadores que

tienen un alto nivel en la dimensión disciplina de Empowerment, el 100% de estos tiene también alta productividad. Esto conduce a pensar que a medida que incrementa de manera positiva la dimensión disciplina del Empowerment así mismo incrementara la productividad, por tanto, presumimos una relación lineal positiva entre esta dimensión y la variable productividad.

Mediante la prueba chi cuadrado $X^2=24.26$ se puede afirmar que existe relación entre la dimensión disciplina de la variable Empowerment y la productividad, con un $p_valor=0.000<0.05$.

Además, como la medida del tau b de Kendall es 0.697 podemos afirmar que la asociación entre la dimensión disciplina de la variable Empowerment y productividad están asociados o correlacionados en un 69.7%.

4.6.3. Relación entre la dimensión compromiso del Empowerment y la Productividad del área de operaciones de la constructora MECH en la ciudad de Cusco, 2019

Tabla N°12: Compromiso * Productividad

		Productividad		
		Media	Alta	Total
Compromiso Medio	Frecuencia	11	13	24
	%	45.8%	54.2%	100.0%
Alto	Frecuencia	2	24	26
	%	7.7%	92.3%	100.0%
Total	Frecuencia	13	37	50
	%	26.0%	74.0%	100.0%
Chi-cuadrado de Pearson=9.436		sig.= 0.002	Tau-b de Kendall= 0.434	

Fuente: Elaboración Propia

Interpretación y análisis:

Del total de trabajadores que tienen un nivel medio en la dimensión compromiso del Empowerment, un 45.8% de los trabajadores tiene una productividad media, y 54.2% de los trabajadores tienen alta productividad, mientras que del total de trabajadores que tienen un alto nivel en la dimensión compromiso de Empowerment, el 92.3% de estos tiene también alta productividad y 7.7% tienen una productividad media. Esto conduce a pensar que a medida que incrementa de manera positiva la dimensión compromiso del

Empowerment así mismo incrementara la productividad, por tanto, presumimos una relación lineal positiva entre esta dimensión y la variable productividad.

Mediante la prueba chi cuadrado $X^2=9.436$ se puede afirmar que existe relación entre la dimensión compromiso de la variable Empowerment y la productividad, con un $p_valor=0.002<0.05$.

Además, como la medida del tau b de Kendall es 0.434 podemos afirmar que la asociación entre la dimensión compromiso de la variable Empowerment y productividad están asociados o correlacionados en un 43.4%.

RESUMEN

Tabla N°13:

Dimensiones del Empowerment		chi cuadrado	P_valor	tau b kendall
D1: Relaciones	→ productividad	6.629	0.010	0.364
D2: Disciplina		24.26	0.000	0.697
D3: Compromiso		9.436	0.002	0.434

Fuente: Elaboración Propia

Interpretación y análisis:

De la prueba del chi cuadrado se puede observar que todas las dimensiones de la variable Empowerment presentan un p valor menor al 0.05, por tanto, estas tienen relación con la variable productividad, además verificando el grado de correlación de las dimensiones con la variable productividad el que tiene mayor grado de influencia y asociación es la dimensión Disciplina, en pocas palabras la disciplina es la dimensión que más influye en la productividad.



CAPÍTULO V

DISCUSIÓN

5.1. Descripción de los hallazgos más relevantes y significativos.

Se ha podido descubrir que dentro del Empowerment, la dimensión que más sobresale es la disciplina en donde un 58% de los encuestados se encuentra a un nivel alto, esto nos lleva a pensar que para que haya una un buen Empowerment en una organización es necesario mantener una buena disciplina. Dentro de dicha dimensión se puede apreciar que los roles asignados es el indicador que tiene el mayor porcentaje, en el cual 58% de los encuestados (nivel alto) manifiestan que sí tienen buen conocimiento de sus roles dentro de la organización, lo cual hace más viable la aplicación del Empowerment. Así mismo, se puede apreciar que la dimensión que tiene una inclinación más hacia el nivel medio es la de las relaciones con un nivel medio de 54%, esto lleva a pensar que es necesario mejorar la interacción entre los empleados para llevar mejor Empowerment en una organización, por lo que no basta que en las organizaciones se tenga buenos manuales de organización y funciones, sino que también es imperativo que se fomente el buen trato y colaboración entre todos los empleados.

Respecto a la productividad se podría decir que todas las organizaciones buscan ser cada vez más productivas, dado que, a mayor productividad, más rentabilidad para la organización y si la organización es sin fines de lucro, a mayor productividad, mayor cobertura de producto o servicio que ofrece. Los resultados para este caso son alentadores, sin embargo, no son perfectos y hay mucho por mejorar. Las mejores cifras se encuentran en la dimensión eficiencia en donde se 80% de los encuestados manifiesta que se encuentra en un nivel alto, de eso se infiere que las capacidades que cada empleado tiene en la constructora MECH son óptimas, no solamente hablando de la preparación académica que cada uno haya podido recibir, sino también de su aplicación de valores, la dedicación que le ponen a cada actividad y la experiencia acumulada, también se puede apreciar que se busca cumplir con los plazos de entrega que se tiene en la organización; la eficiencia vendría a ser una fortaleza, pero es necesario mejorarla. La dimensión eficacia viene a ser la que menos porcentaje de alto nivel tiene dentro de la variable productividad (58%), entonces se puede inferir que el uso de recursos en la organización no se gestiona de



la mejor forma, existe un malgasto que perjudica a los intereses de la organización y la calidad de insumos no siempre es la mejor.

Dentro del nivel de relación entre las dos variables (Empowerment y productividad), lo más resaltante es que sí se ha podido comprobar que existe una relación positiva, es decir que a mayor Empowerment, mayor productividad; este hallazgo puede servir a otras organizaciones para que puedan invertir en una mejor estructuración de su organización que fomente el Empowerment y eso devendrá en mayor productividad; lo interesante es que de todas estas cifras, la que mayor relación guarda según el **tau b kendall** es la dimensión de la disciplina con un 69.7%, es decir que a mayor disciplina, mayor productividad en la organización, por lo tanto, las organizaciones pueden enfocarse al desarrollo de esa dimensión.

El estudio del Empowerment y la Productividad han sido bastante enriquecedores, ambas variables son muy importantes en el contexto empresarial. Mediante el Empowerment se puede lograr bastante desarrollo empresarial, como se sabe lo que se busca es volver a las organizaciones lo menos burocráticas posibles para que de ese modo se puedan tomar decisiones rápidas en beneficio de la institución, también se puedan encontrar soluciones rápidas a los problemas que se presentan cotidianamente y además incluso las organizaciones se puedan anticipar a los acontecimientos que tengan que afrontar.

5.2. Limitaciones del estudio.

Respecto a las limitaciones del estudio del Empowerment y productividad en la constructora MECH se han encontrado algunas, las cuales han podido ser superadas óptimamente y por ende se ha podido concretar la investigación de forma exitosa. Una de las limitaciones es el difícil acceso a las personas encuestadas, si bien es cierto, se podía encontrar a los jefes y gerentes en sus lugares de trabajo, pero ellos se encontraban ocupados por lo que había que esperar mucho tiempo para poder acceder a ellos y poder recoger sus respuestas. Así mismo en el caso de una constructora, los gerentes y jefes no se encuentran todos en un mismo lugar, en varias ocasiones fue necesario ir no sólo a la oficina principal, sino también a los lugares donde estaban construyendo en ese momento, ir a los sitios de construcción. También se pudo observar una limitación de índole laboral con los trabajadores, se pudo apreciar que algunos encuestados pensaban que sus respuestas iban a ser



evaluadas por sus superiores y por ende mostraban cierto temor a ser sinceros, sin embargo, eso se pudo superar con encuestas anónimas, se les mostró que en las encuestas no había que consignar su nombre y el investigador se llevaba directamente los cuestionarios llenados y ninguna persona de la constructora tenía acceso a ellos.

5.3. Comparación crítica con la literatura existente.

El Empowerment en este caso juega un rol bastante importante ya que es muy importante descentralizar las distintas tareas en la constructora. Las relaciones pueden mejorarse, así como la disciplina y compromiso en la constructora, esto para que se pueda delegar de forma óptima las funciones a los empleados de la constructora y se pueda hacer las diversas actividades de forma más rápida. De acuerdo a (Cornejo, 2017), Ser un buen líder es una persona que sabe delegar funciones y eso es la esencia del Empowerment. En la constructora los empleados también pueden ser más creativos y tener mayor confianza en sí mismos lo que contribuye de mejor forma a solucionar inconvenientes en la constructora.

La productividad es un factor crítico dado que, si se falla en algo, es un perjuicio para la constructora. Se ha podido apreciar que se puede mejorar la eficiencia, eficacia y efectividad en la constructora lo cual va a tener una repercusión no solamente económica, sino también moral en los trabajadores. Según (Bain, 2003), hay factores que afectan la productividad y la constructora puede evitarlos como por ejemplo en el caso de maximizar la capacidad de recursos evitando malgastarlos mediante un sistema de seguimiento riguroso.

De acuerdo a lo que manifiesta (Ochoa, 2011) se puede apreciar que la información recogida en la presente investigación corrobora lo encontrado en su investigación de “Impacto del Proceso de Implementación del Empowerment para la Toma de Decisiones”; sus resultados son similares a los resultados encontrados en la presente investigación, debido a que el desempeño de los trabajadores y productividad se enfatiza cuando el Empowerment es implementado en las organizaciones.

Según (Pérez C. , 2002) en su investigación “Empowerment y su Relación en la Productividad del Trabajador en el Departamento de Radiología de los Hospitales de la Ciudad de Monterrey Nuevo León” se observa resultados semejantes donde existe



también una relación positiva entre las variables Empowerment y Productividad, es decir, a mayores niveles de Empowerment, existe mayor Productividad. Sin embargo, algo que llama la atención es que en esa investigación se menciona que es importante contar con una plataforma de capacitación (de Universidades y consultores externos) para mejorar el Empowerment, algo que se puede implementar en la constructora MECH y que evidencia que el Empowerment no es algo improvisado, es necesario estar capacitado y estudiarlo.

De acuerdo a (García, Useche, & Schlesinger, 2013) en su investigación “Empowerment y Compromiso Organizacional del Personal Docente Investigador en el Ámbito Universitario Zuliano” se encontró que sus resultados son parecidos dado que se determinó que el personal tiene mejor responsabilidad cuando trabajan en equipo y resuelven los problemas trabajando en conjunto, esa información reafirma que los trabajos conjuntos y que involucre delegar mejoran la productividad en una organización. También se menciona que los trabajadores toman decisiones acordes a las políticas de las instituciones por lo que los roles que se asignan deben ser muy claros para que dichas políticas sean ejecutadas de la manera más óptima.

(Solis, 2016) en su investigación “El Liderazgo y su Relación con el Empowerment de los Trabajadores Administrativos de la Universidad Nacional José María Arguedas, Andahuaylas - 2016.” muestra que sus resultados se asemejan a la presente investigación porque se pudo determinar que la relación entre Liderazgo y Empowerment es altamente positiva, es decir, a mayor liderazgo, mejor Empowerment. El Empowerment lo desarrollan personas las cuales deben ser líderes para poder gestionarlo. En la presente investigación se ha estudiado las relaciones y su importancia (características que todo líder debe tener) por lo que lleva a pensar que para una buena gestión de Empowerment es necesario tener buenos líderes a quienes se debe entrenar y capacitar de forma permanente.

De acuerdo a lo que indica (Malpartida, 2016) en su investigación “Empowerment y Desempeño Laboral en la Tienda Comercial Rivera del Distrito de Huánuco, 2016” se ha encontrado similitudes en los resultados, se puede observar que esta investigación es muy similar en términos que la variable Empowerment influye significativamente en el Desempeño Laboral, también se ha podido observar que la



empresa en Huánuco no cuenta con un modelo de Empowerment adecuado en su organización, es Empowerment se hace de forma “empírica” algo que también se pudo observar en la presente investigación por lo que se puede deducir que si se elabora un mejor plan de Empowerment y se estimula en la cultura organizacional de una organización se puede obtener muy buenos resultados.

Según (Carnero, 2013) en su investigación “Estrategias de la Facultación y entrega de poder a los trabajadores del Supermercado Súper S.A.C. situado en la Ciudad de Chiclayo” se ha demostrado algunas diferencias y similitudes, se determinó que las metas y objetivos de la empresa así como las funciones de los trabajadores están bien marcadas, algo que difiere de la presente investigación un poco; también se pudo apreciar que en la empresa Chiclayana no se da un nivel de facultación aceptable porque no toman en cuenta las opiniones de los colaboradores, sus iniciativas no son bien aceptadas, por ende se puede deducir que las funciones bien marcadas que se otorga a los trabajadores no son garantía de que el Empowerment se desarrolle, las funciones bien marcadas podrían ser contraproducentes dado que estas funciones pueden incluir órdenes para no tomar iniciativas propias. En la presente investigación se muestra que funciones bien claras contribuyen a un buen Empowerment y Productividad, entonces se puede deducir que las funciones claras deben incluir también políticas de Empowerment claras.

5.4. Implicancias prácticas del estudio.

La implicancia central está en que sí existe una relación entre Empowerment y productividad, la relación es positiva y de acuerdo al Tau b de Kendall es en un 58.41%, esto implica que a mayor Empowerment, mayor productividad. Las demás organizaciones pueden tomar este referente para mejorar sus estilos de delegar, se puede hacer mayor hincapié en contratar personal que se identifique con la filosofía de la empresa y pueda seguir las políticas de empoderamiento, por ende, las políticas de reclutamiento pueden ser orientadas hacia esa necesidad. Se ha podido observar que las dimensiones disciplina y compromiso guardan mayor relación con la productividad, esto implica que se puede fomentar mejores políticas de disciplina no solamente en la constructora MECH, sino también en otras organizaciones; se deduce que tener un alto nivel de orden, definir bien los roles de los empleados, considerar la experiencia de los empleados y brindar un trato equitativo pueden tener una



influencia directa en la productividad de toda organización. Así mismo, si las organizaciones buscan que sus empleados asuman un compromiso sólido, pueden incrementar también su productividad porque se corrobora que no es necesario que los jefes estén presentes u observando de cerca para que se trabaje de manera óptima.

Analizándolo al detalle. Respecto a la variable “Empowerment” se puede apreciar que esta constructora presenta un mayor porcentaje de encuestados que aplican a un nivel alto el empoderamiento, sin embargo hay un porcentaje que lo aplica a un nivel medio, esto significa que todavía falta mejorar, pero también significa que, si bien es cierto no se observó inicialmente que los encuestados tengan políticas y procedimientos para el Empowerment, de forma empírica sí lo realizan, por sí solos se han dado cuenta que delegar de forma eficiente es necesario para lograr los objetivos y metas que cada uno asume. Esa experiencia que ahora se ha recogido puede ser transmitida no solamente a otras constructoras, sino también a todo tipo de organizaciones para que mejoren sus políticas y procedimientos de delegar. Las demás organizaciones ahora pueden estar totalmente convencidas de los beneficios que el Empowerment conlleva para beneficio de todos los involucrados en sus organizaciones. La otra variable de estudio es la “Productividad” y toda organización aspira subir su productividad, a producir más con menos. Lo interesante que se ha podido probar en la presente tesis es que falta mejorar el uso de recursos en la constructora, es necesario que los empleados cuiden de mejor forma los equipos que manejan y que no se desperdicie los materiales asignados para su trabajo, así mismo, es imperativo que se preste mucha atención a la calidad de insumos, materiales y equipos que se adquiere porque por comprar muy barato también se pueden ver muy perjudicados. Esta realidad en la constructora MECH podría verse reflejada en otras constructoras y otras organizaciones de otra índole por un factor cultural y porque muchos empleados vienen de otras empresas y también se van a laborar a otras empresas. La implicancia central es entonces que las organizaciones presten bastante atención a la gestión adecuada de insumos, materiales y equipos que manejan para beneficio no sólo de la organización, sino también de todos los empleados.



CONCLUSIONES

1. La prueba del Chi-cuadrado de Pearson ha demostrado que sí existe correlación entre el Empowerment y la Productividad en los trabajadores de la constructora MECH de la ciudad de Cusco. El Tau-b de Kendall indica que dicha correlación se manifiesta en un 58.41% de forma lineal positiva, esto quiere decir que a mayor Empowerment en la organización, se tendrá mayor Productividad. Se concluye que es necesario prestar atención a las capacidades y experiencia del trabajador para poder brindarle la confianza para el Empowerment. Así mismo, para tener mayor productividad se necesita instruir a los trabajadores minuciosamente para que luego por si mismos puedan producir más y evitar errores.
2. Los resultados demuestran que 74% de los trabajadores tienen un nivel alto de Empowerment y el 26% un nivel medio de Empowerment, mientras que ninguno presenta un nivel bajo de Empowerment. Estas cifras indican que el Empowerment se manifiesta de manera muy aceptable en la organización y quiere decir que en la empresa se busca tener una buena disciplina, compromiso y buenas relaciones entre los trabajadores.
3. La variable Productividad muestra que el 74% de trabajadores tienen un nivel alto, el 26% tienen un nivel medio y ninguno muestra un nivel bajo. Estos datos demuestran que la Productividad en la empresa es óptima y que en términos generales se intenta gestionar bien sus recursos, entregar sus productos de la mejor forma, procesos administrativos fluidos, y cumplir con sus metas y objetivos a través de la eficiencia, eficacia y efectividad de sus trabajadores.
4. La prueba del Chi-cuadrado de Pearson ha demostrado que la dimensión relaciones de trabajo sí tiene una influencia positiva en la Productividad. El Tau-b de Kendall dice que la correlación que se tiene es un 36.4%. De las tres dimensiones del Empowerment, esta dimensión (relaciones) es la que presenta la correlación más baja, sin embargo, la correlación es de forma positiva, es decir que a mejores relaciones (de trabajo), se tendrá mayor productividad. Si bien es cierto la correlación es la más baja, esta no deja de ser importante para la mejora de la productividad.



5. La prueba del Chi-cuadrado de Pearson muestra que la dimensión disciplina sí tiene una influencia positiva en la Productividad. El Tau-b de Kendall dice que la correlación que se tiene es un 69.7%. De las tres dimensiones del Empowerment, esta dimensión (disciplina) es la que presenta la correlación más alta, como las demás es de forma positiva, es decir mientras exista buen orden, roles claros, buena experiencia, trato equitativo entre los trabajadores, en general mayor disciplina, se tendrá mayor productividad.

6. De igual forma que las otras dimensiones la prueba del Chi-cuadrado de Pearson ha demostrado que la dimensión compromiso sí tiene una influencia positiva en la Productividad. El Tau-b de Kendall dice que la correlación que se tiene es un 43.4%. La correlación es de forma positiva que quiere decir que, si existe esfuerzo, lealtad y servicio entre los trabajadores, en general un compromiso de los trabajadores, se tendrá mayor productividad. Un trabajador comprometido se identifica con la organización de mejor forma y realiza un trabajo a conciencia que beneficia a ambas partes.



SUGERENCIAS

1. Se sugiere a la constructora MECH realizar un plan estratégico basado en la reestructura organizacional para que sus indicadores sean superiores a los de sus competidores. A su vez, se puede implementar políticas de empoderamiento para hacer menos burocráticos sus procedimientos y dar mayor fluidez a sus procesos. Se puede crear un manual de funciones que brinde facultades a los jefes y supervisores de tomar decisiones por ellos mismos y la efectividad de sus decisiones se puede medir por los resultados que muestre. También, Se puede reducir el uso de documentos en físico para dar instrucciones y directivas y en su lugar utilizar correos electrónicos, para situaciones en que sea muy necesario recurrir a un superior. La innovación, capacitación y el conocimiento adecuado del trabajo hace que el Empowerment se dé de manera natural en la organización orientado a las personas que tienen personal a su cargo. La capacitación puede ser de liderazgo aplicado en el Empowerment porque con dicha herramienta se incrementa la productividad.
2. Se sugiere que los directivos de la constructora MECH prioricen a que se mejore las relaciones interpersonales mediante la estrategia de equilibrio entre la vida laboral y la vida familiar, por ejemplo, en muchas empresas ha traído buenos resultados que los familiares visiten las empresas para apreciar las actividades que hacen los trabajadores y compenetrarse con ellos. También se puede tener una política de evitar los rumores a espaldas de los compañeros, si hay alguna disconformidad entre dos o más compañeros de trabajo para solucionarlo de inmediato y no permitir malos entendidos. Esto debido a que la dimensión relaciones (de trabajo) es la que presenta las cifras más bajas de la variable Empowerment. Existen métodos de recursos humanos que coadyuvan a tener un mejor clima laboral en las organizaciones, como, por ejemplo, tener reuniones de reconocimiento a alguna buena labor de un trabajador.
3. Se recomienda que la empresa MECH mejore el uso de recursos que tiene y que se verifique de mejor forma la calidad de insumos que se utiliza, se puede tener metas para que los gerentes, jefes y supervisores logren minimizar su uso de recursos cumpliendo el mismo objetivo y preservando un mínimo límite de



calidad; estas cifras se pueden verificar cada mes o cada año para generar mayor rentabilidad en la empresa. Se puede utilizar los valores metrados para determinar con exactitud el costo de producción de algún bien en construcción. Esto debido a que la dimensión que presenta las cifras más bajas en la variable Productividad es la de eficiencia.

4. Se sugiere a los directivos implementar programas corporativos de bienestar, por ejemplo, establecer convenios con clínicas para que tengan beneficios especiales por pertenecer a la institución. También se sugiere a los directivos, jefes y supervisores de MECH que se involucren más en las opiniones de los subordinados para lograr una mejor cohesión en el trabajo. A su vez, se recomienda que, si la constructora MECH desea mejorar las dos variables, tiene que prestar atención a ambas de forma conjunta, sin embargo, para mejorar la productividad es necesario priorizar las relaciones (de trabajo) en la institución. Se sugiere a la constructora MECH que se preocupe más no sólo en la vida profesional de sus trabajadores, sino también conocer más su vida familiar para generar mejores relaciones.
5. Se recomienda a la constructora MECH seguir trabajando en la disciplina para poder ser más productivos. Se sugiere tener manuales de funciones que sean bien claros para explicar los roles de cada puesto, pero que a su vez estos indiquen las facultades que tienen los trabajadores para tomar decisiones con criterio que sean en beneficio de la organización. Se sugiere implantar valores organizacionales que se practiquen mes a mes hasta que se instauren como una cultura institucional.
6. Se recomienda a los directivos de la constructora MECH reconocer las habilidades y dedicación de los trabajadores en forma periódica, este reconocimiento puede ser por escrito con una carta de felicitación y de forma pública para reforzar el esfuerzo, lealtad y servicio de los trabajadores hacia la organización. También puede haber un reconocimiento monetario que se puede dar en fechas como el aniversario de la empresa, dicho desembolso es más una inversión que puede servir de motivación a otros trabajadores para actuar bajo lineamientos correctos.



Referencias

- Araujo , D., & Salgado, R. (2014). La importancia del liderazgo y la efectividad de los procesos administrativos en las organizaciones. *Liderazgo Estratégico*, 71-84.
- Bain, D. (2003). *Productividad. La solución a los problemas de la empresa*. Mexico: McGraw-Hill de México.
- Bateman, T. S., & Snell, S. A. (2009). *Administración*. México: Mcgraw-Hill/Interamericana Editores, S.A. De C.V.
- Bir, A. (05 de mayo de 2016). *¿Cómo aprovechar al máximo los recursos de la empresa?* Obtenido de <https://noticias.infocif.es/noticia/como-aprovechar-al-maximo-los-recursos-de-la-empresa>
- Blanchard, K. (2001). *Empowerment*. Colombia: Grupo Editorial Norma.
- Blanchard, K., Carlos , J. P., & Randolph , A. (1996). *Empowerment: tres claves para lograr que el proceso de facultar a los empleados funcione en su empresa*. Colombia: Grupo Editorial Norma.
- Blanchard, K., Carlos, J. P., & Randolph, A. (1996). *Empowerment: tres claves para lograr que el proceso de facultar a los empleados funcione en su empresa*. Colombia: Grupo Editorial Norma.
- Burguete, F. (26 de mayo de 2015). *La importancia de entregar los productos a tiempo y la logística requerida* . Obtenido de <http://blog.udlap.mx/blog/2015/05/laimportanciadeentregarlosproductos/>
- Canahuire Montufar, A. E., Endara Mamani, F., & Morante Ríos, E. (2015). *¿Como hacer la tesis universitaria?* Cusco: Colorgraf S.R.L.
- Carnero, R. (2013). *Estrategias de la Facultación y entrega de poder a los trabajadores del Supermercado Súper S.A.C. situado en la Ciudad de Chiclayo (tesis pregrado)*. Universidad Católica Santo Toribio de Mogrovejo, Chiclayo.
- Carrasco Díaz, S. (2005). *Metodología de la investigación científica*. Lima: San Marcos.
- Carro Paz, R., & Gonzales Gómez, D. (2015). *Productividad y competitividad*. Argentina: Universidad Nacional de Mar del plata.
- Carro, R., & Gonzáles, D. (14 de noviembre de 2012). *Productividad y competitividad*. Buenos Aires: Universidad Nacional de Mar del Plata. Obtenido de http://nulan.mdp.edu.ar/1607/1/02_productividad_competitividad.pdf
- Carro, R., & Gonzales, D. (2015). *Productividad y competitividad*. Argentina: Universidad Nacional de Mar del plata.



- Carvajal, R. (18 de junio de 2018). *La lealtad, una virtud que las empresas se esfuerzan en lograr*. Obtenido de Economía: <https://www.larazon.es/economia/la-lealtad-una-virtud-que-las-empresas-se-esfuerzan-en-lograr-HN18732612>
- CEPAL. (30 de enero de 2009). *Definición de las metas*:. Obtenido de https://www.cepal.org/ilpes/noticias/paginas/0/35060/definicion_de_metasmarmijo.pdf
- Chiavenato, I. (2007). *Administración de recursos humanos*. México: McGraw-Hill/Interamericana Editores.
- Chiavenato, I. (2009). *Gestión del talento humano*. México: McGraw-Hill/Interamericana Editores.
- Cornejo Aparicio, V. M. (22 de julio de 2017). *Del empowerment al outsourcing como estrategia de crecimiento*. Obtenido de http://www.uap.edu.pe/Investigaciones/Esp/Revista_07_Esp_03.pdf
- Cornejo, V. (22 de julio de 2017). *Del empowerment al outsourcing como estrategia de crecimiento*. Obtenido de http://www.uap.edu.pe/Investigaciones/Esp/Revista_07_Esp_03.pdf
- Corral, Y. (9 de febrero de 2009). *Validez y confiabilidad de los instrumentos* . Obtenido de <http://servicio.bc.uc.edu.ve/educacion/revista/n33/art12.pdf>
- Crecenegocios. (21 de junio de 2014). *Los objetivos de una empresa*. Obtenido de <https://www.crecenegocios.com/los-objetivos-de-una-empresa/>
- Daft, R. (2011). *Teoría y diseño organizacional* . México: Cengage Learning Editores.
- Fandiño, M. (13 de Marzo de 2012). *¿Qué es la equidad laboral?* Obtenido de Derecho laboral: <http://buscarempleo.republica.com/derecho-laboral/equidad-laboral.html>
- Figueroa, Y., & Paisano, V. (2006). *El Empowerment como Herramienta Eficaz para Alcanzar el Éxito Organizacional (tesis pregrado)*. Maturín-Venezuela.
- Figueroa, Y., & Paisano, V. (2006). *El Empowerment como Herramienta Eficaz para Alcanzar el Éxito Organizacional*. Maturín-Venezuela.
- Flores, J., & Perez, O. (2006). Los costos de no calidad en las pequeñas y medianas empresas. *Contabilidad y Auditoría*, 85-111.
- García, G. (29 de junio de 2016). *Argumentos económicos*. Obtenido de <https://argumentoseconomicos.com/2016/06/29/claves-valoracion-esfuerzo-laboral/>
- García, L., Useche, M., & Schlesinger, M. (2013). *Empowerment y Compromiso Organizacional del Personal Docente Investigador en el Ámbito Universitario*



- Zuliano (tesis pregrado). Universidad Privada Dr. Rafael Beloso Chasín, Venezuela.
- González García, M. (2017). *GESTION DEL CAPITAL HUMANO Y PRODUCTIVIDAD EN LA GERENCIA DE INFRAESTRUCTURA DEL GOBIERNO REGIONAL DEL CUSCO-2017*. Escuela de Posgrado UNSAAC, Cusco.
- Hernandez, R., & Fernández, C. B. (2014). *Metodología de la investigación* (Quinta ed.). México: Mc Graw Hill.
- Hurtado Cuartas, D. (2008). *Principio de administración*. Medellín/ Colombia: Fondo editorial ITM.
- Hurtado, D. (2008). *Principio de administración*. Medellín/ Colombia: Fondo editorial ITM.
- Instituto Internacional de Investigación. (20 de julio de 2017). *Diseño y Administración de las Organizaciones*. Obtenido de <http://gc.initelabs.com/recursos/files/r157r/w13613w/DsnoAdmonOrg%20Cap08.pdf>
- ISO 9001. (2000). *Sistema de gestión de la Calidad*. Fondonorma.
- Kotler , P., & Lane, K. (2006). *Dirección de marketing* . Madrid: Pearson Educación.
- Kotler, P., & Armstrong, G. (2007). *Marketing*. México: Pearson Educación de México.
- Lamb , C., Hair, J., & McDaniel, C. (2002). *Marketing*. U.S.A.: International Thomson Editores S.A.
- Londoño Sanchez, D. M. (29 de julio de 2011). *Diana Marcela Londoño Sanchez*. Obtenido de Indicadores Asociados A La Productividad Y La Calidad: <http://dianamarcelalondonosanchez.blogspot.pe/2011/07/indicadores-asociados-la-productividad.html>
- Londoño, D. (29 de julio de 2011). *Diana Marcela Londoño Sanchez*. Obtenido de Indicadores Asociados A La Productividad Y La Calidad: <http://dianamarcelalondonosanchez.blogspot.pe/2011/07/indicadores-asociados-la-productividad.html>
- Malpartida, C. (2016). *Empowerment y desempeño laboral en la tienda comercial Rivera del Distrito de Huánuco, 2016 (tesis pregrado)*. Universidad de Huánuco, Huánuco.
- Markgraf, B. (octubre de 2018). *¿Qué sucede en el Departamento de Operaciones de una empresa de fabricación?* Obtenido de <https://pyme.lavoztx.com/qu-sucede-en-el-departamento-de-operaciones-de-una-empresa-de-fabricacin-9415.html>



- Mejía, C. (octubre de 2018). *Indicadores de efectividad y eficacia*. Obtenido de <http://www.ceppia.com.co/Herramientas/INDICADORES/Indicadores-efectividad-eficacia.pdf>
- Morgan, J. (octubre de 2015). *La evaluación del desempeño en las empresas y la resiliencia: Una revisión de literatura*. Obtenido de <https://ufidelitas.ac.cr/assets/es/revista-fidelitas/se-2-ciencia-5-morgan-jesus.pdf>
- Müller, E. (2004). *Cultura de la calidad de servicio*. México: Trillas.
- Ochoa, M. (2011). *Impacto del Proceso de Implementación del Empowerment para la Toma de Decisiones. Caso de estudio: Grupo Decoarte (tesis pregrado)*. Universidad Dr. José Matías Delgado, Antiguo Cuscatlán.
- Olascoaga Sáenz, A. (27 de octubre de 2015). *Close-Up Internacional*. Obtenido de Indicadores asociados a la calidad y la productividad: <http://close-upinternational.mx/blog/?p=79>
- Organización Internacional del Trabajo. (2016). *Mejore su negocio*. Suiza: OIT.
- OSHA. (2016). *Lugares de trabajo saludables para todas las edades / Modelo de capacidad de trabajo*. Obtenido de European Agency for Safety and Health at work: https://eguides.osha.europa.eu/all-ages/ES_es/modelo-de-capacidad-de-trabajo-0
- Palomino, Y. (2017). *Empoderamiento y compromiso organizacional en el centro de hemodiálisis medical consortium sociedad anónima cerrada Lima 2017 (tesis posgrado)*. Escuela de posgrado Universidad César Vallejo, Lima.
- Pérez, A. (14 de abril de 2013). *Eficiencia, eficacia y efectividad en la calidad empresarial*. Obtenido de Gestipolis: <https://www.gestipolis.com/eficiencia-eficacia-y-efectividad-en-la-calidad-empresarial/>
- Pérez, C. (2002). *Empowerment y su Relación en la Productividad del Trabajador en el Departamento de Radiología de los Hospitales de la Ciudad de Monterrey Nuevo León (tesis pregrado)*. Universidad Autónoma de Nuevo León de Monterrey, México.
- Piernas, J. (05 de diciembre de 2018). *Vocabulario de economía política*. Obtenido de <http://www.eumed.net/cursecon/dic/jph/G.htm>
- Portugal, M. (16 de abril de 2018). *La experiencia en la toma de decisiones*. Obtenido de <https://www.esan.edu.pe/conexion/actualidad/2018/04/16/la-experiencia-en-la-toma-de-decisiones/>
- Prokopenko, J. (1989). *La gestión de la productividad*. Ginebra: Organización Internacional del Trabajo.



- Ramos, Y., Acevedo, J., Betenacourt, F., & García, E. (2016). Modelo de gestión de la eficiencia basado en los costos de la calidad con enfoque generalizador. *Ingeniería Industrial*, 59-69.
- Robbins, S. P. (2005). *Administración*. México: Pearson Educación.
- Rodriguez Huamaní, R. (2017). *FUNDAMENTOS DE EMPOWERMENT EN LA TOMA DE DECISIONES DE LAS MYPES DEL SECTOR MANUFACTURA DE LA REGIÓN SUR DEL PERÚ*. Escuela de Posgrado de la Universidad Nacional del Altiplano, Puno.
- Romero , C., & Lescano, R. (02 de octubre de 2017). *El empowerment en las organizaciones*. Obtenido de file:///C:/Users/Toshiba/Downloads/470-%23%23default.genres.article%23%23-1499-2-10-20171201.pdf
- SerGerente. (01 de mayo de 2009). *SerGerente*. Obtenido de ¿Qué Es Empowerment?: <https://www.sergerente.net/que-es-empowerment>
- Solis, G. (2016). *El Liderazgo y su Relación con el Empowerment de los Trabajadores Administrativos de la Universidad Nacional José María Arguedas, Andahuaylas - 2016 (tesis pregrado)*. Universidad Nacional José María Arguedas, Andahuaylas.
- SPS Constructora. (11 de marzo de 2016). *¿Qué hace una empresa constructora?* Obtenido de <http://www.spconstrutora.es/blog/que-hace-una-empresa-construtora.php>
- Thompson, I. (enero de 2008). *Definición de Eficacia*. Obtenido de <https://www.promonegocios.net/administracion/definicion-eficacia.html>
- TRIPOD. (octubre de 2018). *Educación Especial en Puerto Rico*. Obtenido de <http://edicacionespecialpr.tripod.com/id43.html>
- Universidad del País Vasco. (noviembre de 2018). *Teoría del rol. Rol profesional*. Obtenido de <http://www.ehu.eus/xabier.zupiria/liburuak/relacion/2.pdf>
- Vilcarromero Ruiz, R. (2013). *Administración de la Producción*. Málaga: Eumed.net.



APENDICES

A. VALIDEZ Y CONFIABILIDAD DE INSTRUMENTOS

Se procederá a la respectiva evaluación de expertos mediante este proceso:

DATOS GENERALES

1.1. TÍTULO DEL TRABAJO DE INVESTIGACIÓN:

.....

1.1.1. INVESTIGADOR:.....

DATOS DEL EXPERTO:

2.1 Nombres y Apellidos:

2.2 Especialidad:

2.3 Lugar y Fecha:

2.4 Cargo e Institución donde labora:.....

Tabla 5: Validez de instrumento

COMPONENTE	INDICADORES	CRITERIOS	Deficiente 0-20 %	Regular 21-40 %	Bueno 41-60 %	Muy Bueno 61-80 %	Excelente 81-100%
Forma	1.REDACCIÓN	Los indicadores e ítems están redactados considerando los elementos necesarios					
	2.CLARIDAD	Está formulado con un lenguaje apropiado.					
	3.OBJETIVIDAD	Está expresado en conducta observable.					
Contenido	4.ACTUALIDAD	Es adecuado al avance de la ciencia y la tecnología.					
	5.SUFICIENCIA	Los ítems son adecuados en cantidad y claridad.					
	6.INTENCIONALIDAD	El instrumento mide pertinentemente las variables de investigación.					
Estructura	7.ORGANIZACIÓN	Existe una organización lógica.					
	8.CONSISTENCIA	Se basa en aspectos teóricos científicos de					



		la investigación educativa.					
	9.COHERENCIA	Existe coherencia entre los ítems, indicadores, dimensiones y variables					
	10. METODOLOGÍA	La estrategia responde al propósito del diagnóstico.					

Fuente: Elaboración propia

I. OPINION DE APLICABILIDAD:

.....

II. PROMEDIO DE VALORACIÓN:

.....

III. LUEGO DE REVISADO EL INSTRUMENTO:

Procede a su aplicación. () Debe corregirse. ()

Sello y Firma del Experto.

DNI:



B. MATRIZ DE CONSISTENCIA

PROBLEMAS	OBJETIVOS	HIPOTESIS	VARIABLE	DIMENSIONES	METODOLOGÍA
Problema General	Objetivo General	Hipótesis General	Empowerment	Relaciones	Alcance de la investigación Correlacional-descriptivo Diseño de investigación No experimental Población 50 trabajadores Muestra 50 trabajadores Técnicas Encuesta Instrumentos Cuestionario
¿De qué manera el Empowerment se relaciona con la productividad en los trabajadores del área de operaciones de la Constructora MECH en la ciudad de Cusco, 2019?	Determinar de qué manera el Empowerment se relaciona con la productividad en los trabajadores del área de operaciones de la Constructora MECH en la ciudad de Cusco, 2019.	El Empowerment se relaciona con la productividad en los trabajadores del área de operaciones de la Constructora MECH en la ciudad de Cusco, 2019.		Disciplina	
Problema Específicos	Objetivos Específicos	Hipótesis Específicas		Compromiso	
P.E.1. ¿Cómo se manifiesta el Empowerment en los trabajadores del área de operaciones de la constructora MECH en la ciudad de Cusco, 2019? P.E.2. ¿Cuál es el nivel de la productividad en los trabajadores del área de operaciones de la constructora MECH en la ciudad de Cusco, 2019?	O.E.1. Describir el nivel del Empowerment en los trabajadores del área de operaciones de la constructora MECH en la ciudad de Cusco, 2019. O.E.2. Determinar el nivel de productividad en los trabajadores del área de operaciones de la constructora MECH en la ciudad de Cusco, 2019.	H.E.1. Las relaciones se relacionan con la productividad del área de operaciones de la Constructora MECH en la ciudad de Cusco, 2019. H.E.2. La disciplina se relaciona con la productividad del área de operaciones de la Constructora MECH en la ciudad de Cusco, 2019.			



<p>P.E.3. ¿De qué manera las relaciones se relacionan con la productividad del área de operaciones de la Constructora MECH en la ciudad de Cusco, 2019?</p> <p>P.E.4. ¿De qué manera la disciplina se relaciona con la productividad del área de operaciones de la Constructora MECH en la ciudad de Cusco, 2019?</p> <p>P.E.5. ¿De qué manera el compromiso de los trabajadores se relaciona con la productividad del área de operaciones de la Constructora MECH en la ciudad de Cusco, 2019?</p>	<p>O.E.3. Conocer de qué manera las relaciones se relacionan con la productividad del área de operaciones de la constructora MECH en la ciudad de Cusco, 2019.</p> <p>O.E.4. Determinar de qué manera la disciplina se relaciona con la productividad del área de operaciones de la Constructora MECH en la ciudad de Cusco, 2019.</p> <p>O.E.5. Determinar de qué manera el compromiso de los trabajadores se relaciona con la productividad del área de operaciones de la Constructora MECH en la ciudad de Cusco, 2019.</p>	<p>H.E.3. El compromiso de los trabajadores se relaciona con la productividad del área de operaciones de la Constructora MECH en la ciudad de Cusco, 2019.</p>	<p>Productividad</p>	<p>Eficiencia</p> <p>Eficacia</p> <p>Efectividad</p>	
--	---	---	-----------------------------	---	--

Fuente: Elaboración propia.



C. MATRIZ DE INSTRUMENTO

Variable	Dimensiones	Indicadores	Ítems	Criterio de evaluación
<p>Empowerment</p> <p>Es el proceso de compartir poder con los empleados, reforzando así su confianza en su capacidad para desempeñar su trabajo y su creencia en que son colaboradores que influyen en la organización. (Bateman & Snell, 2009) Según Bottini (2003) citado por Malpartida (2016), para integrar a las personas al</p>	<p>Relaciones</p> <p>Las relaciones deben ser efectivas y sólidas, el primero para el logro de los objetivos propuestos en el trabajo y el segundo para que permanezcan en el tiempo y no dependan de un estado de ánimo volátil. Se trata de realizar un trabajo en equipo donde los trabajadores se complementen, y al mismo tiempo se sientan satisfechos y motivados (Figuerola & Paisano, El Empowerment como Herramienta Eficaz para Alcanzar el Éxito Organizacional (tesis pregrado), 2006).</p>	Efectivas	<p>1. ¿Los jefes deben trabajar distintas tareas en equipo?</p> <p>2. ¿Los compañeros de trabajo valoran su esfuerzo en cada tarea realizada?</p>	<ul style="list-style-type: none"> • SIEMPRE • CASI SIEMPRE • A VECES • CASI NUNCA • NUNCA
		Solidas	<p>3. ¿Existe una buena comunicación entre empleado y empleador en la empresa donde labora?</p>	
	<p>Disciplina</p> <p>Todos los trabajadores participen en diferentes actividades de la empresa y obtengan responsabilidad por un grupo de personas para desarrollar proyectos y de esta manera ser un líder que guie a todos por logros. En</p>	Orden	<p>4. ¿En las áreas a su cargo usted percibe un orden organizacional con disciplina?</p>	
		Roles	<p>5. ¿Usted conoce bien el papel que le corresponde laborar en la empresa?</p>	
		Experiencia	<p>6. ¿Se toma en cuenta la experiencia al momento de dar poder en un cargo?</p>	



Empowerment hay tres elementos importantes a fortalecer.	este sentido es preciso promover el orden y la definición de roles (Figuroa & Paisano, 2006). En tanto para Aimon (2008) citado por Palomino (2017), es el estilo de liderazgo en el que el líder implica subordinación en la fijación de objetivos, resolución de problemas, la construcción de equipos, etc., pero mantiene la autoridad de toma de decisiones finales, cuyos elementos son: experiencia, equidad y flexibilidad.	Equidad	7. ¿En la empresa se da un trato equitativo a todos los trabajadores?	
	Compromiso Para Conger (2008) citado por Palomino (2017), es la experiencia de los empleados de bonos con su organización. En términos generales, los empleados que están comprometidos con su organización generalmente sienten una conexión con su organización, sienten que encajan y sienten que entienden las metas de la organización. Por lo que lo demuestran con: Esfuerzo y servicio. Asimismo, Figuroa & Paisano (2006), menciona que este debe incluir principalmente lealtad,	Esfuerzo	8. ¿Sus colaboradores realizan sus tareas con dedicación y esfuerzo?	
		Lealtad	9. ¿Siente usted que los colaboradores de su empresa realizan sus tareas con sentido de pertenencia y lealtad?	
		Servicio	10. ¿Siente usted en sus colaboradores que demuestran espíritu de servicio con calidad?	



	persistencia en los objetivos, en las relaciones laborales para que las personas sientan y expresen lo que se les transmite.		
<p>Productividad</p> <p>La productividad es una medida de qué tan eficientemente utilizamos nuestro trabajo y nuestro capital para producir valor económico. Una alta productividad implica que se logra producir mucho valor económico con poco trabajo o poco capital (Carro & Gonzales, Productividad y competitividad, 2015). Para Olascoaga (2015), existe tres criterios comúnmente utilizados en la evaluación del desempeño de un sistema, los cuales están muy relacionados con la</p>	<p>Eficiencia</p> <p>Consiste en el buen uso de los recursos, lograr lo mayor posible con aquello que contamos (Londoño, 2011). Asimismo, Ramos et al. (2016) menciona que en la actualidad ante la existencia de mercados competitivos, se debe tomar en cuenta los costos de calidad que permitan identificar las ineficiencias existentes en el uso de recursos.</p>	Uso recursos	<p>11. ¿Se hace buen uso de los equipos e instrumentos de trabajo?</p> <p>12. ¿Se evita el derrame o malgasto de los materiales de trabajo?</p>
		Costo de no calidad	<p>13. ¿Se busca comprar materiales de bajo costo, pero siempre verificando la mejor calidad de estos?</p>
	<p>Eficacia</p> <p>Para Robbins y Coulter citado por Thompson (2008), se define como hacer las cosas correctas, es decir; las actividades de trabajo con las que la organización alcanza sus objetivos. Por tanto, este mismo autor menciona que una empresa, organización, producto o persona es eficaz cuando es capaz de hacer lo</p>	Capacidad de trabajo.	<p>14. ¿Los jefes aplican los valores institucionales en los puestos de trabajo?</p> <p>15. ¿Los jefes mantienen buenas relaciones interpersonales con sus compañeros de trabajo?</p> <p>16. ¿A los jefes les gusta participar en actividades en grupo?</p> <p>17. Aunque no se les solicite ¿los jefes brindan más tiempo del requerido?</p>



<p>calidad y la productividad: eficiencia, efectividad y eficacia.</p>	<p>necesario para lograr los objetivos deseados o propuestos. Por tanto, para conocer el comportamiento de la dimensión eficacia en la presente investigación se utiliza como indicadores: la capacidad de trabajo (persona eficaz) y entrega de producto (organización y producto eficaz).</p>		<p>18. ¿Los jefes poseen los conocimientos adecuados para desempeñarse en los puestos que ocupan?</p> <p>19. ¿Se aplica nuevos conocimientos en su lugar de trabajo?</p> <p>20. ¿Los jefes efectúan aportes de carácter académico o técnico que sea de beneficio a su unidad?</p> <p>21. ¿Los jefes consultan e investigan manuales que tengan relación con su trabajo?</p>	
		<p>Entrega de producto</p>	<p>22. ¿Los jefes son puntuales con la entrega de trabajos que se les asigna?</p>	
	<p>Efectividad Es la relación entre los objetivos logrados y las metas propuestas, es decir permite medir el grado de cumplimiento de los objetivos planificados (Londoño Sanchez, Diana Marcela Londoño Sanchez, 2011). Asimismo, la efectividad es la eficiencia con que una organización cumple con sus objetivos y metas. Las organizaciones efectivas, demuestran su fortaleza en distintos aspectos como los procesos administrativos. Punto fundamental de los cuales enmarcan la</p>	<p>Procedimientos administrativos</p>	<p>23. ¿Los jefes cumplen con todos los procedimientos administrativos establecidos en sus unidades?</p>	
		<p>Objetivos Propuestos</p>	<p>24. ¿Los jefes cumplen con los objetivos que se trazan en la organización?</p>	
	<p>Metas propuestas</p>	<p>25. ¿Los jefes cumplen con las metas trazadas de nivel de ventas para cada etapa?</p> <p>26. ¿Se cumple con las expectativas de los clientes?</p>		



	realización de todas las etapas o actividades que se desarrollan diariamente (Araujo & Salgado, 2014).		27. ¿Se cumplen con las metas de trabajo de la organización?	
--	--	--	--	--

Fuente: Elaboración propia



D. INSTRUMENTOS DE RECOLECCIÓN DE DATOS

UNIVERSIDAD ANDINA DEL CUSCO
ESCUELA DE POSGRADO
MAESTRIA EN ADMINISTRACIÓN DE NEGOCIOS
CUESTIONARIO

Señores del área de operaciones de la constructora MECH la presente encuesta es para recabar información para la investigación titulada: **“EMPOWERMENT Y SU RELACIÓN CON LA PRODUCTIVIDAD DEL AREA DE OPERACIONES DE LA CONSTRUCTORA MECH EN LA CIUDAD DE CUSCO, 2019”**, la información que nos proporcione será manejada con la más estricta confidencialidad y sus respuestas serán anónimas. Le pedimos responda con la mayor sinceridad. Muchas gracias por la colaboración.

A continuación, se presenta una serie de preguntas. Lea cuidadosamente cada pregunta y seleccione la alternativa con la que usted esté de acuerdo, marcando una “X”

1.- Sexo: F () M ()

2.- Rango de edad:

21-30 años	
31- 40 años	
41- 50 años	
Más de 50 años	



3.- Grado de instrucción:

A) Técnico incompleta	()
B) Técnico completa	()
C) Universitario incompleta	()
D) Universitario completa	()

INFORMACIÓN DE LA INVESTIGACIÓN:

Utilice la siguiente escala:

- Siempre
- Casi siempre
- A veces
- Casi nunca
- Nunca

Indicador de reactivos	Nunca	Casi Nunca	A veces	Casi Siempre	Siempre
Relaciones					
Efectivas					
1. ¿Los jefes deben trabajar distintas tareas en equipo?					
2. ¿Los compañeros de trabajo valoran su esfuerzo en cada tarea realizada?					
Solidas					
3. ¿Existe una buena comunicación entre empleado y empleador en la empresa donde labora?					
Disciplina					
Orden					
4. ¿En las áreas a su cargo usted percibe un orden organizacional con disciplina?					



Roles					
5. ¿Usted conoce bien el papel que le corresponde laborar en la empresa?					
Experiencia					
6. ¿Se toma en cuenta la experiencia al momento de dar poder en un cargo?					
Equidad					
7. ¿En la empresa se da un trato equitativo a todos los trabajadores?					
Compromiso					
Esfuerzo					
8. ¿Sus colaboradores realizan sus tareas con dedicación y esfuerzo?					
Lealtad					
9. ¿Siente usted que los colaboradores de su empresa realizan sus tareas con sentido de pertenencia y lealtad?					
Servicio					
10. ¿Siente usted en sus colaboradores que demuestran espíritu de servicio con calidad?					

Fuente: Elaboración propia



UNIVERSIDAD ANDINA DEL CUSCO
ESCUELA DE POSGRADO
MAESTRIA EN ADMINISTRACIÓN DE NEGOCIOS
CUESTIONARIO

Señores del área de operaciones de la constructora MECH la presente encuesta es para recabar información para la investigación titulada: **“EMPOWERMENT Y SU RELACIÓN CON LA PRODUCTIVIDAD DEL AREA DE OPERACIONES DE LA CONSTRUCTORA MECH EN LA CIUDAD DE CUSCO, 2019”**, la información que nos proporcione será manejada con la más estricta confidencialidad y sus respuestas serán anónimas. Le pedimos responda con la mayor sinceridad. Muchas gracias por la colaboración.

A continuación, se presenta una serie de preguntas. Lea cuidadosamente cada pregunta y seleccione la alternativa con la que usted esté de acuerdo, marcando una “X”

1.- Sexo: F () M ()

2.- Rango de edad:

21-30 años	
31- 40 años	
41- 50 años	
Más de 50 años	

3.- Grado de instrucción:

A) Técnico incompleta	()
B) Técnico completa	()
C) Universitario incompleta	()
D) Universitario completa	()



INFORMACIÓN DE LA INVESTIGACIÓN:

Utilice la siguiente escala:

- Siempre
- Casi siempre
- A veces
- Casi nunca
- Nunca

Indicador de reactivos	Nunca	Casi Nunca	A veces	Casi Siempre	Siempre
Eficiencia					
Uso de recursos					
1. ¿Se hace buen uso de los equipos e instrumentos de trabajo?					
2. ¿Se evita el derrame o malgasto de los materiales de trabajo?					
Costo de no calidad					
3. ¿Se busca comprar materiales de bajo costo, pero siempre verificando la mejor calidad de estos?					
Eficacia					
Capacidad de trabajo					
4. ¿Los jefes aplican los valores institucionales en los puestos de trabajo?					
5. ¿Los jefes mantienen buenas relaciones interpersonales con sus compañeros de trabajo?					
6. ¿A los jefes les gusta participar en actividades en grupo?					
7. Aunque no se les solicite ¿los jefes brindan más tiempo del requerido?					
8. ¿Los jefes poseen los conocimientos adecuados para desempeñarse en los puestos que ocupan?					
9. ¿Se aplica nuevos conocimientos en su lugar de trabajo?					
10. ¿Los jefes efectúan aportes de carácter académico o técnico?					



que sea de beneficio a su unidad?					
11.¿Los jefes consultan e investigan manuales que tengan relación con su trabajo?					
Entrega de productos					
12.¿Los jefes son puntuales con la entrega de trabajos que se les asigna?					
Efectividad					
Procedimientos administrativos					
13. ¿Los jefes cumplen con todos los procedimientos administrativos establecidos en sus unidades?					
Objetivos propuestos					
14. ¿Los jefes cumplen con los objetivos que se trazan en la organización?					
Metas propuestas					
15.¿Los jefes cumplen con las metas trazadas de nivel de ventas para cada etapa?					
16.¿Se cumple con las expectativas de los clientes?					
17.¿Se cumplen con las metas de trabajo de la organización?					

Fuente: Elaboración propia.