



UNIVERSIDAD ANDINA DEL CUSCO
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS
ADMINISTRATIVAS Y CONTABLES
ESCUELA PROFESIONAL DE ADMINISTRACIÓN



Tesis

**“EMPOWERMENT Y LA TOMA DE DECISIONES EN LA COOPERATIVA
DE AHORRO Y CREDITO SAN PEDRO DE ANDAHUAYLAS AGENCIA
CUSCO 2016”**

Presentado por:

Bach. Vanessa Córdova Cuellar

Bach. Zack Boris León Mercado

**Para optar al Título Profesional de Licenciados en
Administración**

Asesor:

Mgt. Rafael Aquize Estrada

Cusco-Perú 2017



PRESENTACIÓN

**SEÑOR DECANO DE LA FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS,
ADMINISTRATIVAS Y CONTABLES DE LA UNIVERSIDAD ANDINA DEL
CUSCO.**

SEÑORES MIEMBROS DEL JURADO:

En cumplimiento al Reglamento de Grados y Títulos de la Facultad de Ciencias Económicas, Administrativas y Contables, ponemos a vuestra consideración la tesis intitulada: **“EMPOWERMENT Y LA TOMA DE DECISIONES EN LA COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO SAN PEDRO DE ANDAHUAYLAS AGENCIA CUSCO 2016”** con el objeto de optar el título profesional de Licenciados en Administración.

Atentamente,

Bach. Vanessa Córdova Cuellar

Bach. Zack Boris León Mercado



DEDICATORIA

A Dios y mi Niño Reyes por bendecirme y siempre estar a mi lado, por permitirme llegar hasta este momento tan importante de mi formación profesional. A mis padres, hermanos y abuelos por brindarme y darme todo su apoyo incondicional en cada etapa profesional y por ser mi ejemplo de luchar por lo que quiero.

Vanessa Córdova Cuellar



DEDICATORIA

A mi madre y abuela, por darme todo su apoyo incondicional y ser mí ejemplo de luchar por lo que quiero. Sobre todo a Dios que siempre me guía e ilumina.

Zack Boris León Mercado



AGRADECIMIENTOS

Nos gustaría que estas líneas sirvieran para expresar nuestro más profundo y sincero agradecimiento a todas aquellas personas que con su ayuda han colaborado en la realización del presente trabajo de investigación.

A nuestras familias, por darnos el apoyo necesario para que este sueño se haga realidad y a nuestros padres que nos enseñaron el valor de la humildad y de la responsabilidad.

Al Mgt. Rafael Aquize Estrada por su colaboración a lo largo del tiempo empleado desde la elaboración hasta la culminación de la tesis, por su apoyo y consejos, su confianza; sin su ayuda este trabajo no hubiera sido posible.

A nuestros dictaminantes Lic. Susi Alviz Pazos y Lic. Edward Aníbal Morante Ríos por su apoyo en el desarrollo del trabajo de investigación.

A nuestros docentes de la Universidad, de la Escuela Profesional de Administración, quienes contribuyeron en nuestra formación profesional y son ellos quienes nos debemos profesionalmente.

Los autores.



ÍNDICE

	Pág.
PRESENTACIÓN	ii
DEDICATORIA	iii
DEDICATORIA	iv
AGRADECIMIENTOS	v
ÍNDICE.....	vi
ÍNDICE DE TABLAS	xi
ÍNDICE DE FIGURAS	xii
RESUMEN	xiii
ABSTRACT	xiv

CAPÍTULO I
INTRODUCCIÓN

1.1. Planteamiento del problema	15
1.2. Formulación del problema.....	18
1.2.1. Problema general	18
1.2.2. Problemas específicos	18
1.3. Objetivos de la investigación	18
1.3.1. Objetivo general.....	18
1.3.2. Objetivos específicos	19
1.4. Justificación de la investigación.....	19
1.4.1. Relevancia social.....	19
1.4.2. Implicancias prácticas	19
1.4.3. Valor teórico	19
1.4.4. Utilidad metodológica.....	20
1.4.5. Viabilidad o factibilidad	20
1.5. Delimitación de la investigación	20
1.5.1. Delimitación Temporal	20
1.5.2. Delimitación Espacial	20
1.5.3. Delimitación Conceptual	20



CAPÍTULO II
MARCO TEÓRICO

2.1. Antecedentes de la investigación..... 21

 2.1.1. Antecedentes Internacionales..... 21

 2.1.2. Antecedentes Nacionales 23

 2.1.3. Antecedentes Locales..... 24

2.2. Bases teóricas 25

 2.2.1. Empowerment 25

 2.2.1.1. Concepto de Empowerment 25

 2.2.1.2. Características del Empowerment 27

 2.2.1.3. Comparación de una organización tradicional y una con
Empowerment: 28

 2.2.1.4. Tipos de Empowerment..... 28

 2.2.1.5. Importancia de la cultura para el Empowerment en la organización ... 32

 2.2.1.6. Principios del Empowerment 36

 2.2.1.7. Beneficios del Empowerment. 37

 2.2.1.8. Dimensiones del empowerment 38

 A. Poder 38

 a) Fuentes de poder personal 39

 □ Pericia 40

 □ Atractivo personal..... 41

 □ Esfuerzo 41

 □ Legitimidad..... 41

 B. Facultamiento 42

 a) Cómo desarrollar el facultamiento 43

 □ Articulación de una visión clara y metas 43

 □ Proporcionar apoyo..... 44

 □ Creación de un despertar emocional..... 45

 □ Proporcionar información..... 45

 □ Proporcionar recursos 47

 □ Creación de confianza..... 48

 2.2.2. Toma de decisiones 49

 2.2.2.1. Definición 49

 2.2.2.2. Importancia de la toma de decisiones..... 50



2.2.2.3. Tipos de decisiones en la administración51

2.2.2.4. Elementos de la situación para la toma de decisiones55

2.2.2.5. Condiciones de la toma de decisiones57

2.2.2.6. Características de la toma de decisiones.59

2.2.2.7. Herramientas de la toma de decisiones60

2.2.2.8. Proceso de toma de toma de decisiones.61

 A. Identificar necesidad de decisión 62

Problemas 64

Oportunidades 64

 B. Disponer de información..... 65

Información específica 66

Información de calidad 66

Cantidad..... 67

 C. Elaborar diagnóstico..... 68

Descripción..... 68

Diagnóstico y análisis..... 69

Exploración de causas 69

 D. Establecer objetivos 70

Identificar los criterios de decisión 70

Ponderar y escoger 70

 E. Generar opciones..... 71

Selecciones pasadas..... 71

Soluciones creativas 72

 F. Seleccionar opción 72

Mejores resultados..... 72

Viabilidad y factibilidad..... 73

 G. Implantar decisión..... 74

Cronología y secuencia 74

Delegación..... 74

 H. Control y evaluación 75

Seguimiento..... 75

Comparación real Vs lo planeado 76

2.2.2.9. Supuestos del modelo racional77

2.3. Marco institucional..... 78



2.3.1. Historia..... 78

2.3.2. Logotipo 79

2.3.3. Visión..... 80

2.3.4. Misión 80

2.3.5. Valores 80

2.3.6. Organigrama 81

2.4. Marco conceptual 81

2.5. Formulación de la hipótesis..... 86

 2.5.1. Hipótesis general..... 86

 2.5.2. Hipótesis específicas 86

2.6. Variables..... 87

 2.6.1. Variables 87

 2.6.2. Conceptualización de variables..... 87

 2.6.3. Operacionalización de variables 88

CAPÍTULO III
METODOLOGÍA

3.1. Tipo de investigación 90

3.2. Enfoque de investigación. 90

3.3. Diseño de la investigación..... 90

3.4. Alcance de la investigación..... 90

3.5. Población y muestra de la investigación 90

 3.5.1. Población..... 90

 3.5.2. Muestra 91

3.6. Técnica e instrumento de recolección de datos 91

 3.6.1. Técnica..... 91

 3.6.2. Instrumento 91

3.7. Procesamiento de datos. 91

CAPITULO IV
ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS

4.1. Validación del instrumento de recolección de la información 92

 4.1.1. Índice de Consistencia Interna Alfa de Cronbach..... 92

4.2. Cambio de ponderación de las alternativas del cuestionario..... 93

4.3. Resultados estadísticos del Empowerment..... 93



4.3.1. Poder94

4.3.2. Facultamiento.....97

4.3.3. Empowerment 100

4.4. Resultados estadísticos de la Toma de decisiones..... 101

4.4.1. Identificar la necesidad de decisión 101

4.4.2. Disponer de información..... 103

4.4.3. Elaborar diagnóstico 105

4.4.4. Establecer objetivos 107

4.4.5. Generar opciones..... 109

4.4.6. Seleccionar opción 111

4.4.7. Implantar decisión..... 113

4.4.8. Control y evaluación 115

4.4.9. Toma de decisiones 117

4.5. Presentación e interpretación de la correlación de resultados 118

4.5.1. Grado de relación entre el poder y la toma de decisiones..... 119

4.5.2. Grado de relación entre el Facultamiento y la toma de decisiones..... 120

4.5.3. Grado de relación entre el Empowerment y la Toma de decisiones..... 121

CONCLUSIONES

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ANEXO 01: MATRIZ DE CONSISTENCIA

ANEXO 02: MATRIZ DEL INSTRUMENTO PARA LA RECOLECCIÓN DE DATOS
DE LA VARIABLE EMPOWERMENT

ANEXO 03: MATRIZ DEL INSTRUMENTO PARA LA RECOLECCIÓN DE DATOS
DE LA VARIABLE TOMA DE DECISIONES

ANEXO 04: INSTRUMENTO



ÍNDICE DE TABLAS

	Pág.
Tabla 01: Comparación de una organización tradicional y una con empowerment.....	28
Tabla 02: Operacionalización de variables.....	88
Tabla 03: Análisis de Alfa de Cronbach Global.....	92
Tabla 04: Cambio de ponderación.....	93
Tabla 05: Análisis descriptivo del poder	94
Tabla 06: Análisis del poder.....	96
Tabla 07: Análisis descriptivo del Facultamiento	97
Tabla 08: Análisis del facultamiento	99
Tabla 09: Análisis descriptivo de identificar la necesidad de decisión	101
Tabla 10: Análisis de identificar la necesidad de decisión.....	102
Tabla 11: Análisis descriptivo de disponer de información	103
Tabla 12: Análisis de disponer de información	104
Tabla 13: Análisis descriptivo de elaborar diagnóstico.....	105
Tabla 14: Análisis de elaborar diagnóstico.....	106
Tabla 15: Análisis descriptivo de establecer objetivos.....	107
Tabla 16: Análisis de establecer objetivos	108
Tabla 17: Análisis descriptivo generar opciones.....	109
Tabla 18: Análisis de generar opciones	110
Tabla 19: Análisis descriptivo seleccionar opción	111
Tabla 20: Análisis de seleccionar opción	112
Tabla 21: Análisis descriptivo de Implantar decisiones	113
Tabla 22: Análisis de implantar decisión	114
Tabla 23: Análisis descriptivo del control y evaluación.....	115
Tabla 24: Análisis del control y evaluación	116
Tabla 25: Análisis de la toma de decisiones.....	117
Tabla 26: Escalas del coeficiente de Pearson	118
Tabla 27: Relación entre el poder y la toma de decisiones	119
Tabla 28: Relación entre el facultamiento y la toma de decisiones.....	120
Tabla 29: Relación entre el empowerment y la toma de decisiones.....	121



ÍNDICE DE FIGURAS

	Pág.
Figura 01: Representación básica del “círculo” de Empowerment	34
Figura 02: Tipos de decisión según el nivel directivo	52
Figura 03: Niveles directivos responsables de la toma de decisiones según su alcance	55
Figura 04: Proceso de toma de decisiones	61
Figura 05: Factores que influyen en la percepción de un problema	63
Figura 06: Poder	96
Figura 07: Facultamiento	99
Figura 08: Empowerment	100
Figura 09: Identificar la necesidad de decisión	102
Figura 10: Disponer de información	104
Figura 11: Elaborar diagnóstico	106
Figura 12: Establecer objetivos	108
Figura 13: Generar opciones	110
Figura 14: Seleccionar opción	112
Figura 15: Implantar decisión	114
Figura 16: Control y evaluación	116
Figura 17: Toma de decisiones	117



RESUMEN

El presente trabajo de investigación se realizó al personal de la Cooperativa de Ahorro y Crédito San Pedro de Andahuaylas Agencia Cusco, es un estudio motivado en poder determinar el grado de influencia del empowerment en la toma de decisiones y del análisis de las dimensiones de ambas variables. El tipo de investigación que se realizó es básico, el alcance es descriptivo correlacional y el diseño no experimental, tomando como población de estudio a las veinticuatro personas que laboran en la Cooperativa, de los cuales se recopiló la información a través de la aplicación de una encuesta elaborado específicamente para el trabajo de investigación, los resultados fueron procesados por el software estadísticos Excel y SPSS. Se determinó que el 33.3% del personal encuestado en cuanto al empowerment en la Cooperativa de Ahorro y Crédito San Pedro de Andahuaylas Agencia Cusco presenta un nivel regular, el 37.5% del personal indicó que el nivel es malo, en cuanto a la variable toma de decisiones se determinó que el 25.0% del personal encuestado manifestó un nivel malo y el 41.7% indicó que el nivel es regular. En consecuencia, al 95% de confiabilidad mediante el estadístico Chi cuadrado $X^2 = 8.93$ se puede afirmar que el empowerment se relaciona con la toma de decisiones en la Cooperativa de Ahorro y Crédito San Pedro de Andahuaylas Agencia Cusco, donde el grado de relación determinado mediante la correlación de Pearson es $r = 0.63$ es decir de 63%; la misma que se puede considerar como una correlación positiva moderada.

Palabras clave:

- Empowerment
- Toma de decisiones



ABSTRACT

The current research work has been applied to the staff of the Credit Union San Pedro de Andahuaylas Cusco Agency; the aim is to determine the degree of influence of the empowerment on the decision-making process and the analysis of the dimensions of both variables. The sort of research that was performed is basic, the scope is descriptive correlational and the non-experimental design, taking as a study population the twenty-four people who work in the Cooperative, from which information was collected through the application of a survey, specifically prepared for the research work. The statistical software Excel and SPSS processed the results. The results were that 33.3% of the staff of the Credit Union San Pedro de Andahuaylas Cusco Agency surveyed indicated that the empowerment has a regular level, 37.5% of the staff indicated that the level is bad. About the decision-making variable, the results were that 25.0% of the staff surveyed showed that the variable has a bad level and 41.7% indicated that the level is regular. Consequently, at 95% confidence level using the Chi square statistic $X^2 = 8.93$, one can affirm that empowerment is related to decision-making in the San Pedro de Andahuaylas Cooperative of Cusco, where the degree of relationship determined through The Pearson correlation is $r = 0.63$ i.e. 63%: which can be considered as a moderate positive correlation.

Keywords:

- Empowerment
- Decision-making



CAPÍTULO I

INTRODUCCIÓN

1.1. Planteamiento del problema

Las Cooperativas de Ahorro y Crédito (COOPAC) actualmente constituyen un sector cada vez más importante dentro de la oferta de servicios financieros, dado que tienen como misión social mitigar la falta de acceso a éstos por parte de la población de medianos y bajos ingresos. Las COOPAC buscan tradicionalmente aumentar la oferta financiera a sectores económicos no atendidos por la banca formal, y a juzgar por los productos financieros ofrecidos, el volumen de sus colocaciones ha alcanzado una amplia cobertura.

La Cooperativa de Ahorro y Crédito San Pedro de Andahuaylas es una entidad micro financiera solidaria que brinda servicios financieros y no financieros desde hace más de 52 años, a sus más de 60,000 socios en espacios rurales y urbanos de la región de Apurímac, Cusco, Ayacucho y Lima. En este contexto esta Institución sirve de modelo cooperativo a nivel nacional por apostar por la inclusión financiera de los sectores más pobres del sur del país. (C.A.C. San Pedro de Andahuaylas, 2016)

La toma de decisiones es el acto de elegir una de un conjunto de alternativas mediante un proceso que incluye reorganizar y definir la naturaleza de una decisión identificar alternativas y elegir la mejor opción y ponerla en práctica. (Griffin, 2011, pág. 273)

Es por eso que siendo una de las Agencias que más movimiento tiene, la Agencia Cusco de la Cooperativa de Ahorro y Crédito San Pedro de Andahuaylas posee grandes deficiencias y falencias en torno a la toma de decisiones.

Se puede observar que existen varias falencias en la identificación de una situación problemática, no se hace una identificación de los sucesos que acontecen, por otro lado, no se identifican las oportunidades y amenazas que se puedan presentar en la institución por una mal análisis, identificación y exploración de las necesidades reales que pueda tener la Cooperativa.



Por otro lado, no se dispone de buena información que sea sólida y de calidad, esta no es exacta ni precisa por los problemas a nivel de sistema que se tiene, no es confiable porque la información que se maneja es superficial e informal por la falta de buenos canales de comunicación que se puedan brindar para que la información que llegue al personal sea oportuna. Así también la información que maneja el personal para realizar sus tareas es limitada y obstaculizada por el hecho de que las gerencias correspondientes y jefes de área no difunden correctamente esta para que puedan ser bien utilizadas.

Al elaborar un diagnóstico de la situación, también se observan falencias, sobre todo en la descripción de los hechos y acontecimientos por parte del personal, ya que estos no detallan con objetividad e imparcialidad los acontecimientos que suceden, no hacen un diagnóstico y análisis de las causas y consecuencias que puede generar un problema suscitado; así como también no se describen las características que pueda tener esta situación problemática para encontrar una alternativa de solución. Como también se observa el poco análisis del entorno interno y externo frente a una situación problemática que se presente ya que esta no es tomada en cuenta. La determinación de causas de una situación problemática es otra falencia que se presenta ya que no se realiza a profundidad, se pasa por alto debido a que el personal se centra más en su solución y no en un previo examen y análisis del origen del problema.

Al establecer objetivos para la toma de decisiones, podemos observar que son pocos los criterios que se toman en cuenta y que además están limitados por la dependencia que tiene el personal de la Agencia Cusco con la Agencia Principal ubicada en Andahuaylas porque es esta última la que determina y brinda los criterios para poder tomar una decisión. La ponderación de los criterios de decisión es otra falencia que se observa por una mala calificación de criterios según su grado de importancia, prioridad y urgencia.

Con respecto a generar opciones para resolver una situación problemática se observa que no se innovan ni crean nuevas formas de solucionar problemas, generalmente siempre se escogen las mismas soluciones y se sigue el mismo patrón todas las veces, mas no existe una amplia gama de posibles alternativas de las cuales se puedan seleccionar las más adecuadas para resolver una situación problemática, normalmente las opciones de solución escogidas por el personal de la Cooperativa son rutinarias y



corrientes mas no es de tipo innovador que puedan brindar nuevas formas de realizar una función o tarea.

Por otra parte, al seleccionar la opción o la alternativa de solución, estas carecen de orientación al logro del mejor resultado posible porque solo se piensa en la alternativa que más rápido se pueda implementar y en la que menor costo y riesgo pueda dar. La viabilidad y factibilidad de la alternativa que se elige se ve entorpecida por el manejo indirecto del personal de la Agencia Cusco porque este está siempre limitado por la decisión y opinión de las gerencias correspondientes, dependiendo al grado de impacto de la decisión a tomar, esta es evaluada por niveles de autorización establecidos, lo que provoca el poco involucramiento, opinión y sugerencia del personal de la Agencia Cusco.

Se observa también que para la implantación de una decisión esta es condicionada por la disponibilidad de recursos que se puedan tener a la mano por el hecho que, si se necesitaría presupuesto o materiales para implantar la decisión, primero se tiene que hacer el requerimiento respectivo y esperar la autorización de la gerencia correspondiente, para así recién implantar la alternativa de solución elegida. Así también se ve afectada la cronología o capacidad de respuesta específicamente al momento de poner en práctica la decisión, debido a que todas las autorizaciones y peticiones que se den, demoran la implantación y capacidad para enfrentar el problema específico que se tiene, lo que provoca incomodidades no solo en el personal y la entidad sino también en los socios de la Cooperativa ya que se relentiza la atención de la petición que ellos realizan; estos inconvenientes han generado que varios socios retiren su dinero por las demoras en la atención y por la deficiente capacidad de respuesta del personal en la solución de problemas.

Por último, se puede ver que no se hace un control y evaluación adecuada de la decisión o alternativa de solución implementada, porque no se hace el seguimiento a la decisión tomada, una vez implantada se deja de lado y no se hace el control de cuan eficaz ha sido la decisión que se ha tomado. No se hace una comparación del resultado que se esperaba con el resultado real que se dio. No se da con mucha frecuencia la retroalimentación de los errores que se han podido cometer debido a que el personal



solo busca cumplir con lo que se le ha encomendado y poco o nada le interesa los resultados futuros que se pueda dar con la implementación de una decisión.

El objetivo de este problema de investigación es determinar el grado de influencia del empowerment en la toma de decisiones en la Cooperativa de Ahorro y Crédito San Pedro de Andahuaylas Agencia Cusco en el año 2016.

1.2. Formulación del problema

1.2.1. Problema general

- ¿En qué medida el empowerment influye en la toma de decisiones en la Cooperativa de Ahorro y Crédito San Pedro de Andahuaylas Agencia Cusco 2016?

1.2.2. Problemas específicos

P.E.1. ¿En qué medida el poder influye en la toma de decisiones en la Cooperativa de Ahorro y Crédito San Pedro de Andahuaylas Agencia Cusco 2016?

P.E.2. ¿En qué medida el facultamiento influye en la toma de decisiones en la Cooperativa de Ahorro y Crédito San Pedro de Andahuaylas Agencia Cusco 2016?

1.3. Objetivos de la investigación

1.3.1. Objetivo general

- Determinar el grado de influencia del empowerment en la toma de decisiones en la Cooperativa de Ahorro y Crédito San Pedro de Andahuaylas Agencia Cusco 2016.



1.3.2. Objetivos específicos

O.E.1. Determinar el grado de influencia del poder en la toma de decisiones en la Cooperativa de Ahorro y Crédito San Pedro de Andahuaylas Agencia Cusco.

O.E.2. Determinar el grado de influencia del facultamiento en la toma de decisiones en la Cooperativa de Ahorro y Crédito San Pedro de Andahuaylas Agencia Cusco.

1.4. Justificación de la investigación

1.4.1. Relevancia social

El trabajo de investigación es de relevancia social porque se centró en el personal de la Cooperativa de Ahorro y Crédito San Pedro de Andahuaylas Agencia Cusco, como propuesta servirá de apoyo y herramienta en lo referente al empoderamiento y toma de decisiones, los beneficiados directos serán los trabajadores que laboran en esta organización.

1.4.2. Implicancias prácticas

El trabajo de investigación tiene implicancias prácticas ya que al conocer y analizar el empoderamiento podría servir para potenciar los resultados de todos los trabajadores y la toma de decisiones oportuna para la generación de una mejora continua de la Cooperativa de Ahorro y Crédito San Pedro de Andahuaylas Agencia Cusco.

1.4.3. Valor teórico

El trabajo de investigación tiene valor teórico ya que nos permitió analizar la teoría sobre el empoderamiento y la toma de decisiones oportuna de la C.A.C. San Pedro de Andahuaylas Agencia Cusco.



1.4.4. Utilidad metodológica

El trabajo de investigación es de utilidad metodológica ya que contribuye a la definición de las variables estudiadas, nos ayudó en la creación de un nuevo instrumento para la recolección y análisis de datos.

1.4.5. Viabilidad o factibilidad

El trabajo de investigación fue viable y factible ya que se tuvo acceso a la información y se contó con el tiempo y recursos necesarios.

1.5. Delimitación de la investigación

1.5.1. Delimitación Temporal

La investigación se realizó al periodo de mayo a diciembre del 2016.

1.5.2. Delimitación Espacial

La investigación se realizó en las oficinas de la Cooperativa de Ahorro y Crédito San Pedro de Andahuaylas Agencia Cusco ubicadas en el distrito de Cusco y en la Oficina de Cachimayo ubicada en el distrito de San Sebastián, departamento del Cusco.

1.5.3. Delimitación Conceptual

La presente investigación se circunscribió en las bases y conceptos teóricos que conforman el Empowerment y la Toma de decisiones, lo que permitió la definición de las variables de estudio.



CAPÍTULO II

MARCO TEÓRICO

2.1. Antecedentes de la investigación

2.1.1. Antecedentes Internacionales

Título: El Empowerment Organizacional: Revisión de modelos teóricos y su aplicabilidad en la gestión empresarial.

Autor: Pedro de los Ríos Flores

Año: (2012)

Universidad: Universidad de Almería - España

Conclusiones:

- a. El Empowerment tal y como se ha podido observar a lo largo del presente trabajo de investigación, es una herramienta fundamental para la gestión de personas y que sin duda ha venido evolucionando de forma acelerada en los últimos años.
- b. Para que una organización tenga posibilidad de éxito en la actualidad, debe invertir de forma inequívoca en uno de los elementos más importantes dentro de su sistema de producción, el cual es el capital humano, que, para muchos autores especializados, así como para quien redacta estas líneas es el agente diferenciador entre las organizaciones.
- c. Sin embargo, es fundamental para obtener los mejores resultados posibles para la organización, entender que el Empowerment es una herramienta que por sí sola no tiene la capacidad de cambiar resultados y que, para lograr el cambio deseado, es importante que exista una voluntad previa de los mandos intermedios y altos que son los responsables de iniciar el proceso. Para ello es necesario identificar el estado actual del Empowerment en la organización,



y así tener un punto de referencia que permita evaluar la situación actual y planificar la ruta a seguir.

- d. Otro factor que se debe considerar y que sin duda está estrechamente vinculado con el éxito o no del Empowerment, es la cultura organizacional. Al desear cambiar en una organización la forma de gestión de los empleados, hay que evaluar si existe una cultura arraigada o no en cada uno de los miembros de la organización. Este elemento es sin duda importante, ya que su existencia, puede ser un agente dificultador en el proceso de implantación del Empowerment, pero también es cierto que parte de la misma herramienta es crear una cultura sobre la organización lo que le hará más eficiente, por ende, son términos bivalentes y sinérgicos.
- e. El Empowerment es una herramienta que en términos generales puede ser adaptada a cualquier tipo de organización, desde una pequeña empresa a una multinacional, así como a organizaciones religiosas, de beneficencia u organizaciones políticas. Esto es posible ya que esta herramienta, se encarga de mejorar el rendimiento de las personas que participan dentro de cualquier organización, dándoles protagonismo en las acciones y premiando a quienes optan por este camino.
- f. Como reflexión final de este tema, es justo decir que cualquier organización, sin importar su tipología, ubicación geográfica puede aspirar al Empowerment, como herramienta para mejorar sus niveles de rendimiento e influir en los niveles de rotación.
- g. Sin embargo, es preciso mencionar que los dos tipos de Empowerment (estructural y psicológico) son necesarios para lograr este objetivo, pero que la influencia directa que da de aportar el Empowerment psicológico, tiene un peso mayor en los resultados deseados, en tal sentido la comunicación interna efectiva es el punto clave para que el Empowerment triunfe dentro de cualquier organización.



2.1.2. Antecedentes Nacionales

Título: La contabilidad gubernamental para la toma de decisiones en el proceso presupuestario como herramienta de gestión de los gobiernos locales.

Autor: Agustín Rojas Guzmán

Año: (2009)

Universidad: Universidad de San Martín de Porres - Lima

Conclusiones:

- a. La hipótesis principal e hipótesis secundarias han sido demostradas mediante pruebas estadísticas, teniendo como base la información recopilada mediante la técnica de encuesta, la cual fue procesada mediante el Software estadístico SPSS versión 12, en el cual se concluye que el Implante de la contabilidad gubernamental como herramienta de gestión, incide en la eficiencia como herramienta de gestión, incide en la eficiencia del manejo presupuestario de los gobiernos locales.
- b. Que las transferencias del Fondo de Compensación Municipal proporcionadas por el Gobierno Central, brindan a los gobiernos locales importante liquidez, permitiendo a sus autoridades cumplir con los objetivos y metas establecidas en su gestión.
- c. Que las actuales remuneraciones y pensiones que perciben los trabajadores son muy exiguas y su incidencia no es significativa en la ejecución presupuestal de los gobiernos locales.
- d. Que la labor del contador debe estar orientada a mejorar la gestión administrativa de los gobiernos locales con mayor incidencia, aplicando la teoría de la Contabilidad Gubernamental.



2.1.3. Antecedentes Locales

Título: Sistema de información y el proceso de toma de decisiones en la Clínica San Juan de Dios 2014

Autores: Robert William Oré Cayo – Víctor Eulogio Ccuno Valeriano

Año: (2015)

Universidad: Universidad Andina del Cusco

Conclusiones:

- a. En la Clínica San Juan de Dios de Cusco, se observó que el 75.9% del personal encuestado determina que el Sistema de Información es usado regularmente, al cual se analizó desde las dimensiones de entrada, procesamiento y salida de información obteniendo una relación de 41.5% entre los Sistemas de Información y el Proceso de Toma de Decisiones.
- b. En la Clínica San Juan de Dios de Cusco, se determinó que el 87,4% del personal encuestado considera que la entrada de información se realiza de forma regular la cual se analizó desde los indicadores de ingresos de datos de forma manual y automática, ya sea para proveer de información al sistema o para trámites de los clientes dentro de la institución a través de formularios, fichas y registros; obteniendo una relación de 29.3% entre la Entrada de Información y el Proceso de Toma de Decisiones.
- c. En la Clínica San Juan de Dios de Cusco, se determinó que el 77% del personal encuestado considera que el Procesamiento de información se realiza de forma regular la cual se analizó desde los indicadores que son cálculo, comparación, ordenamiento y clasificación de datos, en donde el personal con frecuencia hace uso de estos procedimientos para poder elaborar una información a las diferentes áreas y niveles de la institución; obteniendo una relación de 23.2% entre el Procesamiento de información y el Proceso de Toma de Decisiones.



- d. En la Clínica San Juan de Dios de Cusco, se determinó que el 57.1% del personal encuestado considera que la Salida de información se realiza de forma regular la cual se analizó desde los indicadores que son mensajes, reportes e informes finales en donde el personal con frecuencia hace uso de esta información que es objeto de comunicación entre los diferentes niveles y áreas de la Institución, obteniendo una relación de 46.4% entre la Salida de Información y el Proceso de Toma de Decisiones.

2.2. Bases teóricas

2.2.1. Empowerment

2.2.1.1. Concepto de Empowerment

Según Arroyo (2012, págs. 233-234) Empowerment quiere decir potenciación o empoderamiento que es el hecho de delegar poder y autoridad (sin perder el control) a los empleados y de conferirles el sentimiento que son creadores de su propio trabajo y dueños de la empresa. Pues “nadie puede hacer todo”.

Significa crear un ambiente en el cual los empleados de todos los niveles sienten que ellos tienen una real influencia sobre los estándares de calidad, servicio y eficiencia del negocio dentro de sus áreas de responsabilidad.

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



Los ambientes actuales de competencia y escasez de recursos en los negocios requieren que los gerentes se comporten de una manera muy diferente con el fin de ser más efectivos y ayudar a sus organizaciones a tener un mejor funcionamiento.

Empowerment es una forma fundamentalmente distinta para trabajar en conjunto. Es el nuevo combustible para el crecimiento bilateral en un lugar de trabajo. Es una forma de construir un entendimiento interno entre usted y la gente con que trabaja.

“Las decisiones mejor tomadas, son por la gente que se encuentra cerca y directamente en la acción”.

Considera que la gente es más innovativa y productiva cuando se siente parte importante de la organización y cuando se toma en cuenta sus inquietudes y necesidades.

Se habla mucho en nuestros días sobre el Empowerment, y de grupo de trabajo autodirigidos, aunque estos términos aparentemente son nuevos, es importante mencionar que ya forman parte de la cultura organizacional encaminada a programas de calidad y vida laboral de algunas empresas como, por ejemplo: General Electric, IBM, Kodak, Móvil, y muchas otras.

Esto con el sentido de involucrar al empleado en un proceso de Liderazgo, que lo lleven a adquirir mejoras en la calidad y la productividad.

Significa ayudar a la gente a lograr sus resultados u objetivos mediante un proceso de facultación.

Empowerment significa compartir la fuerza, poniendo a la gente en el asiento del conductor en sus respectivas funciones laborales, significa también proveer a la gente de autoridad, proporcionando información,



herramientas y procedimientos necesarios para llevar a cabo su trabajo. Además de requerir cambios continuos en las funciones de los gerentes, moviéndose de controlador hacia un facilitador, habilitador o asesor.

El Empowerment: También sustenta que el empleado requiere de cambios continuos de sus funciones, moviéndose hacia la responsabilidad, que lo lleven a involucrarse al proceso continuo de mejoras tanto como si fuera el propio dueño del negocio, identificando las mejoras acciones para la solución de problemas.

2.2.1.2. Características del Empowerment

Según Arroyo (2012, pág. 235) una organización con Empowerment presenta las siguientes características:

- **Empleados:** se sienten responsables no solamente por hacer un trabajo, sino también por hacer que la compañía trabaje mejor. El empleado moderno es un activo solucionador de problemas, que ayuda a planear cómo deben hacerse las cosas y cómo hacer para que éstas se lleven a cabo.
- **Equipos:** trabajan juntos para mejorar continuamente su desempeño, alcanzando con eso mayores niveles de productividad.
- **Organizaciones:** están estructuradas de tal modo que su personal se sienta capaz de alcanzar resultados esperados, que puedan hacer lo que se necesita hacer, no solo lo que se requiere de ellos y por lo cual son recompensados.

Un lugar de trabajo con Empowerment se caracteriza por:

- Mejorar constantemente la calidad de trabajo.
- Ampliar las habilidades y tareas que se utilizan en un puesto.
- Promover la innovación y creatividad.

- Tener más control sobre las decisiones acerca del trabajo.
- Ejecutar tareas enteras, en vez de llevar a cabo únicamente parte de ellas.
- Satisfacer al cliente.
- Tener orientación del mercado.

2.2.1.3. Comparación de una organización tradicional y una con Empowerment:

Según Arroyo (2012, pág. 236) son las siguientes:

Tabla 01: Comparación de una organización tradicional y una con Empowerment:

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

Fuente: (Arroyo, 2012, pág. 236)

2.2.1.4. Tipos de Empowerment

Según De los Ríos (2012, pág. 13) el Empowerment está compuesto por dos vertientes: La primera es el Empowerment estructural y la segunda es el Empowerment psicológico. Con el fin de comprender mejor esta valiosa herramienta para la gestión de personas a nivel



organizacional, es pertinente hacer una mención más amplia de sus dos principales perspectivas.

A. Empowerment estructural

Rosabeth Moss Kanter (1993), desarrolla la teoría del Empowerment estructural, en la cual considera que para el correcto desarrollo de la labor de los empleados y en tal sentido la consecución de las metas propuestas, es fundamental que la organización otorgue a los empleados, en principio, acceso a la información, recursos apoyo y oportunidades para aprender y desarrollarse. (Cit. por De los Ríos, 2012, pág. 13)

Así mismo De los Ríos (2012, pág. 13) menciona que el acceso a estas estructuras de Empowerment significa aumentar las características específicas de trabajo y las relaciones interpersonales que fortalecen la comunicación efectiva. Además, sostienen que, si los trabajadores tienen acceso a oportunidades de aprendizaje, crecimiento y posibilidad de surgir dentro de la organización, se podrán conseguir resultados favorables en relación a una mayor satisfacción del empleado y por ende un mayor compromiso de productividad.

Las estructuras del Empowerment también incluyen recursos, información y apoyo. En su teoría, desarrolla cada uno de los puntos que la componen de la siguiente manera:

- **El acceso a los recursos:** significa la capacidad que puede tener para adquirir la financiación, materiales, tiempo y apoyo necesarios para hacer el trabajo.
- **El acceso a la información:** se refiere tener los conocimientos formales e informales que son necesarios para ser afectivo en el lugar de trabajo.



- **El acceso al apoyo:** supone recibir feedback y la orientación necesaria desde los subordinados, de los compañeros que de la misma línea jerárquica y de los superiores. Los altos niveles de las estructuras de Empowerment vienen desde el acceso a esas estructuras sociales en el lugar de trabajo.

B. Empowerment psicológico

Sobre el Empowerment psicológico De los Ríos (2012, pág. 14) menciona que existen varias teorías, siendo una de las primeras la desarrollada por Conger y Kanungo (1988). Estos autores proponen que el Empowerment debe ser considerado como un elemento provocador para estimular a los trabajadores, más que una sencilla delegación de poder, entendiendo que habilitar implica crear las condiciones que permitan aumentar la motivación para la ejecución de las tareas mediante el desarrollo de un fuerte sentido de eficacia personal.

Así mismo consideran que la delegación o recursos para compartir el poder son sólo un conjunto de condiciones que pueden llevar a muchos empleados a sentir Empowerment, sin embargo, no siempre sucede. Es decir, puede ocurrir que los empleados no se sientan con Empowerment a pesar de la puesta en marcha por parte de la Dirección, de prácticas dirigidas a delegar poder y control.

Por tanto, junto a las prácticas de delegación o participación de los trabajadores hay también otro conjunto de condiciones que puedan llevar el Empowerment de los trabajadores. En tal sentido, estos autores definen el Empowerment psicológico, como un proceso de mejora de los sentimientos de auto-eficacia entre los miembros de la organización mediante la identificación de las condiciones que llevan a la impotencia y a través de su eliminación tanto por las prácticas y técnicas de la organización, formales e informales, orientadas a proporcionar información sobre la eficacia.



En 1990 Thomas y Velthouse (Cit. por De los Ríos, 2012, pág. 15) desarrollaron otro modelo sobre Empowerment psicológico. Este se caracteriza por tres aspectos fundamentales

- Motivación intrínseca en el trabajo: La cual definen como las condiciones genéricas de un individuo, relacionadas directamente con la tarea, que producen motivación y satisfacción.
- Conjunto de cogniciones sobre la tarea que producen esa motivación.
- Los procesos interpretativos a través de los cuales los trabajadores llegan a esas cogniciones.

A su vez estos dos autores han considerado en su modelo que el Empowerment psicológico está compuesto por cuatro cogniciones

- **El impacto:** es la intensidad con la cual el individuo puede influir en la estrategia, administración o en los resultados operativos del trabajo.
- **Competencia:** se refiere al grado con el cual una persona puede realizar las actividades requeridas por la tarea con las habilidades suficientes cuando sea intentado por el empleado.
- **Significado:** es el valor de una meta o propósito, juzgado en relación a las propias ideas del individuo, involucrando un sentimiento entre los requerimientos de un rol de trabajo y las creencias, valores y comportamientos.
- **La autodeterminación:** es la sensación individual de poseer la elección en la iniciativa y regulación de las acciones.



Posteriormente aparece un modelo desarrollado por Menon. Este autor define el Empowerment psicológico como el estado de cognición caracterizado por una sensación de percepción de control, competencia e internalización.

En este nuevo concepto el Empowerment se estima como un constructo multifacético en diferentes dimensiones:

- **Percepción de control:** incluye las creencias sobre autoridad, posibilidad de tomar decisiones, adecuación de recursos, autonomía en el procedimiento y resultados del trabajo.
- **Percepción de competencia:** se refiere al dominio, la cual además de implicar la realización hábil de una o más asignación de tareas, también implica hacer frente a tareas no rutinarias que puedan surgir en algún momento dado.
- **La dimensión de internalización de las metas:** indica la creencia individual en y la internalización de las metas de la organización y está preparado para actuar en su favor.

2.2.1.5. Importancia de la cultura para el Empowerment en la organización

De los Ríos (2012, págs. 23-24) menciona que existe una estrecha relación entre la cultura empresarial y el Empowerment de los empleados, ya que en muchas ocasiones para implantar dicha herramienta es necesaria la ruptura con la tradición dentro de la organización y ejecutar un cambio en el propio sistema empresarial.

La cultura empresarial brinda a los empleados una estabilidad y familiaridad que son beneficiosas. Sin embargo, al estar basada en unos valores no vigentes, actúa como freno ante la aparición de nuevas ideas y formas de pensar. No sólo las prácticas laborales inhiben el Empowerment: sino también las ideas, sentimientos y actitudes de los



empleados lo hacen, porque muchas de estas aplicaciones son invisibles y obligan a iniciar un proceso para “subirlas a las superficies” antes de abordarlas.

Resulta conveniente para muchas empresas cuestionarse cómo está de atrasada o no su cultura respecto a su entorno empresarial, esto es importante como herramienta para ayudar a los directivos de las organizaciones a identificar de forma real el estado de su cultura organizacional, ya que el método comparativo directo suele arrojar resultados bastante fiables.

El Empowerment es entonces un proceso que se inicia por los gerentes y directivos de la organización, los cuales captan las ideas y deseos de todos los empleados de la empresa, realizando una modificación en las políticas y estructuras de la organización que se equilibre con las ideas y deseos de los empleados.

Esto se hace con la finalidad de permitir que potencien sus talentos y habilidades para conseguir que los trabajadores se sientan cómodos en el desarrollo de sus habilidades aplicadas a sus respectivas labores, lo que provoca se sientan cómodos en el desarrollo de sus habilidades aplicadas a sus respectivas labores, lo que provoca que la organización tenga mejores beneficios gracias al buen hacer de los trabajadores, todo esto afecta y beneficia directamente a los gerentes y directivos de la empresa, ya que lograr una organización más eficiente repercute directamente sobre sus propias metas de trabajo y desarrollo profesional.

De los Ríos (2012, págs. 25-27) expone en la figura 01, una representación bastante sencilla del Empowerment:

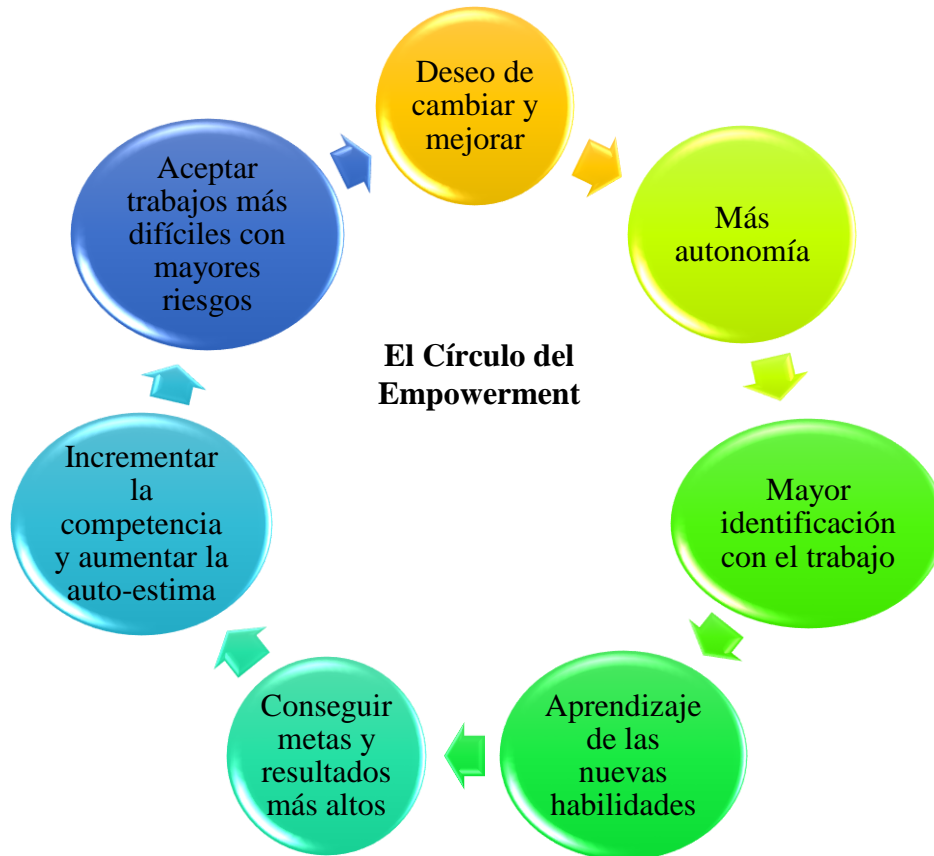


Figura 01: Representación básica del "círculo" de Empowerment

Fuente: (De los Ríos, 2012, pág. 25)

La figura expresa la naturaleza circular del Empowerment dentro de una organización. El punto de partida es el deseo de cambio y mejora que debe ser guiado por los directivos. Este primer punto es uno de los más significativos para cada individuo y para el total de la empresa. Si tanto los directivos como los empleados no están convencidos de la necesidad de cambio y de la necesidad de actuar de manera diferente todos los otros puntos tienen poca posibilidad de éxito.

El segundo punto consiste en eliminar las restricciones que tienen los trabajadores a todos los niveles de la empresa para que sean capaces de llevar a cabo acciones sin bloqueos de reuniones y frustraciones que a menudo son asociadas a las jerarquías y las burocracias.

Este paso requiere mucha valentía y confianza por parte de los altos directivos, ya que supone la eliminación de niveles de jerarquía y



probablemente de muchos puestos de trabajo. Sin embargo, es fundamental eliminar esos elementos que contribuyen a la burocracia y perjudican el desarrollo del Empowerment.

El otro elemento fundamental en la figura presentada con anterioridad es que las personas acepten y usen de manera útil su libertad de acción otorgada en la organización. Siempre se considera que cualquier libertad ofrecida por la empresa ha de ser aceptada de inmediato, pero, aunque esto es cierto en algunos casos, para otras personas no es así. Junto con las libertades, es conveniente dar un paquete de incentivos que estimulen la máxima apreciación y ejecución de dichas libertades o autonomías brindadas, incluso con beneficios de innovación y acercamiento proporcionados por una buena gestión de la comunicación interna.

En el tercer aspecto, los empleados ya han aceptado las libertades adicionales y empiezan a tomar conciencia de la propiedad de su trabajo y de sus deberes. Su punto de vista sobre el trabajo va cambiando de ser un mal necesario para darse el tipo de vida que desea, a ser parte de la propia vida de su diversión. La separación entre trabajo y vida personal es menor a medida que empieza a existir una mayor identidad con el trabajo, por lo que éste se convierte en una parte más de las ideas y de los sentimientos de un individuo.

Mientras el tercer punto se completa, se empieza a desarrollar el cuarto estadio: Los papeles y los trabajos se amplían ya que los empleados se muestran más interesados por su trabajo y toman más responsabilidades. Hacen lo que sea necesario para llevar a cabo su tarea con éxito. Les pertenece y es parte de ellos mismos y no sólo algo que les viene dado por personas ajenas a ella. Cada responsabilidad y tarea requiere el aprendizaje de nuevas habilidades que añadirán a su interés y motivación.



En el punto cinco se muestran los resultados tangibles del Empowerment, del incremento de libertades, mayor sentimiento de propiedad hacia el trabajo y las habilidades adicionales, dan como resultado un mejor rendimiento que conduce a una mayor motivación, un incremento de las metas y con ello unos mejores resultados. Estos incrementos se explican en cierto modo por el interés de dedicación además por el desarrollo de una solución de razonamiento y creatividad hacia el trabajo. Se cuestionan los métodos existentes y eso lleva hacia una ética de mejora continua. De esta manera, la empresa se convierte de un elemento estático y monolítico a una organización dispuesta a aprender y apostada al cambio.

En el sexto punto, los empleados empiezan a notar una serie de cambios significativos en materia de actitud y de comportamiento en las personas. La obtención de resultados positivos deriva de una sensación de competencia, de mayor autoestima y elevación psicológica por encima de su posición anterior. Su comportamiento y sus acciones tienen una mayor agudeza y eficiencia. Ya en este punto se muestra un mejor estado de ánimo por parte de los empleados, se percibe crecimiento y desarrollo de potencial.

En el séptimo punto, el empleado ha crecido por encima de su trabajo y está buscando mayores retos. Se considera el momento de asumir más responsabilidades, de afrontar temas más complejos, y por supuesto, de obtener mayores recompensas.

Como se puede apreciar, el Empowerment es una compleja herramienta en la cual cada uno de los engranajes que componen su sistema, tienen un valor preciso y complementario.

2.2.1.6. Principios del Empowerment

Johnson (2005) (Cit. por Figuera & Paisano, 2006, pág. 18) menciona que el Empowerment como el resto de todas las demás herramientas y



técnicas tiene que estar fundamentado o basado en unos principios. Al respecto, plantea los siguientes principios:

- Establecer autoridad y responsabilidad sobre las actividades.
- Definir en conjunto modelos de excelencia.
- Proveer de la retroalimentación oportuna sobre el desempeño de los miembros del proceso.
- Reconocer a tiempo los logros.
- Confianza en el equipo.
- Promover una variada gama de cómo realizar las tareas (mejoramiento continuo).
- Tratar a los participantes con decoro y respeto.
- Dar la capacitación necesaria para alcanzar los objetivos y metas.
- Proveer de la información y herramientas necesarias para facilitar y asegurar la toma de decisiones adecuadas u oportunas.

Luego de lo planteado se considera éstos principios como unos lineamientos, basados en el respeto, la confianza y el mejoramiento continuo, además de una reformulación radical de la visión de cómo se están realizando las actividades dentro de la empresa.

El camino a seguir para comenzar a fabricar el desarrollo del Empowerment en las organizaciones de forma eficaz y eficiente para alcanzar las metas y objetivos empresariales.

2.2.1.7. Beneficios del Empowerment.

Figuera & Paisano (2006, pág. 19) mencionan que esta herramienta al ser aplicada forma una nueva empresa, capaz de enfrentar los retos y obstáculos que se presentan como los cambios tecnológicos y la globalización. Algunas de las ventajas que ofrece el Empowerment son:



- El incremento de la satisfacción y la credibilidad de las personas que componen la organización.
- El aumento de la responsabilidad, autoridad y compromiso.
- La creatividad se manifiesta en mayor escala, disminuyendo la resistencia al cambio.
- Existe un liderazgo compartido, donde los integrantes de la organización contribuyen al objeto final.
- Hay una mejoría en la comunicación y las relaciones interpersonales.
- El aumento de la motivación para colaborar, manifestándose una actitud positiva en todas las personas.
- Se dinamiza los procesos para una toma de decisiones más oportuna y eficiente.

Todos estos beneficios desarrollan la productividad, haciendo la organización más eficaz manteniendo a sus demandantes satisfechos y un personal orgulloso y comprometido con la institución.

2.2.1.8. Dimensiones del empowerment

A. Poder

Según Daft (2007, pág. 488) el poder es una fuerza intangible en las organizaciones. No se ve, pero su efecto se siente. El poder con frecuencia se define como la capacidad de dominio en una persona (o departamento) para ejercer su influencia sobre otras personas (o departamentos) para que acaten órdenes o para que hagan algo que de otra forma no habrían hecho. Las demás definiciones afirman que



es la capacidad de alcanzar las metas o resultados que desean los detentados del poder. La obtención de los resultados deseados es la base de la definición que se utiliza aquí: Poder es la capacidad de una persona o departamento en una organización para influir en otras personas a fin de que produzcan los resultados deseados. Es la posibilidad de influir en otros con el fin de alcanzar los resultados que los detentadores del poder desean.

El poder existe sólo en una relación entre dos o más personas, y puede ejercer en direcciones verticales u horizontales. La fuente del poder muchas veces se deriva de una relación de intercambio en la cual un puesto o departamento proporciona recursos escasos o valiosos para otros departamentos. Cuando una persona depende de otra, surge una relación de poder en la cual la persona con recursos es la que ejerce el mando.

Cuando existe poder en una relación, los detentadores del poder pueden lograr que sus deseos sean cumplidos. Los individuos poderosos muchas veces están en condiciones de conseguir presupuestos mayores para sus departamentos, programas de producción más favorables y mayor control sobre la agenda de la organización.

a) **Fuentes de poder personal**

Para Whetten & Cameron (2005, pág. 256) cuatro características principales forman importantes fuentes de poder. Estas son: la pericia, el atractivo personal, el esfuerzo y la legitimidad. La pericia refleja el conocimiento y las habilidades técnicas, el atractivo personal incluye el encanto efectivo; el esfuerzo sugiere el compromiso y la motivación personal, y la legitimidad expresa credibilidad.



➤ **Pericia**

Según Whetten & Cameron (2005, pág. 256) La pericia o el conocimiento relacionado con el trabajo es el principal regulador organizacional, ya que puede provenir de la experiencia formal, del aprendizaje auto dirigido o de la experiencia laboral. Además, el estándar universal aceptado y accesible para la capacidad es la base para la evaluación y el antecedente del cumplimiento.

Para Davenport y Prusak (1999) (Cit. por Contreras & Tito, 2013, pág. 15) “el conocimiento es una mezcla de experiencia, valores, información y “saber hacer” que sirve como marco para la incorporación de nuevas experiencias e información, y es útil para la acción. Se origina y se aplica en la mente de los conocedores. En las organizaciones con frecuencia no sólo se encuentra dentro de documentos o almacenes de datos, sino que también está en rutinas organizativas, procesos, prácticas, y normas.

En ese sentido Santana, Cabello, Cubas y Medina (2011) (Cit. por Contreras & Tito, 2013, pág. 19) Indican que “el conocimiento se origina y acumula en las personas y, por tanto, estas se convierten en el principal activo de las organizaciones y es en ellas donde se centra el máximo potencial para lograr que la organización desarrolle con éxito los procesos objeto de su actividad. Por tanto, el desarrollo de estrategias que faciliten un mejor aprovechamiento de los recursos humanos y sus capacidades ha llevado a la integración de la Gestión del Conocimiento (GC) con la política de recursos humanos de toda organización, la cual deberá estar orientada a crear y almacenar conocimiento, y a su posterior distribución y uso”.



El conocimiento es un elemento muy importante para el crecimiento económico y el desarrollo de las sociedades, de las organizaciones y el desarrollo de las personas.

➤ **Atractivo personal**

Según Whetten & Cameron (2005, pág. 647) la atracción, también conocida como atracción personal, “agrado” que se deriva de una conducta agradable y una apariencia física atractiva; combinación de conductas que se asocian por lo regular con las amistades que han demostrado contribuir al éxito gerencial.

➤ **Esfuerzo**

Según Whetten & Cameron (2005) un alto nivel de esfuerzo personal es una de las características más apreciadas de los empleados porque esto significa que serán recursos humanos responsables y confiables. (pág. 258)

El esfuerzo es un importante recurso de poder que sugiere el compromiso personal. (pág. 649)

➤ **Legitimidad**

“Es la conformidad con el sistema de valores y prácticas de la organización, que incrementa la propia aceptación y de esa manera la influencia que uno ejerce en dicha organización” (Whetten & Cameron, 2005, pág. 651)

La legitimidad en sí misma no es una condicionante de dominio, sino que es una aspiración subjetiva de quienes ejercen la dominación para justificar un modo y orientación de comportamiento colectivo, que no se encuentra sustentado en



ningún orden establecido: se construye a través de un acuerdo reconocido como válido por todos los actores. La legitimidad es un ámbito de reconocimiento personal que se otorga implícita o explícitamente a un individuo, al margen del aparato de dominio, por lo que no dispone del elemento coactivo de control, sino que tiene su fundamento en la colectividad que reconoce la validez de las acciones. En la legitimidad, el control social se explica a partir de la justificación racional de las acciones que los individuos la asumen como máximas de obrar. (Cruz, 2013, pág. 43)

B. Facultamiento

El facultamiento es alentar y ayudar a individuos y grupos para que tomen decisiones que afectan su entorno laboral. (Ivancevich, 2006, pág. 394)

Conger y Kanungo de finieron el facultamiento como “un proceso para cultivar los sentimientos de eficacia de los miembros de la organización por medio de la identificación de las condiciones que favorecen la impotencia, para eliminarla tanto con normas formales de la organización como por técnicas informales para ofrecer información sobre esa eficacia”. (Cit. por Ivancevich, 2006, pág. 394)

Para Whetten & Cameron (2005, pág. 403) otorgar significa permitir; ayudar a las personas a desarrollar un sentido de confianza personal; ayudar a las personas a superar sentimientos de falta de poder o impotencia; significa vigorizar a las personas para que tomen acción; significa movilizar la motivación intrínseca para cumplir una actividad. Las personas que han recibido facultamiento no sólo poseen los medios para lograr algo, sino que también tienen un concepto de sí mismas distinto al que tenían antes de recibir el facultamiento.



El facultamiento es distinto de solo dar poder a alguien. Como el facultamiento, el poder connota la capacidad de hacer cosas. Pero el poder y el facultamiento no son la misma cosa. Las personas pueden tener tanto poder como facultamiento. Sin embargo, aunque uno puede dar poder a otra persona, uno mismo debe aceptar el facultamiento. Usted no me puede dar facultamiento; sólo puede crear las circunstancias en las que yo me lo puedo dar.

La adquisición de poder está basada en diversos factores personales y en ciertos atributos de posición, en cada caso, otras personas necesitan reconocer su poder, seguir su dirección y acceder a su influencia con el fin de que usted tenga poder. La fuente implícita de su poder son las demás personas. Sin embargo, en el caso del facultamiento, un individuo puede estar facultado incluso si nadie reconoce sus atributos personales a o su posición.

a) Cómo desarrollar el facultamiento

Según Whetten & Cameron (2005, pág. 410) mencionan que se siguen los siguientes pasos:

➤ Articulación de una visión clara y metas

Según Whetten & Cameron (2005, pág. 410) menciona que la creación de un ambiente en el que los individuos puedan sentirse con facultamiento requiere que sean guiados por una visión claramente articulada de hacia dónde se dirige la organización y cómo pueden contribuir como individuos. Todos deseamos conocer el propósito de las actividades en las que participamos, lo que es el objetivo final, y cómo encajamos en ese objetivo. La peor circunstancia que podemos experimentar es la de una total falta de dirección, en la que las personas hacen



lo que se les ocurre, o en la que ningún objetivo común o meta es evidente.

El facultamiento también se mejora al identificar las metas de comportamiento específico que ayudan a guiarla conducta de los individuos conforme realizan sus actividades. Las metas especifican los resultados deseados, así como la responsabilidad.

El punto es que los individuos reciben el facultamiento cuando se les proporciona una visión clara del futuro y algunas metas de conducta específicas que ayuden a aclarar cómo pueden llegar ahí.

➤ **Proporcionar apoyo**

Para Whetten & Cameron (2005, pág. 412) es la técnica para ayudar a los demás a experimentar el facultamiento, es proporcionarles apoyo social y emocional. Si las personas se sienten con facultad, los directivos deben elogiarlas, alentarlas, expresarles su aprobación, respaldarlas y brindarles seguridad.

Pueden proporcionar retroalimentación a los trabajadores acerca de sus capacidades y competencias. Pueden disponer las oportunidades para que los trabajadores reciban apoyo social por parte de los demás al volverse parte de un equipo o unidad social. Pueden expresar confianza en los empleados al supervisarlos menos de cerca o al permitir que transcurran intervalos más largos antes de pedir que informen los resultados.

Entonces, los directivos pueden facultar a otros al engendrar un sentimiento de que son aceptados, de que son valorados, y que



son parte integral de la misión organizacional u objetiva. Este apoyo puede venir del directivo o de los compañeros de trabajo.

➤ **Creación de un despertar emocional**

Según Whetten & Cameron (2005, pág. 413) despertar emocional significa reemplazar las emociones negativas, como temor, ansiedad o malhumor, con emociones positivas, como excitación, pasión o anticipación. Para el facultamiento a las personas, los directivos ayudan a hacer el ambiente de trabajo divertido y atractivo. Se aseguran de que el propósito detrás del trabajo esté claro. Se aseguran de que la parte derecha del cerebro de las personas (el lado que controla las emociones y las pasiones) participe en el trabajo, así como la parte izquierda del mismo (el lado que controla la lógica y el análisis). Bandura (1977) encontró que la ausencia de un despertar emocional positivo dificulta, si no imposibilita, que los individuos se sientan con poder.

Los directivos pueden ayudar a facultar a las personas mediante el despertar emocional, no sólo echando porras, entregando discursos carismáticos y manteniendo divertido el clima de trabajo, sino también capitalizando algunos de los principios de la recreación que crean emoción: metas claras; puntuación y retroalimentación objetiva, auto dirigida y continua, y una conducta claramente definida de salirse de los límites.

➤ **Proporcionar información**

Kanter (1993) (Cit. por Whetten & Cameron, 2005, pág. 414) identificó la información como una de las “herramientas de poder” directivas más importantes. La adquisición de información, en particular la que se considera como central o estratégica en una organización, puede utilizarse para construir



una base de poder y para hacer a uno indispensable e influyente en esa organización. Cuando los directivos proporcionan a su propio personal más, en lugar de menos información, esas personas obtienen un sentido de facultamiento y tienen mayor probabilidad de trabajar en forma productiva, exitosamente y en armonía con los deseos del directivo. El directivo realmente resalta su base de poder al involucrar a los demás en la búsqueda de resultados deseables. Con más información, las personas tienden a experimentar mayor autodeterminación, control personal y confianza. El sentido resultante del facultamiento aumenta la probabilidad de que no se opondrán al directivo, no se defenderán en contra de su poder, o trabajarán para protegerse ellos mismos. En vez de eso, es probable que colaboren con el directivo que les faculta poder.

Por lo tanto, un directivo que desea incrementar el sentido de facultamiento de un empleado se asegurará de que al empleado se le dé toda la información relevante requerida para realizar una actividad. El directivo que faculta poder dispondrá, sobre una base continua, de información técnica pertinente y datos recopilados por otras personas.

Ese directivo mantiene a los trabajadores informados acerca de lo que está sucediendo en otras áreas de la organización que podrían afectar lo que el trabajador está haciendo. Los directivos mantendrán a los empleados informados acerca de las juntas de realización de políticas y discusiones de nivel superior relacionadas con su área de responsabilidad. Se puede dar acceso a los trabajadores a las fuentes más cercanas de la información que necesitan. Se puede compartir la información histórica o de “contexto” con el fin de dar a los trabajadores un antecedente tan amplio como sea posible. Los directivos deben asegurarse de que los empleados tienen información acerca de



los efectos de su propia conducta sobre los demás y sobre las metas de la organización.

De seguro, es posible sobrecargar a las personas con información y crear ansiedad y crisis con un exceso de datos. Pero nuestra experiencia ha sido que la mayoría de las personas sufren de tener muy poca información en lugar de demasiada. Es más, si la información es relevante en este contexto, es menos probable que suceda la sobrecarga.

➤ **Proporcionar recursos**

Para Whetten & Cameron (2005, pág. 415) menciona que además de proporcionar información, el facultamiento también se fomenta al proporcionar a las personas otro tipo de recursos que los ayuden a cumplir sus actividades.

Entonces, una de las misiones principales de los directivos que facultan es ayudar a los demás a cumplir con sus objetivos.

Los directivos que intentan mejorar el facultamiento de los empleados al proporcionarles los recursos necesarios asegurarán que los trabajadores reciban experiencias adecuadas y continuas de capacitación y desarrollo. Se proporcionará apoyo técnico y administrativo suficiente para asegurar el éxito. Los directivos darán a los empleados espacio, tiempo o equipo que de otra forma tal vez no esté disponible en el momento. Se asegurarán de que los trabajadores tengan acceso a redes de comunicación o interpersonales que hagan que sus trabajos sean más fáciles. También se puede facultar criterio a los trabajadores para gastar dinero o recursos para actividades que consideren importantes.

Sin embargo, los recursos más importantes que los directivos facultan son aquellos que ayudan a lograr un control sobre su



propio trabajo y su vida; es decir, fomentar un sentido de eficacia personal y autodeterminación. Cuando los individuos creen que tienen lo que necesitan para tener éxito y que tienen la libertad de buscarlo que desean lograr, el desempeño es significativamente más alto que cuando estos tipos de recursos no están disponibles.

➤ Creación de confianza

Para Whetten & Cameron (2005, pág. 416) la técnica final para dar lugar al facultamiento es crear entre los trabajadores la seguridad de que pueden confiar en el directivo. Más que estar en guardia y con desconfianza, los trabajadores sienten la seguridad de que el directivo y la organización son honorables. Esta confianza ayuda a alejar la incertidumbre, la inseguridad y la ambigüedad en las relaciones entre empleados y directivo. Existen al menos dos razones sobre por qué los individuos sienten más autoridad conforme desarrollan mayor confianza en su directivo. Primero, se evitan las conductas desgastantes e improductivas asociadas a la falta de confianza y las sospechas. Cuando las personas desconfían entre sí, no escuchan, no se comunican con claridad, no se esfuerzan y no colaboran. Cuando existe confianza, los individuos son libres de experimentar, aprender y contribuir sin temor a la retribución. En segundo lugar, los individuos que son admirables y honorables siempre crean energía positiva para otros y los hacen sentir más capaces.

Los directivos exitosos crean confianza en ellos mismos entre los empleados. Son auténticos, honorables y dignos de confianza.



2.2.2. Toma de decisiones

2.2.2.1. Definición

“La toma de decisiones es el proceso que lleva a la selección y ejecución de una acción que da respuesta a un problema y que permite la consecución de unos objetivos establecidos, es decir es el proceso de identificar los problemas y resolverlos” (Sánchez, 2011, pág. 118).

“La toma de decisiones es un proceso que se desarrolla en diferentes etapas, arranca con la identificación de un problema, y termina con la implementación de la alternativa elegida y la evaluación de su efectividad”. (Mochón Morcillo, Mochón, & Sáez, 2014, pág. 158).

Por otro lado Griffin (2011, pág. 273) indica que la toma de decisiones puede referirse a un acto en específico o a un proceso en general. La toma de decisiones en sí es el acto de elegir una de un conjunto de alternativas. Sin embargo, el proceso de toma de decisiones es mucho más que esto. Por ejemplo, un paso del proceso es que la persona que toma la decisión debe reconocer que una decisión es necesaria e identificar el conjunto de alternativas factibles antes de elegir una. Por tanto, el proceso de toma de decisiones incluye reorganizar y definir la naturaleza de una situación de decisión, identificar las alternativas, elegir la “mejor” y ponerla en práctica.

Desde luego, la palabra mejor implica eficacia. Una toma de decisiones efectiva requiere que el tomador de decisiones entienda la situación que impulsa esa decisión. La mayoría de las personas consideraría que una decisión es efectiva cuando optimiza algún conjunto de factores como utilidades, rentas, bienestar del empleado y participación de mercado. Pero, en algunas situaciones, una toma de decisiones efectiva puede ser una que minimice la pérdida, los gastos o la rotación de los empleados. Puede incluso significar elegir el mejor método para quedar fuera de los negocios, despedir empleados o terminar con una alianza



estratégica. También debemos señalar que los gerentes toman las decisiones acerca de los problemas y las oportunidades.

2.2.2.2. Importancia de la toma de decisiones

Carreto (2016) menciona que para muchas personas, tomar decisiones importantes en la vida les supone un cierto temor o al menos incertidumbre, por si se elige incorrectamente. Cuando se trata de decidir una ocupación o unos estudios, éste proceso está cargado de inseguridad, porque sabemos que esta elección va a marcar nuestro estilo de vida y porque somos conscientes que estamos decidiendo nuestro futuro profesional y vital.

Tomar una buena decisión consiste en trazar el objetivo que se quiere conseguir, reunir toda la información relevante y tener en cuenta las preferencias del que tiene que tomar dicha decisión. Si queremos hacerlo correctamente, debemos ser conscientes de que una buena decisión es un proceso que necesita tiempo y planificación.

Por ello la única manera de tomar una buena decisión es a través de la aplicación de un buen procedimiento, o modelo de toma de decisiones, el cual nos ahorrará tiempo, esfuerzo y energía. La mayoría de autores coinciden en señalar seis criterios para tomar una decisión eficaz y que destacamos como:

- Concentrarse en lo realmente importante.
- Realizar el proceso de forma lógica y coherente.
- Considerar tanto los elementos objetivos como los subjetivos y utilizar una estructura de pensamiento analítica e intuitiva.
- Recoger la información necesaria para optar o elegir.
- Recopilar las informaciones, opiniones, etc., que se han formado en torno a la elección.
- Ser directos y flexibles antes, durante y después del proceso.



2.2.2.3. Tipos de decisiones en la administración

Según Sánchez (2011, págs. 118-121) las decisiones se clasifican en:

a. Decisiones programadas y no programadas

Según la naturaleza del problema, las decisiones se clasifican en decisiones programadas y no programadas.

- Las decisiones programadas son rutinarias y recurrentes, ya que se toman para resolver un problema sencillo, familiar o decisión que se toma es repetida o tomada de manera rutinaria (programada) y el sujeto decisor cuenta con toda la información necesaria, por lo que la decisión se está tomando bajo condiciones de certeza.
- Por el contrario, las decisiones no programadas son decisiones únicas, que no se repiten con asiduidad y que requieren soluciones a medida. En este caso se dice que el problema que se intenta resolver es un problema no estructurado para el que la información es ambigua o incompleta, lo que implica que la decisión se está tomando bajo condiciones de incertidumbre. Por ejemplo, una situación de crisis económica mundial puede provocar que los directivos de determinadas empresas del sector de la alimentación se hayan enfrentado a la decisión de determinar cuáles de sus fábricas internacionales cerrar.

Las decisiones no programadas tienen a ser más complicadas y difíciles de tomar que las programadas, y es más probable que tengan un mayor impacto sobre el desempeño de la organización. De igual modo, es probable que los directivos deleguen las decisiones programadas a los subordinados, dándose ellos mismos tiempo para tomar decisiones no programadas y más complejas.

Se puede establecer una relación entre decisiones, problemas y niveles de la organización. En la figura 02 se observa cómo los directivos de nivel inferior (supervisores de primera línea) se enfrentan a problemas conocidos y repetidos, por lo que, en general, recurren a decisiones programadas. Los problemas menos estructurados y excepcionales quedan para los directivos de los niveles superiores (alta dirección), que dedican gran parte de su tiempo a tomar decisiones no programadas para las que no se cuenta con información perfecta. Es interesante realizar una matización: una decisión es principalmente programada o principalmente no programada, no teniendo por qué identificarse totalmente con una de las dos categorías. De este modo, la figura representa un conjunto de decisiones con rasgos de ambos tipos.

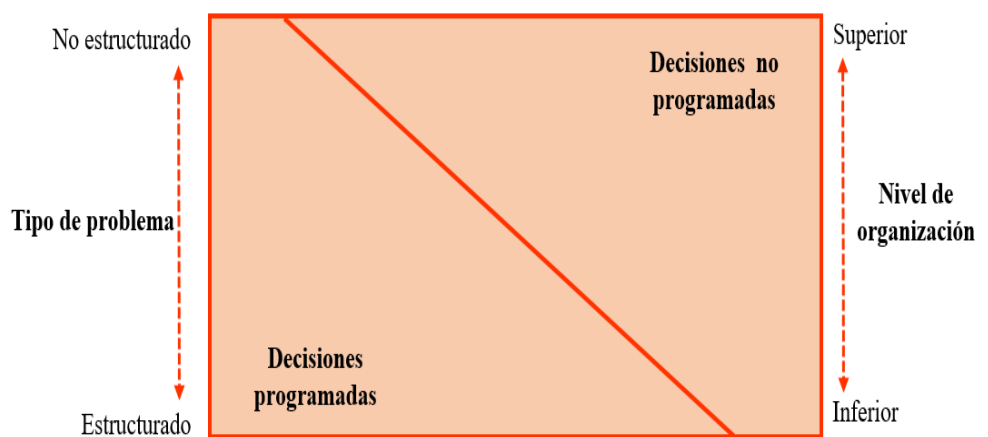


Figura 02: Tipos de decisión según el nivel directivo

Fuente:(Sánchez, 2011, pág. 120)

b. Decisiones estratégicas, administrativas y operativas

Según el alcance de la decisión, las decisiones se clasifican en operativas, administrativas y estratégicas. Por el alcance se entiende una serie de características como son la cantidad de información que requieran, la relevancia de las consecuencias para el conjunto de la organización, el plazo temporal en el que sus repercusiones tendrán efecto y el volumen de recursos que puedan involucrar.



- **Las decisiones operativas** suelen tener un carácter rutinario, por lo que se vinculan a problemas estructurados y predeterminados, y se ejecutan con rapidez. Se vinculan a las actividades del flujo de trabajo de operaciones de entrada-transformación-salida de la organización (por ejemplo, cuando el operario de producción toma la decisión de parar la maquinaria).

- **Las decisiones administrativas** se clasifican en coordinadas y de excepción. Las coordinativas orientan y coordinan las decisiones operativas. El proceso de decisión es rutinario, ya que, aunque se tomen a nivel directivo, se orientan hacia el normal funcionamiento de la organización. Esto supone que las situaciones a las que se debe hacer frente con estas decisiones suelen presentarse con cierta frecuencia (trimestral, semestral, o anualmente, por ejemplo), y su tratamiento (análisis del problema, criterios de decisión y alternativas o soluciones) puede estar, en cierta medida, prefijado de antemano por la existencia de procedimientos administrativos que lo guíen y por los resultados de anteriores procesos de decisión similares. Decisiones administrativas de tipo coordinativo son, por ejemplo: la realización de presupuesto anual del departamento de marketing; la planificación de la producción de acuerdo con la variación de la demanda estacional; o la planificación del horario de asignaturas y del calendario de exámenes en una facultad universitaria.

Las decisiones administrativas de excepción no son tan rutinarias y están menos programadas que las anteriores, lo que implica el diseño de una solución a medida para situaciones concretas (por ejemplo, cuando quiebra el proveedor habitual y el departamento de compras tiene que iniciar un proceso de decisión para encontrar uno nuevo). La relativa novedad o excepcionalidad de la situación que las provoca puede afectar a una única unidad o



departamento o extenderse a distintas áreas funcionales, cómo puede suceder cuando los directivos de marketing y de producción discuten respecto al nivel de calidad de un producto.

- **Las decisiones estratégicas** afectan a la organización en su conjunto, a cuestiones esenciales de la misma relacionadas con su ámbito de actividad. Son decisiones complejas y las menos rutinarias o programadas de todas. A menudo tardan años en concluirse, participando en ellas numerosos miembros de la organización, tanto de la alta dirección como directivos medios. Por ejemplo, el director general tomará las decisiones relativas a los objetivos generales y a largo plazo de la organización, como dónde localizar la nueva fábrica o cual es la mejor franquicia para comprar.

A pesar de esta clasificación, una misma decisión puede calificarse de estratégica, administrativa u operativa según el contexto en el que se produzca. La decisión sobre los precios a fijar de una gran empresa de astilleros será estratégica, para un restaurante será de excepción cuando suban los costes de ciertas materias primas, y en una imprenta será operativa tomándose varias veces al día sobre la base de una lista de precios normalizados.

Así, a mayor alcance de una decisión, más alto será el nivel directivo responsable de tomarla. Esto es lo que se representa en la siguiente figura donde se aprecia cómo el alcance de la dimensión aumenta del punto A al punto B y de éste al punto C. Aunque el nivel directivo superior puede tomar decisiones estratégicas, tácticas y operativas, pudiendo delegar en niveles inferiores estas dos últimas, las decisiones estratégicas requieren de una visión global, de la responsabilidad y de la autoridad del nivel más alto de la organización.

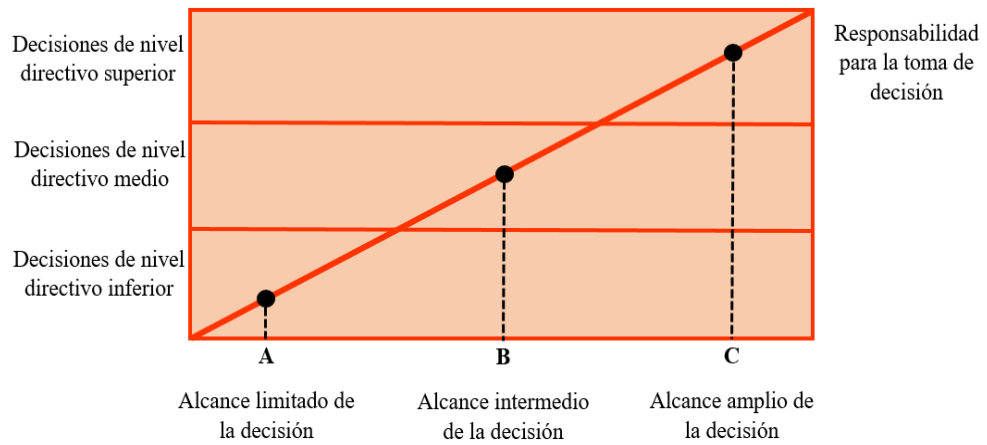


Figura 03: Niveles directivos responsables de la toma de decisiones según su alcance

Fuente: (Sánchez, 2011, pág. 121)

2.2.2.4. Elementos de la situación para la toma de decisiones

Certo (2001, págs. 148-149) menciona los siguientes:

- **Quiénes toman las decisiones:** El primer elemento de una situación de toma de decisión es quienes toman las decisiones, los individuos o los grupos que en realidad escogen entre las opciones. De acuerdo con Dale, los administradores que toman las decisiones muestran debilidades tienen una de estas cuatro orientaciones: receptora, explotadora, acaparadora y de mercadeo.

Quiénes tienen una actitud receptora creen que la fuente de todo bien está fuera de ellos mismos, y por tanto deben depender totalmente de las sugerencias de otros miembros de la empresa: quieren que otros tomen la decisión por ellos.

Los que toman decisiones con una actitud explotadora también creen que la fuente de todo bien está fuera de ellos mismos, y están dispuestos a robar ideas que sean necesarias para tomar buenas decisiones. Construyen sus organizaciones basadas en las ideas de otro y por lo general toman todo el crédito para ellos mismos y no les da crédito a los creadores de ideas.



La orientación acaparadora se caracteriza por el deseo de preservar el status a toda costa. Quienes tienen esta orientación aceptan poca ayuda externa, se encierran en ellos mismos, y son extremadamente egoístas. Están obsesionados con mantener su presente cargo y su status.

La actitud orientada al mercado hace que los gerentes se vean ellos mismos como bienes que sólo valen por las decisiones que tomen. Por tanto, tratan de tomar decisiones que aumenten su valor y están muy pendientes sobre lo que los otros piensen acerca de sus decisiones.

La orientación ideal para la toma de decisiones hace énfasis en el desarrollo del potencial de la empresa, así como en el de quien toma la decisión. Quienes toman decisiones y lo hacen bien tratan de utilizar todo su talento cuando se toma una decisión y les caracteriza la razón y el juicio serio. Éstos están libres de las cuatro indeseables características que se han descrito antes. Ellos también interactúan con proveedores y con gerentes de nivel medio de la sede principal.

- **Metas de la organización a las que contribuye la decisión:** Las metas que deben buscar quienes toman decisiones son otro elemento de la situación de toma de decisiones. En el caso de los gerentes, estas metas deben frecuentemente ser objetivos organizacionales.
- **Opciones pertinentes:** La situación de toma de decisiones, por lo general, se compone de dos opciones pertinentes. Una alternativa pertinente es aquella que se considera factible de resolver un problema que existe y su ejecución. Las opciones que no resuelven un problema que existe o que no pueden ser ejecutadas, son irrelevantes y deben excluirse de la situación de toma de decisiones.
- **Jerarquía de las opciones:** La situación de toma de decisiones requiere de un proceso o mecanismo para jerarquizar las opciones



de las más deseables a la menos deseable. Este proceso puede ser subjetivo, objetivo, o una combinación de los dos. Las anteriores experiencias de quien toma la decisión es un ejemplo de un proceso subjetivo y la tasa de producto por maquina es un proceso de ejemplo objetivo.

- **Selección de la alternativa:** El último elemento de la situación de la toma de decisiones es la escogencia real entre opciones disponibles. Esta escogencia marca la decisión. Típicamente, los administradores escogen la alternativa que maximiza el beneficio a largo plazo para la empresa.

2.2.2.5. Condiciones de la toma de decisiones

Para Certo (2001, págs. 153-154) en la mayoría de los casos, es imposible que quienes toman las decisiones sepan exactamente cuáles son las consecuencias futuras de implementar una alternativa. La palabra futuro es clave ala analizar las condiciones de la toma de decisiones.

Dado que las empresas y sus entornos cambian constantemente, las consecuencias futuras de la implementación de una decisión no son predecibles.

En general, hay tres condiciones según las cuales se toman decisiones y cada una de estas condiciones se basa en el grado en el que el futuro resultado de una decisión alterna es predecible. Las condiciones son las siguientes:

- **Condiciones de completa certidumbre**

Las condiciones de completa certidumbre existen cuando quienes toman decisiones sabe exactamente cuáles serán los resultados de implementar una alternativa. Según esta condición, los



administradores tienen conocimiento completo acerca de la decisión, por tanto, todo lo que tienen que hacer es elaborar un listado de las opciones y luego escoger aquella que tendrá el mayor beneficio para la organización. Por ejemplo, el resultado de invertir en bonos del gobierno es completamente predecible para todos los propósitos prácticos, dado las tasas de interés establecidas por el gobierno. Al decidir implementar esta alternativa, entonces estaremos frente a una situación de completa certidumbre. Infortunadamente, la mayoría de las decisiones empresariales van más allá de una situación de completa certidumbre.

- **Condición de completa incertidumbre**

La condición de completa incertidumbre existe cuando quienes toman las decisiones no tiene idea de cuáles serán los resultados de implementar una opción. Por ejemplo; si no hubiera datos históricos sobre cuales basar una decisión; no saber que sucedió en el pasado hace difícil predecir lo que ocurrirá en el futuro. En esta situación, quienes toman decisiones generalmente encuentran que las decisiones son la mayoría de veces cuestión de suerte. Un ejemplo de una decisión tomada en una situación de incertidumbre es escoger halar una palanca que diga "sorpresa del día" en vez de hallar la palanca de una barra de chocolate conocida. Afortunadamente, pocas decisiones empresariales tienen que tomarse en la condición de completa incertidumbre.

- **Condición de riesgo**

La primera característica de la condición de riesgo es que quienes toman la decisión tienen apenas suficiente información sobre el resultado de cada opción para estimar cuan probable será ese resultado. Obviamente, la condición de riesgo se sitúa entre la completa certidumbre y la completa incertidumbre. El gerente que contrata dos vendedores más para aumentar las ventas de la empresa



está decidiendo en una situación de riesgo. Se puede creer que la probabilidad es alta de que estos dos nuevos vendedores aumentaran el total de las ventas, pero es imposible tomar esto, por cierto. Entonces una situación de riesgo se asocia con esta decisión.

La condición de riesgo es amplia y en la cual hay grados de riesgo que pueden asociarse con las decisiones. A menor calidad de la información sobre los resultados de una opción, más cercana está la situación de la completa incertidumbre y más alto es el riesgo de optar por esa alternativa. La mayoría de las dediciones empresariales tienen una cantidad de riesgos asociados a esta. Como lo sugiere el análisis anterior, la condición de riesgo está entre la completa certeza y la completa incertidumbre.

2.2.2.6. Características de la toma de decisiones.

Según (Solano, 2017, pág. 47) Existen cinco factores que caracterizan a las decisiones:

- **Efectos a futuro.** Debe tenerse en cuenta el grado de compromiso a futuro que se tendrá con la decisión que se tome. Las decisiones a largo plazo, consideradas como importantes, deberán ser tomadas a alto nivel, mientras que las de corto plazo a un nivel inferior.
- **Reversibilidad.** Esta característica hace referencia a la velocidad con que una decisión puede revertirse y la dificultad que implicará ese cambio.
- **Impacto.** Se refiere a la medida en que otras áreas o actividades se verán afectadas.
- **Calidad.** Se refiere a las relaciones laborales, valores éticos, consideraciones legales, principios básicos de conducta, imagen de la



compañía, etc. Es decir, todos los aspectos de orden cualitativo presentes en una decisión.

- **Periodicidad.** Este factor se refiere a la frecuencia con que se toma ese tipo de decisión; es decir, si es frecuente o excepcional.

2.2.2.7. Herramientas de la toma de decisiones

Según Certo (2001, págs. 155-156) la mayoría de gerentes desarrollan una intuición sobre que decisiones tomar; un sentido muy subjetivo, basado en años de experiencia en una industria o en una empresa en particular, les da los conceptos para la toma de decisiones para esa industria o para esa empresa. Aunque la intuición es a menudo un factor importante para tomar una decisión, los administradores, por lo general, hacen más énfasis en las herramientas objetivas para la toma de decisiones. Las dos herramientas más conocidas son la teoría de las probabilidades y los arboles de decisiones.

- **La teoría de probabilidades**

La teoría de las probabilidades es una herramienta utilizada en situaciones de riesgo, en las que quienes toman las decisiones no están completamente seguros del resultado de la opción que se ejecute. La probabilidad se refiere a la posibilidad de que un evento o resultado ocurra. Se estima calculando un valor esperado para cada opción considerada. Específicamente, el valor esperado (VE) para una opción es el ingreso (I) que esa opción produciría multiplicada por su probabilidad de producir el ingreso (P). La fórmula sería: $VE=I \times P$. Quienes toman las decisiones, por lo general, escogen y ejecutan la alternativa que tenga el valor esperado más alto.

- **Los árboles de decisión**

En la sección anterior, la teoría de probabilidades se aplicó a una decisión relativamente simple. Algunas decisiones, sin embargo, son

más complejas e involucran una serie de pasos. Estos pasos son interdependientes; esto es, cada paso recibe la influencia del paso que le precede. Un árbol de decisión es una herramienta grafica de toma de decisiones típicamente utilizadas para evaluar las decisiones que involucran una serie de pasos.

2.2.2.8. Proceso de toma de toma de decisiones.

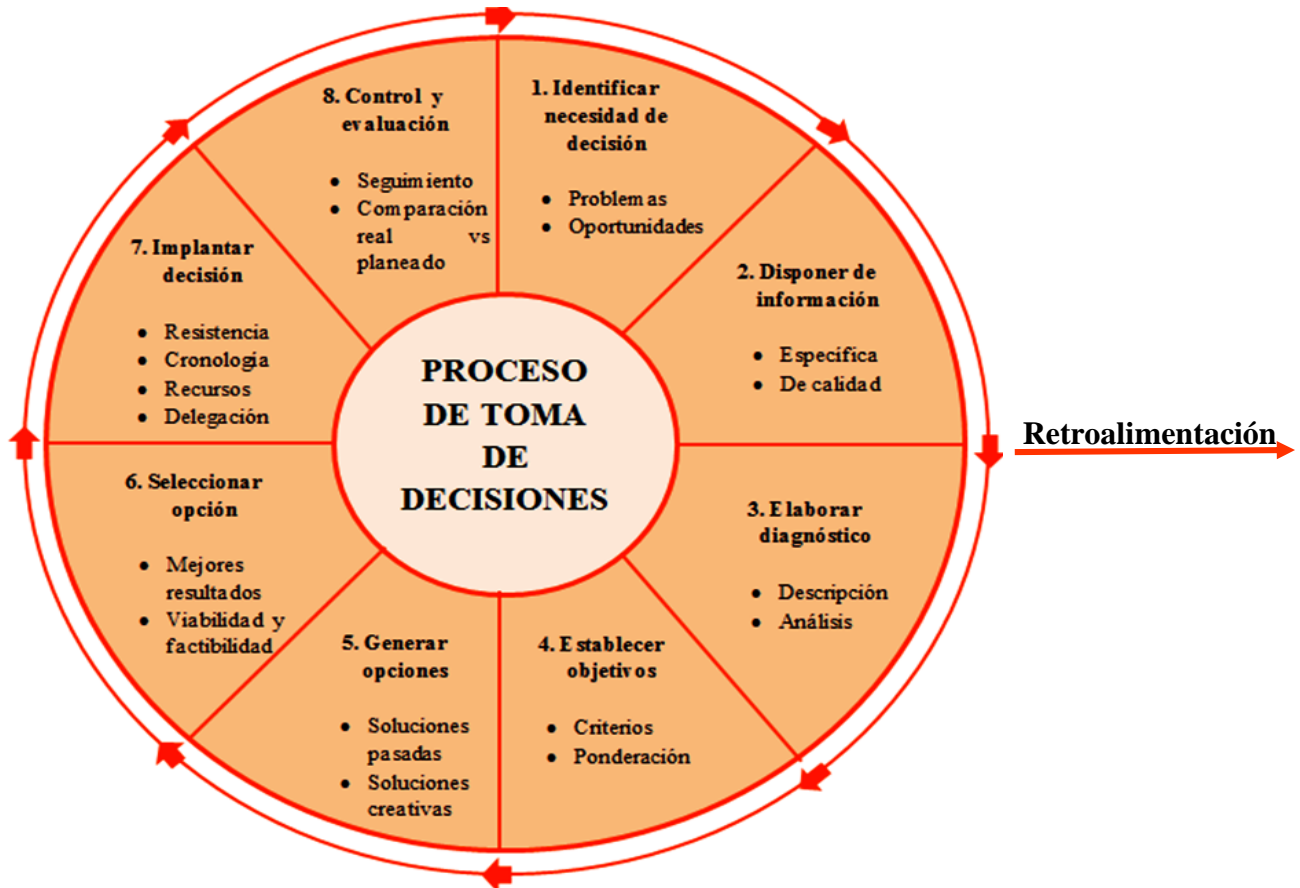


Figura 04: Proceso de toma de decisiones

Fuente: (Torres H & Torres M, 2014, pág. 18)

Para Torres H & Torres M. (2014, pág. 18) la toma de decisiones es un proceso organizacional que resulta difícil resumir o elaborar un esquema de los detalles que conforman el proceso. Las decisiones son medios con los que se trata de lograr un estado futuro deseado. Son, de hecho, una respuesta de la organización a un problema. Cada decisión es el resultado de un proceso dinámico en el que influye una multitud de fuerzas. No es un procedimiento fijo. Es un proceso secuencial más



que una serie de pasos. Esto permite examinar cada elemento en el curso normal que lleva a una decisión.

Sin importar si la decisión es programada o no programada ni si los administradores eligen algún tipo de modelo, la figura muestra ocho pasos relacionados con el proceso de toma de decisiones, que por lo general se consideran y describen el proceso.

A. Identificar necesidad de decisión

Según Torres H. & Torres M. (2014, pág. 18) para tomar una decisión es necesario reconocer que hay una situación para realizar una decisión, es decir, que existen problema u oportunidades.

No hay que perder de vista que la percepción juega un importante papel en la detección de problemas u oportunidades, depende de la experiencia, la personalidad y las necesidades presentes. Por ejemplo, una misma situación de negocios se interpreta de manera diferente por distintas personas.

Para Sánchez (2011, pág. 122) el proceso de tomas de decisiones comienza con la percepción de un problema, es decir, de una discrepancia entre la situación actual y la situación deseada. Se comienza por reconocer que hay una situación que requiere tomar una decisión. No es sencillo ni insignificante identificar los problemas, ya que éstos están influidos por la percepción del individuo, por lo que muchos problemas pueden pasar inadvertidos, o lo que es un problema para un directivo podría no serlo para otro. Por tanto, esta etapa no siempre resulta evidente y contiene altas dosis de subjetividad. Más aún, el directivo se enfrentará a muchos problemas y tendrá que decidir la forma de resolverlos, pero también encontrará muchas oportunidades. Hay una oportunidad cuando el directivo detecta la posibilidad de alcanzar un estado más deseable que el actual.

La percepción es el proceso mediante el cual los individuos organizan e interpretan sus impresiones sensoriales, con el fin de darle significado a su entorno.

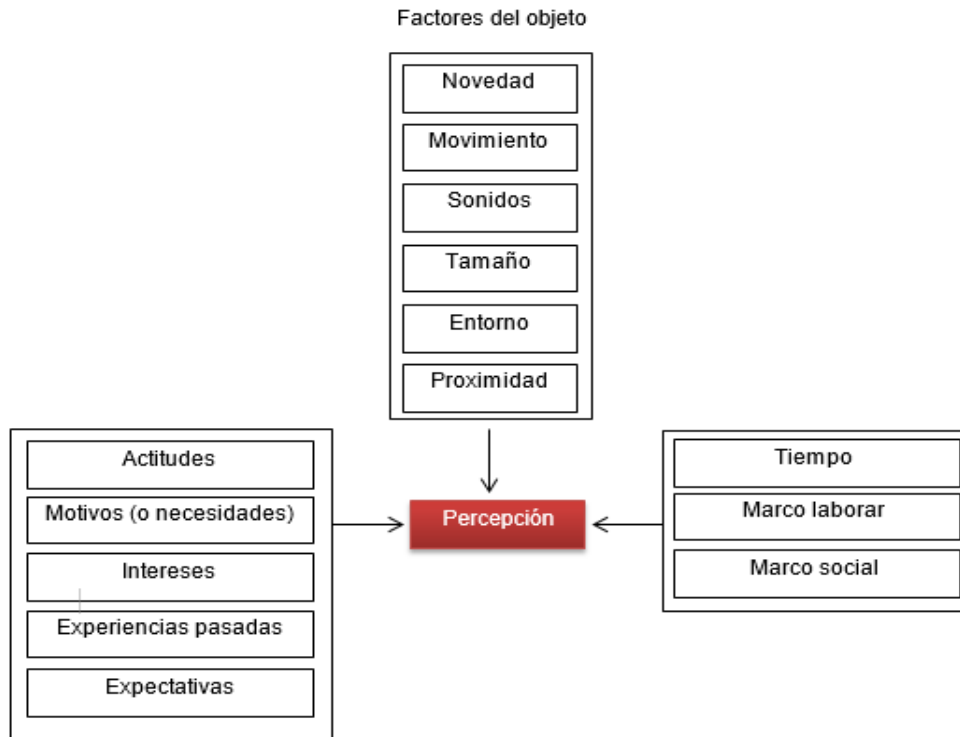


Figura 05: Factores que influyen en la percepción de un problema

Fuente: (Sánchez, 2011, pág. 124)

Diferentes factores pueden modelar y distorsionar la percepción como se ve en la figura: características personales del perceptor (sujeto decisor), del objeto de la decisión y de la situación o del contexto. Además, la percepción puede ser limitada en todo el proceso de toma de decisiones. Las personas no ven, no buscan o no comparten información que sea muy relevante, fácilmente accesible y perceptible. Son tres los tipos más comunes de percepción limitada: ceguera por falta de atención, ceguera ante los cambios y focalización.

Aunque los directivos sean conscientes de la existencia de un problema, eso no es condición suficiente para que inicie el proceso de decisión. Para ello, además, los individuos deben estar



presionados para actuar y tener los recursos necesarios para tomar una decisión e implementar la solución. Una discrepancia sin la presión para actuar se convierte en un problema que puede posponerse. Si existe esta presión, y los directivos entienden que no cuentan con los recursos necesarios, la discrepancia se convierte en una expectativa poco realista acerca de lo que se puede hacer.

➤ Problemas

“Un problema existe cuando un tomador de decisiones detecta una diferencia entre el desempeño existente y el desempeño que se desea; significa que algún aspecto del desempeño es insatisfactorio” (Torres H & Torres M, 2014, pág. 18).

Para Bager (2009, pág. 137) es el punto fundamental ya que de él depende todo el proceso, y dependiendo de cómo se defina el problema se verán afectados los pasos que siguen. Si hacemos una definición incorrecta del problema, los pasos siguientes se basarán en un principio erróneo. A veces en lugar de definir el problema objetivamente se comete el error de preconcebir parámetros o situaciones. La persona humana trata con frecuencia de buscar soluciones antes de entender bien el problema.

Para definir de forma correcta el problema se tiene que conseguir la mayor información posible.

➤ Oportunidades

“Una oportunidad, por su parte, es la posibilidad de alcanzar un estado mejor que el actual, un logro potencial que supere los objetivos actuales” (Torres H & Torres M, 2014, pág. 19)

Las oportunidades de elección son las circunstancias en que una organización por lo general toma una decisión. Ocurre cuando se



firman contratos, se contrata a gente o cuando se autoriza un nuevo producto. También cuando existe la mezcla correcta entre los participantes, las soluciones y los problemas. Así, un director que por casualidad aprendió de una buena idea quizá de pronto se dé cuenta de un problema al cual esa idea es aplicable, y, por lo tanto, puede proporcionar a la organización una oportunidad de elección. La coordinación entre problemas y soluciones con frecuencia produce decisiones. (Daft, 2007, pág. 464)

B. Disponer de información

Según Torres H. & Torres M. (2014, pág. 19) no se puede tomar una decisión sin antes disponer de información, pues la calidad de la decisión es directamente proporcional a la cantidad y calidad de la información.

Cuando se presenta el problema u oportunidad, lo que sigue de manera inmediata es allegarse la información, tanto por las fuentes primarias, como por las fuentes secundarias referentes al tema en cuestión.

Según Hampton (1989, pág. 227) lo primero que podemos decir respecto a la obtención de toda la información es que nunca la conseguiremos toda. Por lo menos esa es una posición más realista que afirmar que sí podrían recabarse todos los datos. Aprender a tolerar la ambigüedad, la información incompleta y la incertidumbre pese a ello, decidir, es indispensable para ser un buen gerente.

Lo que puede ayudar es la adquisición selectiva de los hechos principales. Estos inciden en las cuestiones centrales del problema, de los cuales depende el éxito o el fracaso.



➤ Información específica

Para Daft & Marcic (2006, pág. 211) las organizaciones dependen de información de alta calidad para desarrollar planes estratégicos, para identificar problemas y para interactuar con otras organizaciones. La información es de alta calidad cuando reúne las características que la hacen útil para estas tareas:

- **Tiempo.** La información debe estar disponible y proporcionarse cuando sea necesario. Debe estar actualizada y relacionada con el periodo apropiado (pasado, presente o futuro).
- **Contenido.** La información útil está libre de errores, se adapta a las necesidades de los usuarios, debe ser completa, concisa, relevante (es decir, excluir los datos innecesarios) y debe ser una medida exacta del desempeño.
- **Forma.** La información debe proporcionarse en una forma que sea fácil de entender para el usuario y que satisfaga sus necesidades en términos de nivel de detalle requerido. Las presentaciones deben ser ordenadas y usar la combinación de palabras, de números y de diagramas que sean más útiles para el usuario. Además, la información debe presentarse en un medio útil (documentos impresos, filmaciones de video, sonido).

➤ Información de calidad

Para Hampton (1989, págs. 231-232) una manera de prever la probabilidad de que se tomen buenas decisiones consiste en valorar la calidad del proceso que las produce. Irving L. Janis y Leon Mann han dado una descripción de un proceso de decisiones de alta calidad, basándose en un análisis de abundantes obras



dedicadas a la toma de buenas decisiones. Hay que cumplir con los criterios siguientes:

El encargado de tomar la decisión, con su mejor esfuerzo y dentro de sus capacidades de procesamiento de información.

- Examina de modo exhaustivo una amplia gama de cursos de acción.
- Estudia toda la serie de objetivos que hay que cumplir y el valor implícito de la decisión.
- Analiza detenidamente todo lo que sabe sobre los costos y riesgos de las consecuencias negativas, lo mismo que sobre las consecuencias positivas que pueden originarse de cada alternativa.
- Busca intensamente nueva información aplicable a una evaluación más completa de las opciones.
- Asimila correctamente y tiene en cuenta la nueva información o juicio de expertos con la que tiene contactos, aun cuando a información o el juicio no apoye el curso de acción que él prefiere en un principio.
- Reexamina las consecuencias positivas y negativas de todas las opciones conocidas, entre ellas las que inicialmente se consideraron inaceptables, antes de adoptar una decisión definitiva.
- Toma medidas detalladas para realizar o ejecutar el curso de acción escogiendo, prestando atención especial a los planes de contingencia que podrían requerirse en caso de que se materializarán varios riesgos conocidos.

➤ **Cantidad**

“En este punto se enumerarán todas las alternativas posibles. En la etapa de enumeración no hay que ser crítico con ninguna de ellas, ya que pueden descartarse por este hecho alternativas



viales. Normalmente ante la solución de un problema rara vez hay una única alternativa, una única forma de hacer las cosas, por lo que elegir un único camino puede ser la forma equivocada para poder tomar adecuadamente una decisión” (Bager, 2009, pág. 138).

C. Elaborar diagnóstico

Con la información disponible, lo que sigue de manera natural es describir la situación que se presenta a que se vive. Se ha explorado el medio interno y también el medio externo; por tanto, se sabe cuáles son las oportunidades y amenazas, así como cuáles son las fuerzas y debilidades para poder determinar los posibles objetivos que se podrán alcanzar con elevada probabilidad de alcanzarlos. (Torres H & Torres M, 2014, pág. 19)

➤ Descripción

Kepner y Tregoe (Cit. por Daft & Marcic, 2006, pág. 198), quienes han realizado amplios estudios acerca de la toma de decisiones nivel administrativo, recomiendan que los administradores hagan una serie de preguntas para especificar las causas fundamentales, incluidos los siguientes puntos:

- ¿Cuál es el estado de desequilibrio que nos afecta?
- ¿Cuándo ocurrió?
- ¿Dónde ocurrió?
- ¿Cómo ocurrió?
- ¿A quién le ocurrió?
- ¿Cuál es la urgencia del problema?
- ¿Cuál es la interconexión de los eventos?
- ¿Qué resultado provino de qué actividad?



Tales preguntas ayudan a especificar lo que realmente sucedió y por qué.

➤ **Diagnóstico y análisis**

Una vez que un problema o una oportunidad ha llegado a la atención del administrador, la comprensión de la situación debe refinarse. El diagnóstico es el paso del proceso de la toma de decisiones en el cual los administradores entienden los factores causales asociados con la situación de una decisión. Es aquí donde los administradores cometen un error si pasan directamente a la generación de alternativas sin explorar primeramente las causas del problema de una manera más profunda. (Daft & Marcic, 2006, pág. 198)

Los directivos deben evaluar las ventajas y desventajas de cada una de las alternativas con base a criterios específicos. Los gerentes deben asegurarse de que toda la información disponible sobre las alternativas se tiene en cuenta tanto factores cuantitativos como cualitativos. (Mochón Morcillo, Mochón, & Sáez, 2014, pág. 159)

Se determina lo positivo y negativo de cada alternativa. Para cada una de ellas se analiza si está en conflicto con los factores críticos ya identificados y si es así se descarta automáticamente. (Bager, 2009, pág. 138)

➤ **Exploración de causas**

“En esta fase, el directivo indaga más allá de lo aparente para analizar la causa del problema. Se pueden reunir datos adicionales para facilitar este diagnóstico. El tratamiento apropiado es resultado de la comprensión de las causas” (Daft, 2007, pág. 447)



“Al tomar la decisión no se asegura solamente por este hecho el éxito. Es preciso examinar el entorno ya que existen factores en el mismo que afectan a la toma de decisiones y al que toma las decisiones” (Bager, 2009, pág. 139)

D. Establecer objetivos

Este paso consiste en establecer criterios para determinar lo que se desea, es decir, los resultados u objetivos, que indican la dirección hacia la cual deberían dirigirse las decisiones y acciones. Los objetivos generales proporcionan información para la toma de decisiones en términos cualitativos, en tanto que los objetivos operativos establecen qué se ha de lograr en términos cuantitativos, por quién, cuándo y cuánto se necesita. (Torres H & Torres M, 2014, pág. 19)

➤ Identificar los criterios de decisión

Una vez detectado el problema, el directivo tiene que identificar los criterios de decisión que contribuyan a su resolución. Estos criterios representan lo que es relevante para la persona que toma la decisión, que, por tanto, ha de ser consciente de que todos los criterios que no tome en consideración pueden afectar a la solución adoptada en la medida en que su ausencia implique la exclusión de ciertas alternativas. (Sánchez, 2011, pág. 124)

➤ Ponderar y escoger

Para Hampton (1989, pág. 229) en la versión idealizada de la toma de decisiones racional en las organizaciones, los objetivos, estrategias, políticas, procedimientos, presupuestos y programas ya establecidos ofrecen los valores o criterios (el marco de referencia) dentro del cual se toman las decisiones. Cuanto más explícito y general sea este marco, más fácil será saber lo que es



importante y su grado de importancia. Un método para adoptar decisiones, ideado por Kepner y Tregoe y que se imparte a los gerentes en muchos cursos, pone de relieve una especie de análisis de medios y fines en que la ponderación y elección son introducidos en el marco de referencia de los objetivos y son guiados por los criterios que proporciona. He aquí sus etapas:

- ✓ Determinar los objetivos a partir de los cuales evaluar las opciones.
- ✓ Clasificar los objetivos por su importancia.
- ✓ Evaluar las alternativas con base en los objetivos.
- ✓ Seleccionar la mejor opción como una decisión provisional.
- ✓ Valorar las consecuencias negativas de la decisión provisional o tentativa.

E. Generar opciones

Lo que sigue es actuar, crear, inventar o innovar posibles opciones que respondan a los objetivos que resultan de las necesidades (problemas, oportunidades). Se trata de que las opciones hagan posible el resultado deseado. Para una decisión programada es fácil identificar opciones viables y factibles, que, de hecho, por lo general ya existen entre las reglas y procedimientos de la organización. Sin embargo, las decisiones no programadas requieren de nuevos cursos de acción que cubren las necesidades. Conviene aquí desarrollar varias soluciones adaptadas que permitan manejar el problema o la oportunidad. (Torres H & Torres M, 2014, pág. 19)

➤ Selecciones pasadas

Son las elecciones estándares hechas en respuesta a problemas y soluciones alternativas relativamente bien definidas y comunes. Se toman bajo condiciones de certidumbre o riesgo con probabilidades objetivas. La forma de tomar diversas decisiones



rutinarias con frecuencia se cubre por reglas establecidas o procedimientos operativos estándares o cada vez más con software para computadoras. (Torres H & Torres M, 2014, pág. 16)

➤ **Soluciones creativas**

Son las elecciones basadas en el descubrimiento, identificación y diagnóstico de problemas inusuales y ambiguos o la elaboración de soluciones alternativas únicas o creativas, o ambas. Se toman bajo condiciones que varían de riesgo con probabilidades subjetivas a la incertidumbre. (Torres H & Torres M, 2014, pág. 17)

F. Seleccionar opción

La mejor opción es la que presenta la solución que se adapta mejor a los objetivos y valores generales de la organización y logra los resultados deseados utilizando la menor cantidad de recursos. Tiene que ser con el menor riesgo e incertidumbre; en condiciones de incertidumbre es probable que dependan de la intuición y experiencia del tomador de decisiones. Desde luego que el nivel de riesgo influye en el análisis de costo-beneficio que se deriva de cualquier decisión. (Torres H & Torres M, 2014, pág. 19)

➤ **Mejores resultados**

Quienes toman decisiones pueden seleccionar la solución más satisfactoria sólo después de haber evaluado cada opción cuidadosamente. Esta evaluación debe tener tres etapas. Primera, quienes toman la decisión deben hacer una lista, tan exacta como sea posible, de los efectos potenciales de cada opción si ésta se ejecutara. Segunda, deben asignar un factor de probabilidad a cada uno de los efectos potenciales, esto es, indicar cuál sería la



ocurrencia probable del efecto si la opción se ejecutara. Tercera, tener siempre en mente los objetivos de la organización; quienes toman las decisiones deben comparar los efectos esperados de cada opción y las respectivas probabilidades de esos efectos. Después de haber completado esos pasos, los gerentes deben saber cuál alternativa es la más ventajosa para la organización. (Certo, 2001, pág. 152)

➤ **Viabilidad y factibilidad**

Según Definición.de (2016) viabilidad es la cualidad de viable (que tiene probabilidades de llevarse a cabo o de concretarse gracias a sus circunstancias o características). El concepto también hace referencia a la condición del camino donde se puede transitar.

Se conoce como análisis de viabilidad al estudio que intenta predecir el eventual éxito o fracaso de un proyecto. Para lograr esto parte de datos empíricos (que pueden ser contrastados) a los que accede a través de diversos tipos de investigaciones (encuestas, estadísticas, etc.).

Los análisis de viabilidad se desarrollan en el ámbito gubernamental o corporativo. Se trata de un recurso útil antes de la iniciación de una obra o del lanzamiento de un nuevo producto. De este modo, se minimiza el margen de error ya que todas las circunstancias vinculadas a los proyectos son estudiadas.

Según la Escuela de Ingeniería y telecomunicaciones (2016, pág. 01) factibilidad se refiere a la disponibilidad de los recursos necesarios para llevar a cabo los objetivos o metas señalados.

La factibilidad sirve para recopilar datos relevantes sobre el desarrollo de un proyecto y en base a ello tomar la mejor decisión, si procede su estudio, desarrollo o implementación.



G. Implantar decisión

Según Torres H & Torres M (2014, pág. 19) este paso consiste en tratar de pasar de las palabras a los hechos. Comprende el uso de las habilidades gerenciales, administrativas y persuasivas para garantizar que se realice la opción elegida. La implementación eficaz requiere de cuatro elementos:

- ✓ Evaluar las fuentes y las razones de posible resistencia a la decisión.
- ✓ Precisar la cronología y la secuencia de acciones para vencer la resistencia.
- ✓ Evaluar los recursos que se requieren.
- ✓ Contar con personal en quién poder delegar la puesta en marcha, así como asegurar sus acciones y resultados serán confiables.

➤ Cronología y secuencia

Es definido como la ciencia que permite determinar el orden y las fechas de los sucesos históricos. (Pérez & Merino, 2014)

Una secuencia, por lo tanto, es una seguidilla de hechos o de elementos que mantienen una relación entre sí. (Pérez & Merino, 2016)

➤ Delegación de recursos

Una vez que se opta por una alternativa, las tareas no han terminado. Para llevar la decisión a la acción hay que comunicarla a todos los afectados, lograr que todos los que deben implementarla se comprometan con la decisión y se sientan partícipes del proceso. Además, a gestores de nivel medio se les debe proporcionar los recursos suficientes y asignarles la



responsabilidad de que tomen las medidas de seguimiento oportunas. En ocasiones, en las decisiones a largo plazo, los gerentes deben reevaluar el ambiente por si los criterios y las alternativas elegidas siguen siendo las mejores opciones. (Mochón Morcillo, Mochón, & Sáez, 2014)

H. Control y evaluación

Poner en práctica la opción seleccionada no es garantía de que en forma automática se alcance el resultado deseado; tampoco la toma de decisiones termina cuando una persona, directivo o consejo de administración somete a votación o toma la decisión de qué opción implantar. Se necesita dar seguimiento desde el momento que inician las acciones e ir comparando los resultados parciales con los resultados programados hasta llegar a comparar los resultados finales totales con los resultados originalmente planteados. La retroalimentación (→) es importante porque la toma de decisiones es un proceso continuo e infinito. (Torres H & Torres M, 2014, pág. 20)

➤ Seguimiento

Para Sánchez (2011, págs. 127-128) este paso ayuda a determinar si el problema se ha resuelto. Si el problema persiste, hay que analizar lo que ha podido salir mal:

- Una definición incorrecta del problema.
- Se cometieron errores al evaluar las distintas alternativas.
- Se eligió la alternativa correcta, pero la puesta en práctica no fue la adecuada.

Las respuestas a estas cuestiones llevarán al directivo a volver a situarse en uno de los pasos anteriores: si fue una mala definición del problema, se situará en el paso uno del proceso; si cometió algún error en la evaluación de alternativas, se proporcionará en



el paso correspondiente, así como si se equivocó en la puesta en práctica.

La retroalimentación es importante porque la toma de decisiones es un proceso continuo que no termina nunca. La toma de decisiones no ha terminado cuando un ejecutivo o una junta de directores vota por un sí o por un no. La retroalimentación proporciona a quienes toman las decisiones información que puede iniciar un nuevo análisis del problema, una nueva evaluación de alternativas y la selección de una nueva alternativa. Una gran cantidad de problemas de gran tamaño se solucionan al intentar varias alternativas en forma secuenciada, cada una de las cuales proporciona un mejoramiento modesto. La retroalimentación es la parte de la supervisión que evalúa si se necesita o no tomar una nueva decisión. (Daft & Marcic, 2006, pág. 200)

➤ **Comparación real Vs lo planeado**

La dirección efectiva comprende la medición periódica de los resultados. Los resultados reales se comparan con los planeados (el objetivo), y si hay desviaciones se requiere cambios. Aquí vemos de nuevo la importancia de los objetivos mensurables. Si no existen esos objetivos, no hay modo de juzgar el desempeño. Si los resultados reales no igualan a los planeados, hay que hacer cambios en la solución escogida, en su instrumentación o en el objetivo original, se reactivará el proceso entero de la toma de decisiones. El punto importante es que, una vez instrumentada una decisión, el administrador no puede dar por hecho que el resultado concordará con el objetivo original. Se necesita algún sistema de control y evaluación para asegurarse de que los resultados reales sean congruentes con los planeados cuando se tomó una decisión. (Ivancevich, 2006, pág. 466)

2.2.2.9. Supuestos del modelo racional

Para Sánchez (2011, pág. 128) las etapas del modelo racional se apoyan en unos determinados supuestos y es importante conocerlos para comprender la precisión con la que el modelo describe la toma de decisiones. Estos supuestos son los mismos que subyacen en el concepto de racionalidad, esto es, que las opciones sean conscientes y maximizadoras de valor. Por tanto, la toma racional de decisiones implica que el sujeto decisor puede ser totalmente objetivo y lógico. Se supone, entre otras cuestiones, que el individuo tiene un objetivo claro y que los pasos del modelo garantizan que la alternativa elegida maximizará el beneficio.

La toma racional de decisiones se basa en los siguientes supuestos o premisas:

- ✓ El problema está claro y no presenta ambigüedad.
- ✓ Hay un objetivo simple, bien definido, que todas las partes comparten.
- ✓ Está disponible una información completa sobre los criterios de decisión.
- ✓ Se conocen todas las alternativas y sus consecuencias.
- ✓ Se pueden valorar los criterios y alternativas según su importancia, es decir, las preferencias del sujeto decisor están claras.
- ✓ Los criterios de decisión son constantes y sus ponderaciones son estables en el tiempo.
- ✓ No existen restricciones de tiempo y coste que afecten a la decisión.
- ✓ La solución de la decisión maximizará el beneficio económico.

Ahora bien, estos supuestos son tan restrictivos que no resulta fácil que las decisiones directivas se ajusten a una completa racionalidad. Cuando el administrador se enfrenta a un problema sencillo, con pocas alternativas, y cuando el coste de investigar y evaluar alternativas es relativamente bajo, el modelo racional se muestra adecuado. Por



aquellas decisiones a las que un directivo no se ha enfrentado antes, que recaen sobre problemas complejos para los que no es fácil que se reconozcan todas las alternativas y en donde los objetivos y preferencias no están claras ni son consistentes, el modelo racional puede no resultar útil. Esta dificultad de ajustarse completamente a los supuestos de racionalidad hace necesario definir otros modelos alternativos que expliquen el comportamiento del sujeto que toma una decisión.

2.3. Marco institucional

2.3.1. Historia

- **Así nace la primera iniciativa para crear nuestra Cooperativa San Pedro de Andahuaylas** (C.A.C San Pedro de Andahuaylas, 2016)

A comienzos del año 1960, cuando la ciudad de Andahuaylas era relativamente pequeña, donde todos los vecinos se conocían y la actividad económica era promovida principalmente por los pequeños y medianos hacendados de aquella época, junto con los comerciantes, en base a los productos derivados de la agricultura y ganadería, como: la leche, el queso, la mantequilla, el aguardiente -de caña de azúcar- y bienes de pan llevar como la papa, el trigo, el maíz, la cebada, los frejoles, frutas y hortalizas, entre otros; surge la feliz primera idea de fundar la actual Cooperativa de Ahorro y Crédito San Pedro de Andahuaylas, por iniciativa de la distinguida dama JULIA LANA O DIAZ, esposa del conocido profesor andahuaylino NATANIEL HERMOZA GUZMAN, con el propósito de ofrecer créditos a sus socios afiliados, para ayudarles a cristalizar sus sueños personales o familiares. Y, de paso para impulsar el fortalecimiento socio económico de la provincia de Andahuaylas. Puesto que su actividad económica era muy incipiente. Donde existían muy pocos vehículos para el servicio urbano de pasajeros, entre San Jerónimo, Andahuaylas y Talavera.

Y los viajes hacia Abancay, Cusco, Ayacucho y Lima, solo se realizaban a través de camiones de carga. Porque no existían buses de pasajeros.

Para sustentar esta brillante propuesta, la señora JULIA LANA O DIAZ, conocida y querida en los ambientes parroquiales de esta provincia, le informa al sacerdote JOSEPH MARTIN CUMMINS – quien recién había llegado de los Estados Unidos, para hacerse cargo de la parroquia de Andahuaylas, que tenía un hermano, en Lima, que era economista y que había fundado varias cooperativas. Y que él, también, podría constituir otra cooperativa de ahorro y crédito en la Tierra de los Chankas, la Pradera de los Celajes y Cuna de José María Arguedas...

La magnífica propuesta, por supuesto, de inmediato fue acogida por el párroco JOSEPH MARTIN – a quien el pueblo cariñosamente le llamaba padre José-: que, sin mayor pérdida de tiempo, comunica, esta buena nueva, a los vecinos más notables de esta ciudad, para que le apoyen en hacer realidad esta bonita iniciativa. Y de paso, también, le hace llegar una invitación formal al economista AQUILES LANA O FLORES, para que, cuanto antes, se constituya en esta ciudad.

20 DE NOVIEMBRE, DIA HISTORICO DE FUNDACION DE NUESTRA
COOPERATIVA SAN PEDRO DE ANDAHUAYLAS

2.3.2. Logotipo



**SAN PEDRO
DE ANDAHUAYLAS
COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO**

Figura N° 02: Logotipo de la institución

Fuente:(C.A.C San Pedro de Andahuaylas, 2016)



2.3.3. Visión

“Ser la empresa cooperativa líder de la región sur-centro del país, posicionada por brindar servicios financieros y no financieros competitivos de calidad, compatibles con las necesidades de sus socios y su vocación solidaria”

Fuente:(C.A.C. San Pedro de Andahuaylas, 2016)

2.3.4. Misión

“Brindar productos y servicios financieros y no financieros, de manera eficiente y confiables a los socios del mercado financiero regional sur-centro del país, con tecnología apropiada; orientada a elevar la calidad de vida de sus asociados, trabajadores y la sociedad en su conjunto”

Fuente:(C.A.C. San Pedro de Andahuaylas, 2016)

2.3.5. Valores

La Cooperativa de Ahorro y Crédito San Pedro de Andahuaylas (2016) se tiene los siguientes:

- a) Solidaridad
- b) Respeto
- c) Honestidad
- d) Responsabilidad
- e) Confianza
- f) Democracia

2.3.6. Organigrama

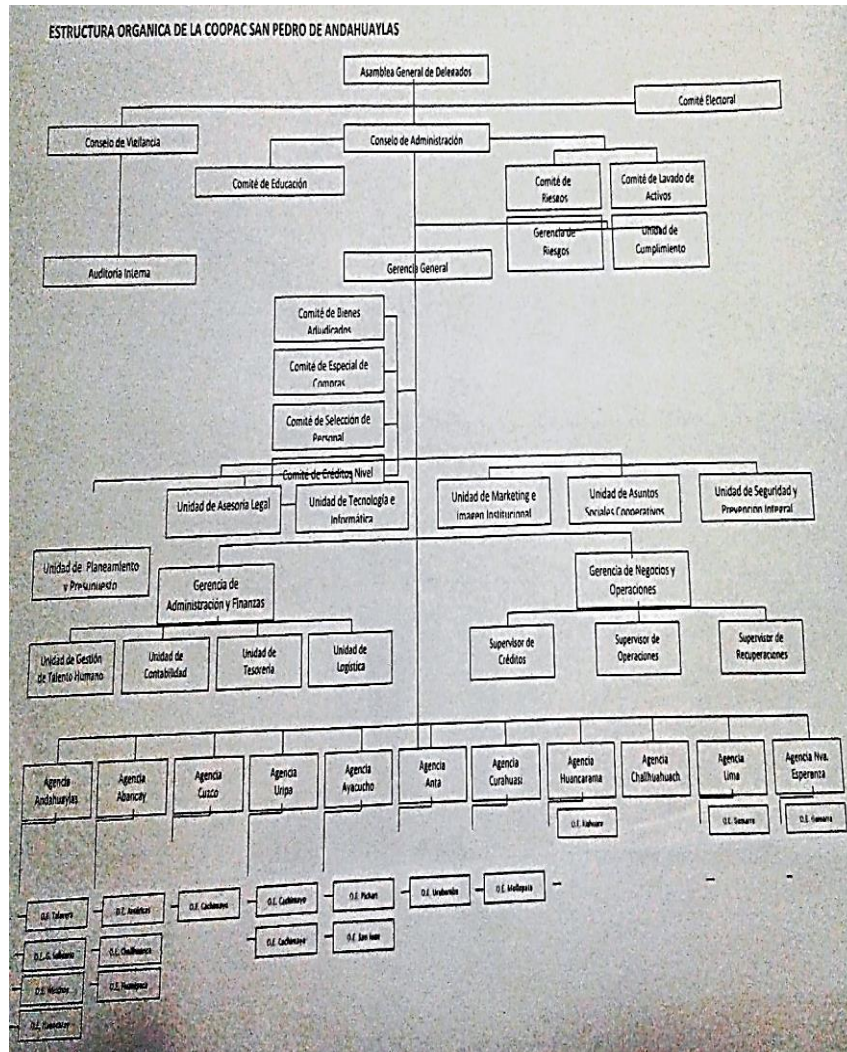


Figura N° 01: Organigrama de la institución

Fuente: Información brindada por la institución

2.4. Marco conceptual

2.4.1. Autonomía

Libertad para escoger cómo y cuándo realizar una actividad en particular; una de las características de un empleo intrínsecamente satisfactorio. (Whetten & Cameron, 2005, pág. 647)

2.4.2. Autoeficacia

Sentimiento facultado de poseer la capacidad y competencia para desempeñar una actividad de manera exitosa. (Whetten & Cameron, 2005, pág. 647)



2.4.3. Comunicación

La comunicación consiste en la transmisión y comprensión de información. Es un elemento clave para la integración de las funciones gerenciales (dirigir, organizar, planear y controlar), pero es particularmente importante para facilitar el rol de los gerentes. (Mochón Morcillo, Mochón, & Sáez, 2014, pág. 456)

2.4.4. Capacitación

La capacitación se refiere a los métodos que se utilizan para dar a los trabajadores nuevas o actuales habilidades que necesitan para realizar sus labores. (Dessler, 2011, pág. 185)

2.4.5. Calidad

Es la atención a las exigencias del cliente, o la adecuación a la finalidad o uso, o la conformidad con las exigencias. El concepto de calidad se encuentra íntimamente conectado al cliente, sea él interno o externo. (Chiavenato, 2000, pág. 545)

2.4.6. Cognición

Cognición es la manera como una persona se percibe e interpreta a sí misma o al medio externo. La cognición es el filtro personal a través del cual la persona se ve y siente y percibe el mundo que le rodea. Es el conocimiento en que se basa la creencia y la opinión personal respecto de sí mismo y del mundo exterior. (Chiavenato, 2000, pág. 63)

2.4.7. Cultura organizacional

La cultura organizacional es el conjunto de principios, creencias, básicas y normas no escritas que comparten los miembros de una organización y que la diferencian de otras. (Mochón Morcillo, Mochón, & Sáez, 2014, pág. 6)



2.4.8. Clima organizacional

Conjunto de propiedades del ambiente laboral, que los empleados perciben de manera directa o indirecta y se considera una de las principales fuerzas que influye en su comportamiento. (Chiavenato, 2009, pág. 630)

2.4.9. Certidumbre

Condición bajo la cual los individuos están informados por completo sobre un problema, conocen soluciones, alternativas y saben los resultados de la cada solución. (Torres H & Torres M, 2014, pág. 12)

2.4.10. Incertidumbre

Condición bajo la cual un individuo no tiene la información necesaria para asignar probabilidades a los resultados de soluciones alternativas. (Torres H & Torres M, 2014, pág. 12)

2.4.11. Delegación

Proceso de transferir autoridad y responsabilidad hacia puestos más bajos de la jerarquía. (Chiavenato, 2014, pág. 135)

2.4.12. Decisión

Una decisión es una elección hecha entre dos o más opciones disponibles. (Certo, 2001, pág. 144)

2.4.13. Eficiencia

La eficiencia consiste en obtener los mejores resultados con la menos cantidad posible de recursos. La eficiencia tiene que ver con los medios empleados: hay que evitar desperdicios en su uso. (Mochón Morcillo, Mochón, & Sáez, 2014, pág. 9)



2.4.14. Eficacia

La eficacia consiste en realizar las actividades de tal forma que se logran los objetivos de la organización. Se ocupa del logro de grandes objetivos o fines. (Mochón Morcillo, Mochón, & Sáez, 2014, pág. 10)

2.4.15. Estructura organizacional

La estructura organizacional es el sistema de relaciones de los elementos de la organización en función de un principio unificados que los ordena mostrando quien depende de quién y cómo se dividen e integran las tareas. (Mochón Morcillo, Mochón, & Sáez, 2014, pág. 248)

2.4.16. Feedback (Retroalimentación)

Información que los individuos reciben en forma regular acerca de su desempeño laboral. El conocimiento de los resultados permite a los empleados entender la manera en que su esfuerzo ha contribuido al logro de las metas de la organización. (Whetten & Cameron, 2005, pág. 654)

2.4.17. Jerarquía

Es el conjunto de escalones jerárquicos de autoridad existentes en una organización. (Chiavenato, 2006, pág. 175)

2.4.18. Liderazgo

Es la influencia interpersonal que se ejerce en una situación dirigida por medio del proceso de la comunicación humana para la consecución de un determinado objetivo. (Chiavenato, 2006, pág. 123)

2.4.19. Motivación

La motivación se refiere al proceso mediante el cual los esfuerzos de una persona se potencian y se dirigen de forma sostenida hacia el logro de una meta. (Mochón Morcillo, Mochón, & Sáez, 2014, pág. 396)



2.4.20. Metas

Fines o propósitos que se deben cumplir en el corto plazo. (Chiavenato, 2014, pág. 135)

2.4.21. Mejora continua

La mejora continua es una técnica de cambio organizacional suave y continuo centrado en las actividades de grupo de las personas. Tiene como objetivo la calidad de los productos y servicios dentro de programas a largo plazo, que privilegian la mejora gradual y el paso a paso por medio de la intensiva colaboración y participación de las personas. (Chiavenato, 2006, pág. 505)

2.4.22. Objetivos

Un objetivo es un enunciado escrito que expone los resultados que se deberán alcanzar dentro de un periodo determinado. El objetivo debe estar cuantificado, relevante y compatible. (Chiavenato, 2014, pág. 168)

2.4.23. Políticas

De manera general la política se refiere a directrices específicas, métodos, procedimientos, reglas, formas y prácticas administrativas establecidas para apoyar y fomentar el trabajo hacia las metas establecidas. Las políticas son instrumentos para la implantación de la estrategia, establecen las fronteras y los límites de los tipos de acciones administrativas que se llevan a cabo para recompensar y sancionar el comportamiento, y definen lo que puede y no se puede hacer al tratar de lograr los objetivos de una empresa. (Fred, 2003, pág. 240)

2.4.24. Productividad

La productividad implica la mejora del proceso productivo. La mejora significa una comparación favorable entre la cantidad de recursos utilizados y la cantidad de bienes y servicios producidos. Por ende, la productividad es un índice que



relaciona lo producido por un sistema de (salidas o producto) y los recursos utilizados para generarlo (entradas o insumos). (Carro & Gonzáles, 2016, pág. 1)

2.4.25. Satisfacción

El término satisfacción en el trabajo se define como una sensación positiva sobre el trabajo propio, que surge de la evaluación de sus características. Una persona con alta satisfacción en el trabajo tiene sentimientos positivos acerca de éste, en tanto que otra insatisfecha lo tiene negativos. (Chiavenato, 2009, pág. 79)

2.4.26. Riesgo

Condición bajo la cual los individuos pueden definir un problema, especificar la probabilidad de ciertos eventos, identificar soluciones alternativas y establecer la probabilidad de ciertos eventos, identificar soluciones alternativas y establecer la posibilidad de cada solución que conduce a cada resultado deseado. El riesgo significa por lo general que el problema y las soluciones alternativas caen en alguna parte entre los extremos de estar seguros y ser inusual y ambiguos. (Torres H & Torres M, 2014, pág. 12)

2.5. Formulación de la hipótesis

2.5.1. Hipótesis general

- El empowerment influye en la toma de decisiones de la Cooperativa de Ahorro y Crédito San Pedro de Andahuaylas Agencia Cusco.

2.5.2. Hipótesis específicas

HE1 El poder influye en el nivel de la toma de decisiones de la Cooperativa de Ahorro y Crédito San Pedro de Andahuaylas Agencia Cusco.



HE2 El facultamiento influye en el alcance de la toma de decisiones de la Cooperativa de Ahorro y Crédito San Pedro de Andahuaylas Agencia Cusco.

2.6. Variables

2.6.1. Variables

- **Variable independiente:** Empowerment.
- **Variable dependiente:** Toma de decisiones.

2.6.2. Conceptualización de variables

- **Empowerment:** “Consiste en potenciar la motivación y los resultados de todos los colaboradores de una empresa a través de la delegación y la transmisión del poder” (Wilson, 2004, pág. 18)
- **Toma de decisiones:** “La toma de decisiones es el proceso que lleva a la selección y ejecución de una acción que da respuesta a un problema y que permite la consecución de unos objetivos establecidos, es decir, es el proceso de identificar los problemas y de resolverlos” (Sánchez, 2011, pág. 118)



2.6.3. Operacionalización de variables

Tabla 02: Operacionalización de variables

VARIABLES	DIMENSIONES	INDICADORES
<p>V1: EMPOWERMENT Consiste en potenciar la motivación y los resultados de todos los colaboradores de una empresa a través de la delegación y la transmisión del poder. (Wilson, 2004, pág. 15)</p>	<p>PODER Representa la capacidad de hacer que alguien haga algo; la influencia es el ejercicio de esa capacidad. (Ivancevich, 2006, pág. 387)</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Pericia - Atractivo personal - Esfuerzo - Legitimidad
	<p>FACULTAMIENTO Es alentar y ayudar a individuos y grupos para que tomen decisiones que afectan su entorno laboral. (Ivancevich, 2006, pág. 395)</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Articulación de una visión clara y metas - Proporcionar apoyo - Creación de un despertar emocional - Proporcionar información - Proporcionar recursos - Creación de confianza
<p>V2: TOMA DE DECISIONES La toma de decisiones es un proceso que se desarrolla en diversas etapas, arranca con la identificación de un problema, y termina con la implementación de la alternativa elegida y la evaluación de su efectividad. (Mochón Morcillo, Mochón, & Sáez, 2014, pág. 158)</p>	<p>IDENTIFICAR LA NECESIDAD DE DECISIÓN El reconocimiento de la necesidad de tomar una decisión, generalmente surge cuando aparece un problema o debido a cambios en el entorno que generan algún tipo de amenaza u oportunidad para la empresa. (Mochón Morcillo, Mochón, & Sáez, 2014, pág. 158)</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Identificación de problemas - Identificación de oportunidades
	<p>DISPONER DE INFORMACIÓN Lo que puede ayudar es la adquisición selectiva de los hechos principales. Estos inciden en las cuestiones centrales del problema, de los cuales depende el éxito o fracaso. (Hampton, 1989, pág. 227)</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Información específica - Información de calidad - Cantidad
	<p>ELABORAR DIAGNÓSTICO Una vez que un problema o una oportunidad ha llegado a la atención del administrador, la comprensión de la situación debe refinarse. El diagnóstico es el paso del proceso de la toma de decisiones en el cual los administradores entienden los factores causales asociados con la situación de una decisión. Es aquí donde los administradores cometen un error si pasan directamente a la generación de</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Descripción - Análisis - Exploración de causas



	alternativas sin explorar primeramente las causas del problema de una manera más profunda. (Daft & Marcic, Introducción a la administración, 2006, pág. 198)	
	<p style="text-align: center;">ESTABLECER OBJETIVOS</p> <p>Generalmente los criterios relevantes de decisión no tienen la misma importancia, por lo que el gerente deberá ponderar los distintos criterios para priorizar y decidir correctamente. Una posibilidad es darle al criterio más importante el valor de diez y asignar ponderaciones al resto utilizando ese estándar. (Mochón Morcillo, Mochón, & Sáez, 2014, pág. 158)</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Criterios - Ponderación
	<p style="text-align: center;">GENERAR OPCIÓN</p> <p>Lo que sigue es actuar, crear, inventar o innovar posibles opciones que respondan a los objetivos que resultan de las necesidades (problemas, oportunidades). Se trata de que las opciones hagan posible el resultado deseado. (Torres H & Torres M, 2014, pág. 19)</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Soluciones pasadas - Soluciones creativas
	<p style="text-align: center;">SELECCIONAR OPCIÓN</p> <p>La mejor opción es la que presenta la solución que se adapta mejor a los objetivos y valores generales de la organización y logra los resultados deseados utilizando la menor cantidad de recursos. Tiene que ser con el menor riesgo e incertidumbre. (Torres H & Torres M, 2014, pág. 19)</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Mejores resultados - Viabilidad y factibilidad
	<p style="text-align: center;">IMPLANTAR DECISIÓN</p> <p>Una vez que se opta por una alternativa, las tareas no han terminado. Para llevar la decisión a la acción hay que comunicarla a todos los afectados, lograr que todos los que deben implementarla se comprometan con la decisión y se sientan partícipes del proceso. Además a gestores de nivel medio se les debe proporcionar los recursos suficientes y asignarles la responsabilidad de que tomen las medidas de seguimiento oportunas. (Mochón Morcillo, Mochón, & Sáez, 2014, pág. 160)</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Cronología y secuencia - Delegación de recursos
	<p style="text-align: center;">CONTROL Y EVALUACIÓN</p> <p>Poner en práctica la opción seleccionada no es garantía de que en forma automática se alcance el resultado deseado; tampoco la toma de decisiones termina cuando una persona, directivo o consejo de administración somete a votación o toma la decisión de qué opción implantar. Se necesita dar seguimiento desde el momento que inician las acciones e ir comparando los resultados parciales con los resultados programados hasta llegar a comparar los resultados finales totales con los resultados originalmente planteados. (Torres H & Torres M, 2014, pág. 20)</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Seguimiento - Comparación real vs lo planeado



CAPÍTULO III

METODOLOGÍA

3.1. Tipo de investigación

Según Carrasco (2013, pág. 43) El tipo de investigación requerido para el presente trabajo de investigación, es básica, porque buscamos generar conocimientos, además de medir y evaluar aspectos, dimensiones o componentes a investigar sobre el Empowerment y la toma de decisiones.

3.2. Enfoque de investigación.

Según Canahuire, Endara, & Morante (2015, pág. 74) El enfoque de la investigación es cuantitativo ya que se utilizó la estadística para la presentación de los resultados con base en la medición numérica y el análisis estadístico.

3.3. Diseño de la investigación

El diseño de la presente investigación es no experimental. Según Canahuire, Endara, & Morante (2015, pág. 77) Una investigación es no experimental cuando: el investigador no propicia cambios intencionales en las variables estudiadas y los datos se recogieron en un determinado tiempo.

3.4. Alcance de la investigación

Según Canahuire, Endara, & Morante (2015, pág. 79) El alcance de la investigación es descriptivo ya que el trabajo está en función a los objetivos de la investigación, la cual es descriptiva correlacional, porque buscamos indagar las características de las variables de estudio.

3.5. Población y muestra de la investigación

3.5.1. Población

En el presente trabajo de investigación se tomó como población a los 24 trabajadores de la Cooperativa de Ahorro y Crédito San Pedro de Andahuaylas Agencia Cusco.



3.5.2. Muestra

Por ser la población una cantidad manejable, se procedió a tomar la muestra con la misma cantidad, es decir 24 unidades de estudio.

3.6. Técnica e instrumento de recolección de datos

3.6.1. Técnica

En la siguiente investigación se utilizó la encuesta como técnica de recolección de datos.

3.6.2. Instrumento.

El instrumento que se utilizó fue el cuestionario para ser aplicado a los objetivos de la investigación.

3.7. Procesamiento de datos.

Para el procesamiento de la información se utilizó una computadora, la hoja de datos Excel y el programa SPSS V 20 para la tabulación.

CAPÍTULO IV

ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS

4.1. Validación del instrumento de recolección de la información

4.1.1. Índice de Consistencia Interna Alfa de Cronbach

Para validar el instrumento de medición considerado en la relación del empowerment y la toma de decisiones en la Cooperativa de Ahorro y Crédito San Pedro de Andahuaylas agencia Cusco 2016, se utilizó la técnica estadística denominada Índice de Consistencia Interna Alfa de Cronbach, para lo cual se ha considerado lo siguiente:

- Si el Coeficiente Alfa de Cronbach es mayor o igual a 0.8. Entonces, el instrumento es fiable, por lo tanto, las mediciones son estables y consistentes.
- Si el Coeficiente alfa de Cronbach es menor a 0.8. Entonces, el instrumento no es fiable, por lo tanto, las mediciones presentan variabilidad heterogénea.

Para obtener el coeficiente de Alfa de Cronbach, se utilizó el software SPSS, cuyo resultado se presentan a continuación:

Tabla 03: Análisis de Alfa de Cronbach Global

Estadísticos de fiabilidad	
Alfa de Cronbach	N de items
0,9135	30

Fuente: Elaboración propia con apoyo del asesor estadístico

**Interpretación:**

- ✓ Como se observa, el Alfa de Cronbach global tiene un valor de 0.913, lo que indica que este instrumento tiene un alto grado de confiabilidad, validando su uso para el procesamiento de datos.

4.2. Cambio de ponderación de las alternativas del cuestionario

Para una mejor interpretación de los resultados obtenidos, se ha considerado por conveniente cambiar la ponderación de las alternativas del instrumento de la siguiente manera:

Tabla 04: Cambio de ponderación

Ponderación en el instrumento	Ponderación de interpretación
1) Nunca	Muy malo
2) Casi Nunca	Malo
3) A veces	Regular
4) Casi siempre	Bueno
5) Siempre	Muy bueno

Fuente: Elaboración propia con ayuda del asesor estadista

4.3. Resultados estadísticos del Empowerment

Para la interpretación del Empowerment en la Cooperativa de Ahorro y Crédito San Pedro de Andahuaylas agencia Cusco, se consideró las siguientes dimensiones: poder y facultamiento.

4.3.1. Poder

Tabla 05: Análisis descriptivo del poder

Poder	Nunca		Casi nunca		A veces		Siempre		Casi siempre		Total	
	N°	%	N°	%	N°	%	N°	%	N°	%	N°	%
El personal tiene el conocimiento para la realización de tareas	6	25.0%	13	54.2%	3	12.5%	2	8.3%	0	0.0%	24	100%
Resuelven con acierto los diferentes problemas que se suscitan en su labor diaria	2	8.3%	12	50.0%	9	37.5%	1	4.2%	0	0.0%	24	100%
Existe carisma y comportamiento amistoso en el entorno laboral	10	41.7%	10	41.7%	4	16.7%	0	0.0%	0	0.0%	24	100%
Existe empatía en el entorno laboral	7	29.2%	5	20.8%	9	37.5%	3	12.5%	0	0.0%	24	100%
Existe compromiso de los trabajadores en las labores que se le asignan	6	25.0%	13	54.2%	5	20.8%	0	0.0%	0	0.0%	24	100%
Existe lealtad y se valora el esfuerzo de los trabajadores	1	4.2%	6	25.0%	12	50.0%	5	20.8%	0	0.0%	24	100%

Fuente: Elaboración propia con apoyo del asesor estadístico

Interpretación:

- ✓ El 54.2% de las personas encuestadas manifestaron que es malo el conocimiento que tiene el personal para la realización de sus tareas, el 25% indico que esta es muy malo, lo que refleja que los trabajadores no cuentan con la capacidad y experiencia necesaria para desarrollar sus funciones o no se desempeñan adecuadamente las labores y actividades que se les encomienda.
- ✓ El 50% del personal encuestado manifestó que sus compañeros de trabajo resuelven de mala manera los diferentes problemas que se suscitan en su labor diaria, el 37.5% indico que resuelven de manera regular, lo que demuestra que los trabajadores no responden



adecuadamente a problemas que se susciten en su labor cotidiana que tenga que ver con el desarrollo de funciones, con la atención a los socios o con respecto a las actividades que se les encomiende.

- ✓ El 41.7% del personal encuestado indicó que el carisma y comportamiento amistoso en el entorno laboral es malo y muy malo, el 16.7% indicó que es regular, lo que demuestra que los trabajadores no comparten un mismo espíritu de trabajo, muchos de ellos no tienen buenas relaciones personales y laborales entre sí por el hecho de que no han llegado a socializar bien. El carisma no se refleja muy a menudo en varios de los trabajadores porque se ven enfrascados en un trabajo bajo presión y bajo el cumplimiento de metas.
- ✓ El 37.5% del personal encuestado manifestó que es regular la empatía que existe en el entorno laboral, seguida de un 29.2% que indicó que es muy mala, lo que permite saber que los trabajadores no perciben de buena manera los problemas y/o presiones que puedan tener sus compañeros de trabajo en el desarrollo de sus funciones, existe poco apoyo y comprensión a los trabajadores por parte de sus compañeros de trabajo.
- ✓ El 54.2% del personal encuestado manifestó que es malo el compromiso que tienen los trabajadores en las labores que se les asigna, el 25% indicó que es muy malo lo que demuestra que no existe mayor compromiso del personal en las labores y tareas que se les asigna por la poca o escasa motivación que se le brinda a los trabajadores.
- ✓ El 50% del personal encuestado manifestó que es regular la lealtad y la valoración del esfuerzo de los trabajadores, el 25% indicó que el nivel es malo, lo que demuestra que a los trabajadores no se le brinda el apoyo suficiente y/o no se sienten bien reconocidos por los jefes de área y por las gerencias respectivas de la Cooperativa.

Tabla 06: Análisis del poder

Ponderación en el instrumento	Ponderación para interpretación	N°	%
Nunca	Muy malo	5	20.8%
Casi nunca	Malo	10	41.7%
A veces	Regular	7	29.2%
Siempre	Bueno	2	8.3%
Casi siempre	Muy bueno	0	0.0%
Total		24	100.0%

Fuente: Elaboración propia con apoyo del asesor estadístico

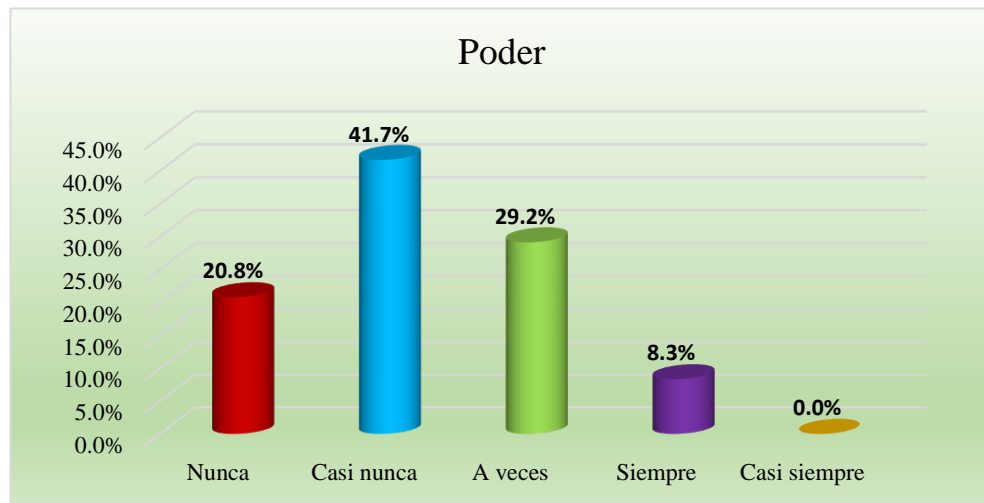


Figura 06: Poder

Fuente: Elaboración propia con apoyo del asesor estadístico

Interpretación:

- ✓ Como se puede observar el 41.7% del personal encuestado indicó que el poder en la Cooperativa de Ahorro y Crédito San Pedro de Andahuaylas agencia Cusco, se presenta de mala manera, seguido de un 29.2% quienes indicaron que se da de forma regular, lo que demuestra que los trabajadores no poseen el conocimiento y la suficiente capacidad para solucionar problemas con acierto, manifiestan también que el comportamiento amistoso y la empatía que muestran los trabajadores no son lo suficiente buenos para que se maneje un buen entorno laboral. El compromiso que tienen los trabajadores con sus labores no es muy bueno, así como la lealtad que estos tienen a la Cooperativa, por el hecho que no se valora su esfuerzo ni se reconoce de buena forma el trabajo que realizan.

4.3.2. Facultamiento

Tabla 07: Análisis descriptivo del Facultamiento

Facultamiento	Nunca		Casi nunca		A veces		Siempre		Casi siempre		Total	
	N°	%	N°	%	N°	%	N°	%	N°	%	N°	%
Se establecen objetivos, metas y una visión clara en la Cooperativa	6	25.0%	8	33.3%	10	41.7%	0	0.0%	0	0.0%	24	100%
Existe aliento, aprobación y elogio de sus superiores	4	16.7%	3	12.5%	8	33.3%	6	25.0%	3	12.5%	24	100%
Se fomentan actividades y reuniones que mejoren el ambiente de trabajo	1	4.2%	7	29.2%	15	62.5%	1	4.2%	0	0.0%	24	100%
Se brinda la mayor información posible para el desarrollo de sus funciones	4	16.7%	9	37.5%	9	37.5%	2	8.3%	0	0.0%	24	100%
Se proporcionan el tiempo, espacio y equipos requeridos en la Cooperativa	4	16.7%	6	25.0%	11	45.8%	3	12.5%	0	0.0%	24	100%
Existe responsabilidad y consistencia en la realización de sus funciones diarias	13	54.2%	9	37.5%	2	8.3%	0	0.0%	0	0.0%	24	100%

Fuente: Elaboración propia con apoyo del asesor estadístico

Interpretación:

- ✓ El 41.7% del personal encuestado indicó que de manera regular se establecen objetivos, metas y una visión clara en la Cooperativa, el 33.3% indicó que esta es mala, lo que demuestra que no hay una misión y visión a tomar en cuenta por la cual guiarse, y menos aun no están bien establecidas las estrategias y metas a cumplir ya que los trabajadores no están suficientemente informados sobre los planes estratégicos y/o planes de acción a seguir.



- ✓ El 33.3% del personal encuestado indicó que de manera regular existe aliento, aprobación y elogio de sus superiores, el 25% indicó que esta es buena, lo que demuestra que los jefes de área y Administración brindan apoyo a los trabajadores en sus posibilidades en torno al desarrollo de funciones y a la solución de problemas.
- ✓ El 62.5% del personal encuestado indicó que de manera regular se fomentan actividades y reuniones que mejoran el ambiente de trabajo, el 29.2% indicó que esta es mala, lo que refleja que las actividades eventos reuniones que se desarrollan no son suficientes para la mejora de un ambiente laboral. Se refleja que no hay mucha participación de cada uno de los trabajadores ni involucramiento en actividades fuera de lo laboral que fomenten y que mejorar un agradable clima laboral.
- ✓ El 37.5% del personal encuestado indica que de manera regular y mala se brinda la mayor información posible para el desarrollo de sus funciones, el 16.7% indicó que esta es muy mala, lo que demuestra que en la Cooperativa las diferentes gerencias y superiores no brindan la información que requiere un trabajador para realizar eficientemente su trabajo y para el logro de las metas que se le asigna.
- ✓ El 45.8% del personal encuestado indicó que de manera regular se proporciona el tiempo, espacio y equipos requeridos en la Cooperativa, el 25% indicó que esta se da de mala manera lo que demuestra que a los trabajadores no se les brinda las herramientas necesarias para realizar sus funciones y para desarrollar distintas actividades que se hagan.
- ✓ El 54.2% del personal encuestado indicó que la responsabilidad de sus compañeros de trabajo en la realización de sus funciones diarias es muy mala, el 37.5% indicó que esta es mala, lo que demuestra que los trabajadores son poco responsables y consistentes en la realización de sus labores diarias, no asumen con responsabilidad con lo que se les encomienda, no cumplen a tiempo las actividades que se les asigna ni con aquellas características determinadas.

Tabla 08: Análisis del facultamiento

Ponderación en el instrumento	Ponderación para interpretación	N°	%
Nunca	Muy malo	5	20.8%
Casi nunca	Malo	7	29.2%
A veces	Regular	9	37.5%
Siempre	Bueno	2	8.3%
Casi siempre	Muy bueno	1	4.2%
Total		24	100.0%

Fuente: Elaboración propia con apoyo del asesor estadístico

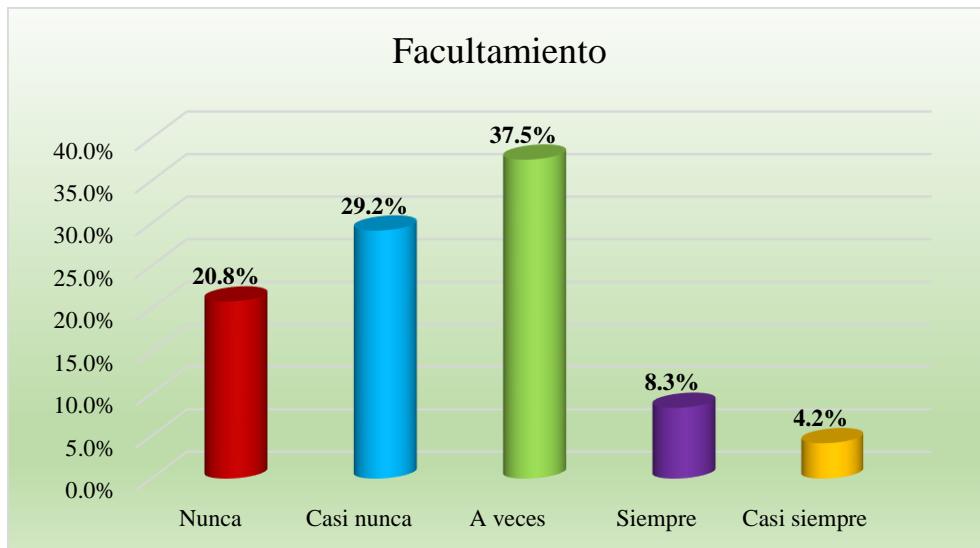


Figura 07: Facultamiento

Fuente: Elaboración propia con apoyo del asesor estadístico

Interpretación:

- ✓ Como se puede observar el 37.5% del personal encuestado indicó que el facultamiento en la Cooperativa de Ahorro y Crédito San Pedro de Andahuaylas agencia Cusco es de nivel regular, el 29.2% indico que es mala y el 20.8% manifestó que muy mala, lo que refleja que no hay un alcance claro y compacto a los trabajadores de la visión, de los objetivos, de las metas y estrategias que tiene la Cooperativa, así como hay una falta de apoyo, aliento y elogio de parte de sus jefes de área y de sus superiores en la realización

de sus tareas. Manifiestan también que la información que se le brindan a los trabajadores es demasiada limitada, insuficiente y escasa, así como las herramientas físicas, técnicas, humanas y de tiempo que no hacen eficiente la labor de los trabajadores. Por el último también afirman que no se fomentan muchas actividades que mejoren el ambiente de trabajo lo que también afecta a la poca responsabilidad que tienen en el cumplimiento de sus labores.

4.3.3. Empowerment

Figura 09: Análisis del empowerment

Ponderación en el instrumento	Ponderación para interpretación	N°	%
Nunca	Muy malo	5	20.8%
Casi nunca	Malo	9	37.5%
A veces	Regular	8	33.3%
Siempre	Bueno	2	8.3%
Casi siempre	Muy bueno	0	0.0%
Total		24	100.0%

Fuente: Elaboración propia con apoyo del asesor estadístico

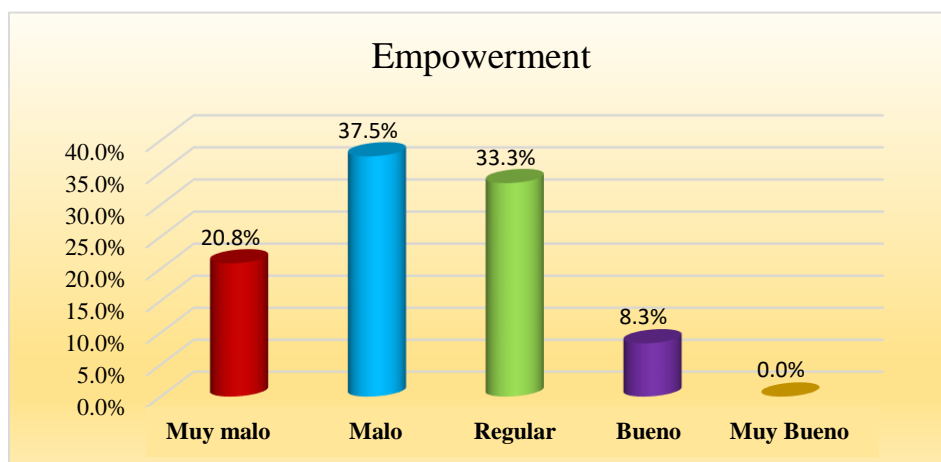


Figura 08: Empowerment

Fuente: Elaboración propia con apoyo del asesor estadístico

Interpretación:

- ✓ Como se puede observar el 37.5% del personal encuestado indicó que el empowerment en la Cooperativa de Ahorro y Crédito San Pedro de Andahuaylas agencia Cusco es mala,

seguida de un 33.3% quienes indicaron que es de nivel regular y un 20.8% que manifestaron que es muy mala, lo que demuestra que los trabajadores no están debidamente empoderados, manifiestan que el poder que se les brinda no es el suficiente como para desenvolverse adecuadamente en la entidad por la falta de lealtad, compromiso, empatía, capacidad, una visión clara y demás aspectos que limitan su labor. El facultamiento que se da es malo, limitado y se ve entorpecido por una falta de herramientas de tiempo, espacio, presupuesto, logística, aspecto técnico y humano que no mejoran el desempeño de los trabajadores en las labores y funciones que se les asigna.

4.4. Resultados estadísticos de la Toma de decisiones

Para la interpretación de la Toma de Decisiones en la Cooperativa de Ahorro y Crédito San Pedro de Andahuaylas agencia Cusco, se consideró las siguientes dimensiones: identificar necesidades de decisión, Disponer de información, elaborar diagnóstico, establecer objetivos, generar opciones, seleccionar opción, implantar decisión y control y evaluación.

4.4.1. Identificar la necesidad de decisión

Tabla 9: Análisis descriptivo de identificar la necesidad de decisión

Identificar necesidad de decisión	Nunca		Casi nunca		A veces		Siempre		Casi siempre		Total	
	N°	%	N°	%	N°	%	N°	%	N°	%	N°	%
Se identifican las causas y datos necesarios para encontrar el problema específico	5	20.8%	10	41.7%	8	33.3%	1	4.2%	0	0.0%	24	100%
Se identifican las oportunidades que mejoren el estado actual de la Cooperativa	2	8.3%	8	33.3%	11	45.8%	3	12.5%	0	0.0%	24	100%

Fuente: Elaboración propia con apoyo del asesor estadístico

Interpretación:

- ✓ El 41.7% del personal indicó que de una mala manera se identifican las causas y datos necesarios para encontrar el problema específico, el 33.3% indicó que esta se da de manera regular, lo que demuestra que los trabajadores no están interesados en encontrar

las causas específicas de un problema suscitado, y no muestran mayor indagación sobre que pudo haber sucedido para que ocurra un problema.

- ✓ El 45.8% del personal indicó que de manera regular se identifican las oportunidades que mejoren el estado actual de la Cooperativa, el 33.3% indicaron que esta se da de mala manera, lo que demuestra que no existe un buen alcance en la identificación de oportunidades por parte de los trabajadores que brinden desarrollo a la Cooperativa y que mejoren su situación a nivel del Cusco; como también no hay propuestas que mejoren la imagen de la entidad, ni se identifican posibles nuevos productos crediticios que se puedan dar o nuevos mercados en los que se pueda entrar.

Tabla 10: Análisis de identificar la necesidad de decisión

Ponderación en el instrumento	Ponderación para interpretación	Nº	%
Nunca	Muy malo	4	16.7%
Casi nunca	Malo	9	37.5%
A veces	Regular	9	37.5%
Siempre	Bueno	2	8.3%
Casi siempre	Muy bueno	0	0.0%
Total		24	100.0%

Fuente: Elaboración propia con apoyo del asesor estadístico

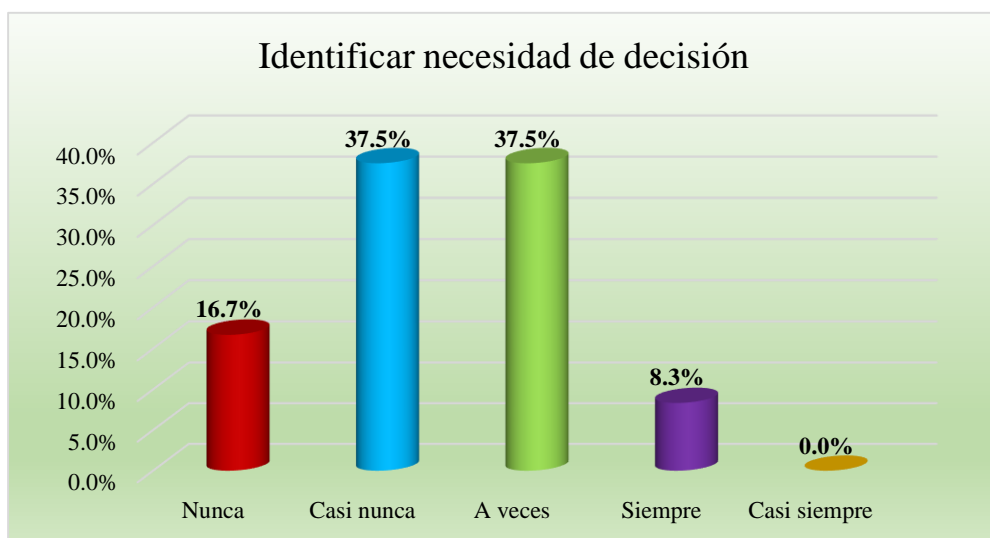


Figura 09: Identificar la necesidad de decisión

Fuente: Elaboración propia con apoyo del asesor estadístico

Interpretación:

- ✓ Como se puede observar el 37.5% del personal encuestado de la Cooperativa de Ahorro y Crédito San Pedro de Andahuaylas agencia Cusco indica que en la identificación de la necesidad de decisión se presenta de manera regular y mala, lo que refleja que los trabajadores no identifican con mucha eficiencia la necesidad de tomar una decisión frente a una situación problemática, la determinación de causas, datos y aspectos de un problema no se da con mucha frecuencia y con mucha eficiencia así como la identificación de oportunidades que mejoren la situación de la Cooperativa a nivel de la ciudad del Cusco.

4.4.2. Disponer de información

Tabla 11: Análisis descriptivo de disponer de información

Disponer de información	Nunca		Casi nunca		A veces		Siempre		Casi siempre		Total	
	N°	%	N°	%	N°	%	N°	%	N°	%	N°	%
Se dispone de la información para la toma de decisiones	2	8.3%	9	37.5%	10	41.7%	3	12.5%	0	0.0%	24	100%
Se hace un manejo y análisis correcto de la información que se tiene	5	20.8%	6	25.0%	11	45.8%	1	4.2%	1	4.2%	24	100%
Se maneja la información suficiente para la toma de decisiones	2	8.3%	8	33.3%	10	41.7%	3	12.5%	1	4.2%	24	100%

Fuente: Elaboración propia con apoyo del asesor estadístico

Interpretación:

- ✓ El 41.7% del personal encuestado manifestó que de manera regular se dispone de la información para la toma de decisiones, el 37.5% indicó que esta se da de mala manera, lo que demuestra que los trabajadores regularmente disponen información buena y confiable para hacer frente a un problema y tomar una decisión, pero también manifiestan que muchas veces la información que se dispone es escasa no confiable y limitada.
- ✓ El 45.8% del personal encuestado manifestó que se hace de manera regular un manejo y análisis correcto de la información que se tiene, el 25% indicó que esta se da de mala manera, lo que refleja que los trabajadores hacen un análisis a nivel regular y superficial

de la información que se maneja, pero que no es suficiente como para que puedan evidenciar el problema específico y las posibles soluciones que se podrían manejar para tomar una decisión.

- ✓ El 41.7% del personal encuestado manifestó que de manera regular se maneja la información suficiente para la toma de decisiones, el 33.3% indicó que esta se da de mala manera, lo que demuestra que los trabajadores manejan con regularidad la información brindada por sus jefes de área y por las gerencias correspondientes de la Cooperativa.

Tabla 12: Análisis de disponer de información

Ponderación en el instrumento	Ponderación para interpretación	Nº	%
Nunca	Muy malo	3	12.5%
Casi nunca	Malo	8	33.3%
A veces	Regular	10	41.7%
Siempre	Bueno	2	8.3%
Casi siempre	Muy bueno	1	4.2%
Total		24	100.0%

Fuente: Elaboración propia con apoyo del asesor estadístico

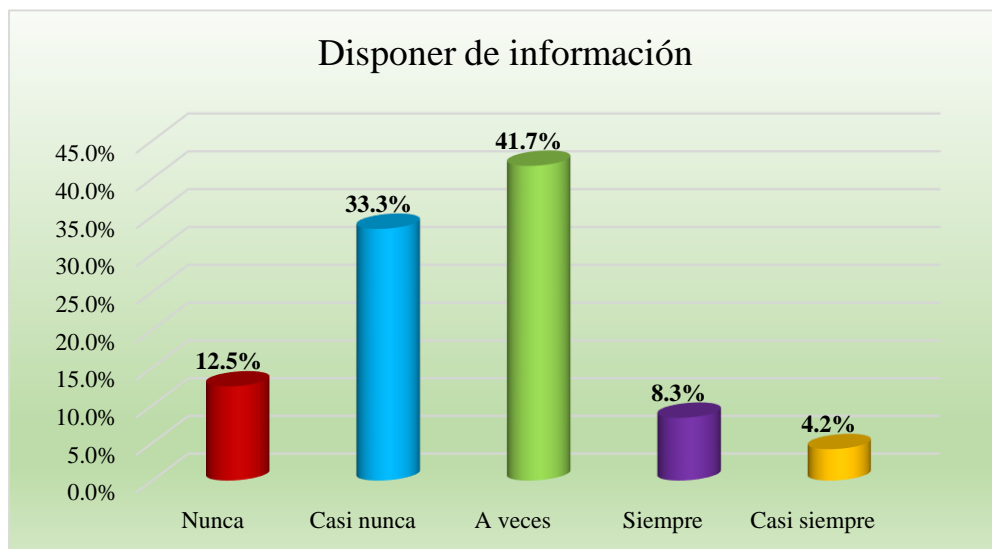


Figura 10: Disponer de información

Fuente: Elaboración propia con apoyo del asesor estadístico

Interpretación:

- ✓ Como se puede observar el 41.7% del personal encuestado indicó que la disposición de información en la Cooperativa de Ahorro y Crédito San Pedro de Andahuaylas agencia

Cusco se realiza de manera regular, el 33.3% indico que esta se da de mala manera, lo que demuestra que los trabajadores se ven limitados al manejo y a la disponibilidad de la información que puedan recolectar en la Cooperativa para el desarrollo de sus funciones.

4.4.3. Elaborar diagnóstico

Tabla 13: Análisis descriptivo de elaborar diagnóstico

Elaborar diagnóstico	Nunca		Casi nunca		A veces		Siempre		Casi siempre		Total	
	N°	%	N°	%	N°	%	N°	%	N°	%	N°	%
Se describen las características de la situación problemática	2	8.3%	8	33.3%	10	41.7%	4	16.7%	0	0.0%	24	100%
Se hace un análisis FODA de una situación problemática	2	8.3%	5	20.8%	8	33.3%	6	25.0%	3	12.5%	24	100%
Se hace un análisis de las causas de una situación problemática	3	12.5%	6	25.0%	11	45.8%	4	16.7%	0	0.0%	24	100%

Fuente: Elaboración propia con apoyo del asesor estadístico

Interpretación:

- ✓ El 41.7% del personal encuestado manifestó que de manera regular se describen las características de una situación problemática, el 33.3% indicó que esta se hace de una mala manera, lo que demuestra que los trabajadores con regularidad frente a un problema describen las características y demás sucesos específicos que ocurren en aquella situación problemática, pero también manifiestan que muchas veces esto no ocurre debido a que no se examina detenidamente las características posibles y las consecuencias que esta pueda generar.
- ✓ El 33.3% del personal encuestado manifestó que de manera regular se hace un análisis FODA de una situación problemática, el 25% indicó que esta se hace de buena manera, lo que demuestra que en la Cooperativa si se hace un análisis FODA, que permite a los colaboradores identificar las amenazas a las que se pueden ver sometidos, oportunidades de mejora que pueden beneficiarles o debilidades y fortalezas que tenga la entidad que puedan ser consideradas para tomar buenas decisiones y rumbos de acción.

- ✓ El 45.8% del personal encuestado manifestó que de manera regular se hace un análisis de las causas de una situación problemática, el 25% indicó que esta se hace de mala manera, lo que demuestra que los trabajadores frente a un problema no identifican las causas de una situación problemática que se presentan en la Cooperativa.

Tabla 14: Análisis de elaborar diagnóstico

Ponderación en el instrumento	Ponderación para interpretación	Nº	%
Nunca	Muy malo	2	8.3%
Casi nunca	Malo	6	25.0%
A veces	Regular	10	41.7%
Siempre	Bueno	5	20.8%
Casi siempre	Muy bueno	1	4.2%
Total		24	100.0%

Fuente: Elaboración propia con apoyo del asesor estadístico

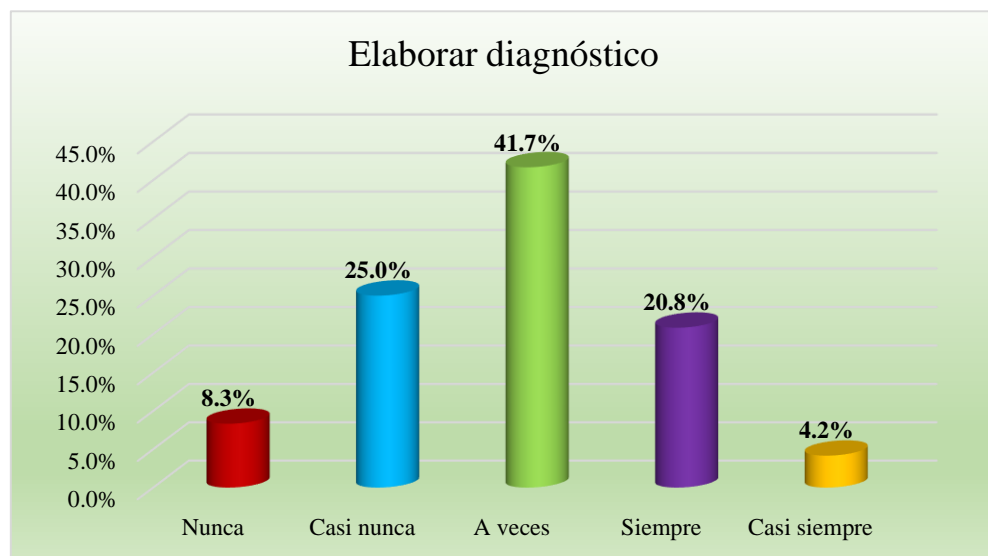


Figura 11: Elaborar diagnóstico

Fuente: Elaboración propia con apoyo del asesor estadístico

Interpretación:

- ✓ Como se puede observar el 41.7% del personal encuestado indicó que la elaboración del diagnóstico en la Cooperativa de Ahorro y Crédito San Pedro de Andahuaylas agencia Cusco se realiza de manera regular, el 25% indico que se realiza de mala manera, lo que refleja que al elaborar el diagnostico de una situación problemática los trabajadores no detallan las características sucesos y acontecimientos precisos del problema que se tiene,

así como no se realiza adecuadamente un análisis FODA, no se determina los puntos fuertes y débiles para hacer frente a un problema y por último no se hace un análisis causa-efecto del problema en mención que pueda determinar el origen de la situación problemática y las consecuencias futuras que pueda generar.

4.4.4. Establecer objetivos

Tabla 15: Análisis descriptivo de establecer objetivos

Establecer objetivos	Nunca		Casi nunca		A veces		Siempre		Casi siempre		Total	
	N°	%	N°	%	N°	%	N°	%	N°	%	N°	%
Se establecen cualidades necesarias que se deben considerar para tomar una decisión	3	12.5%	5	20.8%	12	50.0%	4	16.7%	0	0.0%	24	100%
Se asigna la importancia correspondiente a los criterios que debe tener una decisión	2	8.3%	8	33.3%	11	45.8%	3	12.5%	0	0.0%	24	100%

Fuente: Elaboración propia con apoyo del asesor estadístico

Interpretación:

- ✓ El 50% del personal encuestado manifestó que de manera regular se establecen las cualidades necesarias que se deben considerar para tomar una decisión, el 20.8% indicó que esta se da de mala manera, lo que demuestra que en la Cooperativa regularmente se establecen aquellas cualidades que debe tener una decisión a tomarse frente a una situación problemática que se presente; por lo general esas cualidades suelen determinarse por los jefes de área o por las gerencias correspondientes o suelen estar establecidas en las políticas de la entidad.
- ✓ El 45.8% del personal encuestado manifestó que de manera regular se asigna la importancia correspondiente a los criterios que debe tener una decisión, el 33.3% indicó que se da de mala manera, lo que demuestra que con frecuencia en la Cooperativa se hace la ponderación correspondiente de las cualidades y/o criterios que se deben tener en cuenta para tomar una decisión.

Tabla 16: Análisis de establecer objetivos

Ponderación en el instrumento	Ponderación para interpretación	Nº	%
Nunca	Muy malo	3	12.5%
Casi nunca	Malo	7	29.2%
A veces	Regular	11	45.8%
Siempre	Bueno	3	12.5%
Casi siempre	Muy bueno	0	0.0%
Total		24	100.0%

Fuente: Elaboración propia con apoyo del asesor estadístico

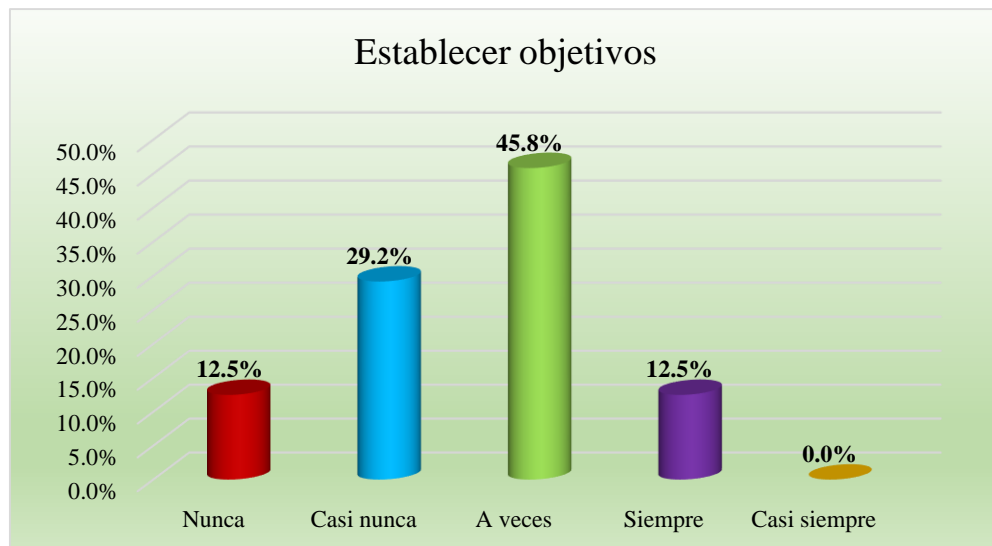


Figura 12: Establecer objetivos

Fuente: Elaboración propia con apoyo del asesor estadístico

Interpretación:

- ✓ Como se puede observar el 45.8% del personal encuestado indicó que el establecimiento de objetivos en la Cooperativa de Ahorro y Crédito San Pedro de Andahuaylas agencia Cusco se realiza de una manera regular, el 29.2% indicó que esta se da de mala manera, lo que refleja que no se establecen correctamente las características y cualidades fundamentales que se debe tener al tomar una decisión, así como tampoco se hace la ponderación necesaria de estas en base al grado de importancia, prioridad y urgencia que se deba tener para la solución a un problema.

4.4.5. Generar opciones

Tabla 17: Análisis descriptivo generar opciones

Generar opción	Nunca		Casi nunca		A veces		Siempre		Casi siempre		Total	
	N°	%	N°	%	N°	%	N°	%	N°	%	N°	%
Se toman en cuenta soluciones anteriores para la toma de una decisión	1	4.2%	9	37.5%	9	37.5%	3	12.5%	2	8.3%	24	100%
Se innova soluciones para la toma de una decisión	3	12.5%	3	12.5%	14	58.3%	4	16.7%	0	0.0%	24	100%

Fuente: Elaboración propia con apoyo del asesor estadístico

Interpretación:

- ✓ El 37.5% del personal encuestado manifestó que de manera regular y mala se toman en cuenta soluciones anteriores para la toma de una decisión, lo que demuestra que el personal con frecuencia tiende a tomar en cuenta los procedimientos y las decisiones que se eligieron anteriormente en algún otro problema para considerar como modelo estándar para la solución de problemas futuros que tengan cierto parecido.
- ✓ El 58.3% del personal encuestado manifestó que de manera regular se innovan soluciones para la toma de decisiones, el 16.7% indicó que esta se da de mala manera, lo que demuestra que los trabajadores de la Cooperativa con regularidad tienden a innovar en soluciones para la toma de una decisión, pero también manifiestan que muchas veces esto no se hace, lo que limita en gran manera las nuevas formas de generar nuevas alternativas de solución.

Tabla 18: Análisis de generar opciones

Ponderación en el instrumento	Ponderación para interpretación	N°	%
Nunca	Muy malo	2	8.3%
Casi nunca	Malo	6	25.0%
A veces	Regular	12	50.0%
Siempre	Bueno	3	12.5%
Casi siempre	Muy bueno	1	4.2%
Total		24	100.0%

Fuente: Elaboración propia con apoyo del asesor estadístico

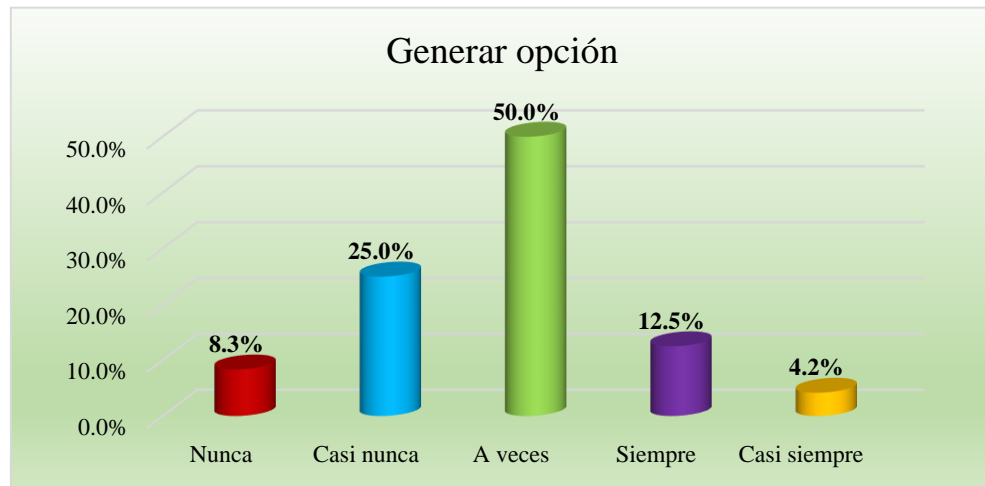


Figura 13: Generar opciones

Fuente: Elaboración propia con apoyo del asesor estadístico

Interpretación:

- ✓ Como se puede observar el 50% del personal encuestado indicó que la generación de opciones en la Cooperativa de Ahorro y Crédito San Pedro de Andahuaylas agencia Cusco se realiza de una manera regular, seguida de un 25% quienes indicaron que esta se realiza de mala manera, lo que demuestra que los trabajadores no tienden a generar nuevas opciones de solución a problemas que se les presente, no innovan frecuentemente en sus formas de realizar su labor, de cumplir con las indicaciones o de solucionar problemas inesperados que se le pueda presentar.

4.4.6. Seleccionar opción

Tabla 19: Análisis descriptivo seleccionar opción

Seleccionar opción	Nunca		Casi nunca		A veces		Siempre		Casi siempre		Total	
	N°	%	N°	%	N°	%	N°	%	N°	%	N°	%
Las decisiones que se toman se adaptan a las políticas de la Cooperativa	4	16.7%	8	33.3%	7	29.2%	5	20.8%	0	0.0%	24	100%
Considera que se eligen las decisiones que tengan menor riesgo e incertidumbre	3	12.5%	4	16.7%	12	50.0%	5	20.8%	0	0.0%	24	100%

Fuente: Elaboración propia con apoyo del asesor estadístico

Interpretación:

- ✓ El 33.3% del personal encuestado manifestó que las decisiones que se toman se adaptan de mala manera a las políticas de la Cooperativa, el 29.2% indicó que esta se da de manera regular, lo que demuestra que las decisiones que se toman muchas veces no son compatibles con las políticas y directivas de la Cooperativa.
- ✓ El 50% del personal encuestado manifestó que de una manera regular se eligen las decisiones que tienen menor riesgo e incertidumbre, el 20.8% indicó que se da de una muy buena manera, lo que demuestra que en la Cooperativa San Pedro de Andahuaylas Agencia Cusco con frecuencia se tiende a elegir las decisiones que tengan el menor riesgo posible e incertidumbre, se toman también las alternativas que menores perjuicios generen a la entidad.

Tabla 20: Análisis de seleccionar opción

Ponderación en el instrumento	Ponderación para interpretación	N°	%
Nunca	Muy malo	4	16.7%
Casi nunca	Malo	6	25.0%
A veces	Regular	9	37.5%
Siempre	Bueno	5	20.8%
Casi siempre	Muy bueno	0	0.0%
Total		24	100.0%

Fuente: Elaboración propia con apoyo del asesor estadístico

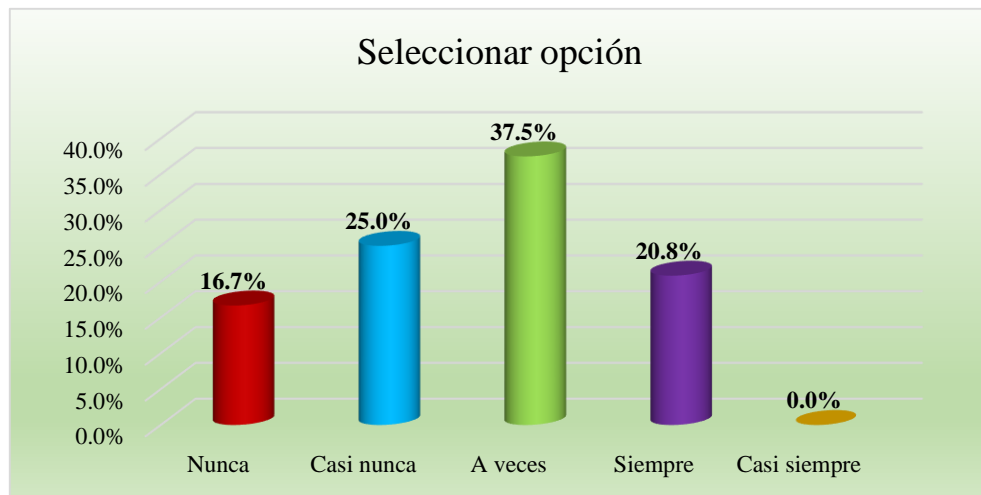


Figura 14: Seleccionar opción

Fuente: Elaboración propia con apoyo del asesor estadístico

Interpretación:

- ✓ Como se puede observar el 37.5% del personal encuestado indicó que la selección de opciones en la Cooperativa de Ahorro y Crédito San Pedro de Andahuaylas agencia Cusco se realiza de manera regular, el 25% indicó que se da de mala manera, lo que demuestra que en esta entidad financiera no se hace correctamente la selección eficaz de una alternativa de solución que cumpla con adaptarse rígidamente a los valores, políticas y directivas de la institución, así como también no se eligen de buena manera alternativas que puedan ser totalmente factibles y viables que generen el menor riesgo e incertidumbre posible.

4.4.7. Implantar decisión

Tabla 21: Análisis descriptivo de Implantar decisiones

Implantar decisión	Nunca		Casi nunca		A veces		Siempre		Casi siempre		Total	
	N°	%	N°	%	N°	%	N°	%	N°	%	N°	%
Es secuencial la implementación de la decisión que se toma	1	4.2%	3	12.5%	13	54.2%	7	29.2%	0	0.0%	24	100%
Se asignan recursos de manera conveniente y racional para la toma de decisiones	2	8.3%	6	25.0%	9	37.5%	6	25.0%	1	4.2%	24	100%

Fuente: Elaboración propia con apoyo del asesor estadístico

Interpretación:

- ✓ El 54.2% del personal encuestado manifestó que se da de manera regular la secuencialidad en la implementación de una decisión que se toma, el 29.2% indico que esta se da de muy buena manera, lo que demuestra que las decisiones que se toman frente a una situación problemática siguen una secuencia establecida, un orden cronológico, que hace que las decisiones se implementen de manera correcta y así se evite el fracaso.
- ✓ El 37.5% del personal encuestado manifestó que de una manera regular se asignan recursos conveniente y racionalmente para la toma de decisiones, el 25% indicó que se da de muy buena y mala manera lo que demuestra que muchas veces no se asigna de manera correcta los recursos físicos y humanos para la implementación de una decisión según lo manifestado por los trabajadores de la Agencia Cusco ya que estos se ven limitados en sus labores por los escasos materiales y herramientas que se les brindan.

Tabla 22: Análisis de implantar decisión

Ponderación en el instrumento	Ponderación para interpretación	N°	%
Nunca	Muy malo	2	8.3%
Casi nunca	Malo	5	20.8%
A veces	Regular	11	45.8%
Siempre	Bueno	6	25.0%
Casi siempre	Muy bueno	0	0.0%
Total		24	100.0%

Fuente: Elaboración propia con apoyo del asesor estadístico

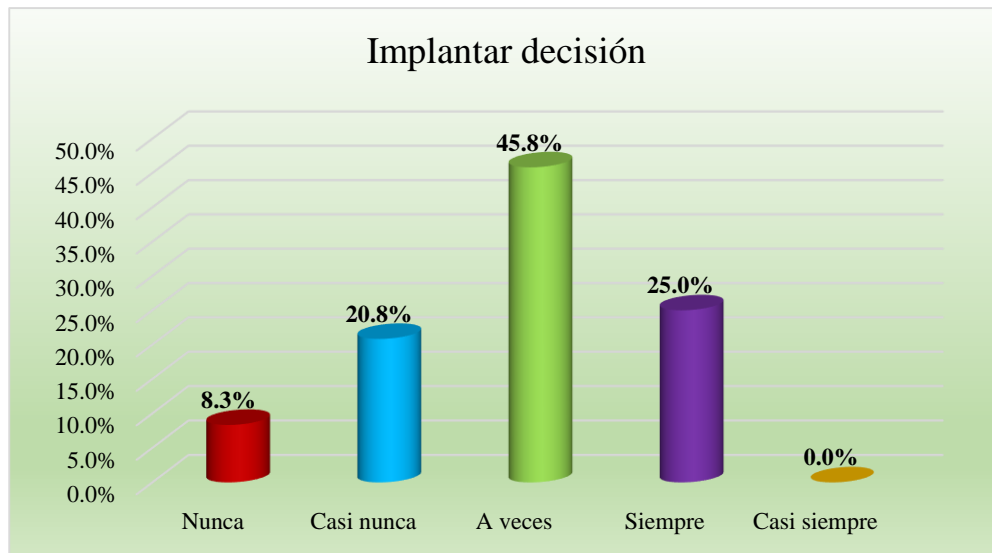


Figura 15: Implantar decisión

Fuente: Elaboración propia con apoyo del asesor estadístico

Interpretación:

- ✓ Como se puede observar el 45.8% del personal encuestado indicó que la implantación de una decisión en la Cooperativa de Ahorro y Crédito San Pedro de Andahuaylas agencia Cusco se realiza de manera regular, el 25% indicó que se da de muy buena manera, lo que demuestra que con mucha frecuencia la implantación de una decisión se realiza de manera secuencial y según lo programado, la asignación de recursos es regular debido a que los trabajadores manifiestan que no es la suficiente como para realizar correctamente sus funciones.

4.4.8. Control y evaluación

Tabla 23: Análisis descriptivo del control y evaluación

Control y evaluación	Nunca		Casi nunca		A veces		Siempre		Casi siempre		Total	
	Nº	%	Nº	%	Nº	%	Nº	%	Nº	%	Nº	%
Se realiza el seguimiento de las decisiones tomadas	1	4.2%	5	20.8%	10	41.7%	8	33.3%	0	0.0%	24	100%
Se hace una contrastación de los resultados con lo planeado	2	8.3%	3	12.5%	9	37.5%	8	33.3%	2	8.3%	24	100%

Fuente: Elaboración propia con apoyo del asesor estadístico

Interpretación:

- ✓ El 41.7% del personal encuestado manifestó que de manera regular se realiza el seguimiento de las decisiones tomadas, el 33.3% indicó que se da de muy buena manera lo que demuestra que los trabajadores y jefes de área con mucha regularidad hacen el seguimiento respectivo a las decisiones que se han implementado para la solución de un problema.
- ✓ El 37.5% del personal encuestado manifestó que de manera regular se hace una contrastación de los resultados con lo planeado, el 33.3% indicó que esta se da de muy buena manera, lo que refleja que los trabajadores hacen con mucha frecuencia y de manera correcta una contrastación de lo planeado con los resultados obtenidos.

Tabla 24: Análisis del control y evaluación

Ponderación en el instrumento	Ponderación para interpretación	N°	%
Nunca	Muy malo	2	8.3%
Casi nunca	Malo	4	16.7%
A veces	Regular	9	37.5%
Siempre	Bueno	8	33.3%
Casi siempre	Muy bueno	1	4.2%
Total		24	100.0%

Fuente: Elaboración propia con apoyo del asesor estadístico



Figura 16: Control y evaluación

Fuente: Elaboración propia con apoyo del asesor estadístico

Interpretación:

- ✓ Como se puede observar el 37.5% del personal encuestado indicó que el control y evaluación de una decisión en la Cooperativa de Ahorro y Crédito San Pedro de Andahuaylas agencia Cusco se realiza de una manera regular, el 33.3% indicó que se da de muy buena manera lo que demuestra que con gran frecuencia se hace un control y evaluación de la decisión implementada para la solución a un problema, muchas veces el seguimiento y la retroalimentación se hace de manera correcta.

4.4.9. Toma de decisiones

Tabla 25: Análisis de la toma de decisiones

Ponderación en el instrumento	Ponderación para interpretación	Nº	%
Nunca	Muy malo	3	12.5%
Casi nunca	Malo	6	25.0%
A veces	Regular	10	41.7%
Siempre	Bueno	4	16.7%
Casi siempre	Muy bueno	1	4.2%
Total		24	100.0%

Fuente: Elaboración propia con apoyo del asesor estadístico

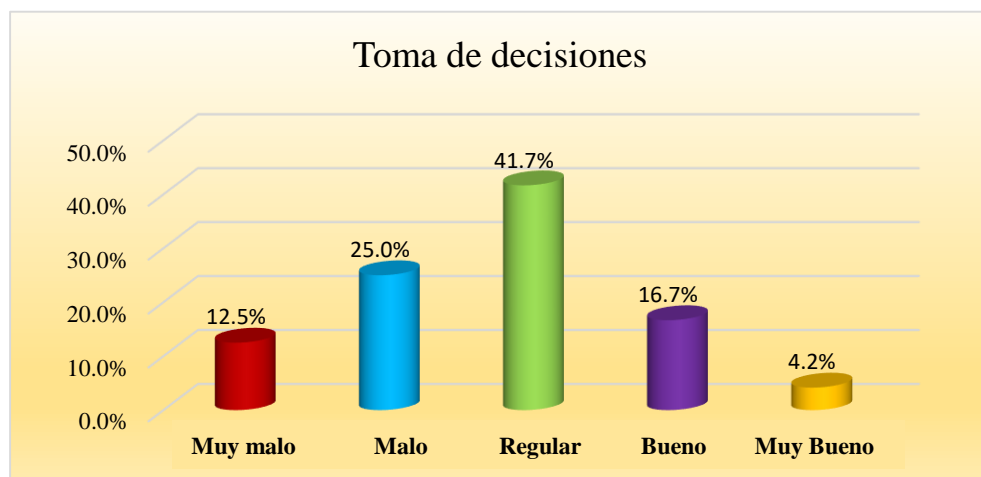


Figura 17: Toma de decisiones

Fuente: Elaboración propia con apoyo del asesor estadístico

Interpretación:

- ✓ Como se puede observar el 41.7% del personal encuestado indicó que la toma de decisiones en la Cooperativa de Ahorro y Crédito San Pedro de Andahuaylas agencia Cusco se da de manera regular, seguida de un 25% quienes indicaron que está se da de mala manera, lo que demuestra que los trabajadores de esta entidad financiera no toman buenas decisiones con mucha frecuencia, no se realiza un proceso adecuado y correcto para la solución a un problema, no se da de manera secuencial y se obvian muchos procedimientos que perjudican los resultados que se quiera obtener.

4.5. Presentación e interpretación de la correlación de resultados

Para conocer cómo es la relación del Empowerment y la Toma de decisiones en la Cooperativa de Ahorro y Crédito San Pedro de Andahuaylas agencia Cusco, se presentan los siguientes resultados.

Para interpretar el coeficiente de correlación se utilizará la siguiente escala:

Tabla 26: Escalas del coeficiente de Pearson

Valor	Significado
-1	Correlación negativa grande y perfecta
-0,9 a -0,99	Correlación negativa muy alta
-0,7 a -0,89	Correlación negativa alta
-0,4 a -0,69	Correlación negativa moderada
-0,2 a -0,39	Correlación negativa baja
-0,01 a -0,19	Correlación negativa muy baja
0	Correlación nula
0,01 a 0,19	Correlación positiva muy baja
0,2 a 0,39	Correlación positiva baja
0,4 a 0,69	Correlación positiva moderada
0,7 a 0,89	Correlación positiva alta
0,9 a 0,99	Correlación positiva muy alta
1	Correlación positiva grande y perfecta

Fuente:(Suárez, 2011)

4.5.1. Grado de relación entre el poder y la toma de decisiones

Tabla 27: Relación entre el poder y la toma de decisiones

Ponderación en el instrumento	Ponderación para interpretación	Poder	Toma de decisiones
Nunca	Muy malo	5	3.0
Casi nunca	Malo	10	6
A veces	Regular	7	10.0
Siempre	Bueno	2	4.0
Casi siempre	Muy bueno	0	1.0
Total		24	24.0
Prueba chi cuadrado $X^2 = 13.66$			
Correlación de Pearson $R = 0.48 = 48\%$			

Fuente: Elaboración propia con apoyo del asesor estadístico

Interpretación:

- ✓ Al 95% de confiabilidad mediante el estadístico Chi cuadrado $X^2 = 13.66$ se puede afirmar que el poder se relaciona con la toma de decisiones en la Cooperativa de Ahorro y Crédito San Pedro de Andahuaylas agencia Cusco, donde el grado de relación determinado mediante la correlación de Pearson es $r = 0.48$ es decir de 48%; la misma que se puede considerar como una correlación positiva moderada. Esto nos demuestra que al mejorar el grado de poder se mejora la toma de decisiones.

4.5.2. Grado de relación entre el Facultamiento y la toma de decisiones

Tabla 28: Relación entre el Facultamiento y la toma de decisiones

Ponderación en el instrumento	Ponderación para interpretación	Facultamiento	Toma de decisiones
Nunca	Muy malo	5	3.0
Casi nunca	Malo	7	6
A veces	Regular	9	10.0
Siempre	Bueno	2	4.0
Casi siempre	Muy bueno	1	1.0
Total		24	24.0
Prueba chi cuadrado		$X^2 = 1.68$	
Correlación de Pearson		$R = 0.79 = 79\%$	

Fuente: Elaboración propia con apoyo del asesor estadístico

Interpretación:

- ✓ Al 95% de confiabilidad mediante el estadístico Chi cuadrado $X^2 = 1.68$ se puede afirmar que el facultamiento se relaciona con la toma de decisiones en la Cooperativa de Ahorro y Crédito San Pedro de Andahuaylas agencia Cusco, donde el grado de relación determinado mediante la correlación de Pearson es $r = 0.79$ es decir de 79%; la misma que se puede considerar como una correlación positiva alta. Esto nos demuestra que al mejorar el facultamiento se mejora la toma de decisiones.

4.5.3. Grado de relación entre el Empowerment y la Toma de decisiones

Tabla 29: Relación entre el Empowerment y la Toma de decisiones

Ponderación en el instrumento	Ponderación para interpretación	Empowerment	Toma de decisiones
Nunca	Muy malo	5	3.0
Casi nunca	Malo	9	6
A veces	Regular	8	10.0
Siempre	Bueno	2	4.0
Casi siempre	Muy bueno	0	1.0
Total		24	24.0
Prueba chi cuadrado		$X^2 = 8.93$	
Correlación de Pearson		$R = 0.63 = 63\%$	

Fuente: Elaboración propia con apoyo del asesor estadístico

Interpretación:

- ✓ Al 95% de confiabilidad mediante el estadístico Chi cuadrado $X^2 = 8.93$ se puede afirmar que el Empowerment se relaciona con la toma de decisiones en la Cooperativa de Ahorro y Crédito San Pedro de Andahuaylas agencia Cusco, donde el grado de relación determinado mediante la correlación de Pearson es $r = 0.63$ es decir de 63%; la misma que se puede considerar como una correlación positiva moderada. Esto nos demuestra que al mejorar el Empowerment se mejora la toma de decisiones.



CONCLUSIONES

Después haber aplicado las encuestas y de acuerdo a los objetivos planteados para la presente investigación se llegó a las siguientes conclusiones:

1. Existe relación entre el empowerment y la toma de decisiones en un grado de relación del 63% de acuerdo a los resultados estadísticos, el conocimiento de las personas encuestadas es positiva moderada sobre este tema, en la Cooperativa se practica un empowerment de manera incorrecta debido a la poca influencia que reciben los trabajadores de sus superiores. Por estos motivos es que en esta entidad financiera no se realiza un adecuado proceso de toma de decisiones, lo que hace que existan diferentes falencias en las distintas etapas del proceso al momento de tomar una decisión.
2. Existe una relación entre el poder y la toma de decisiones en un 48% esto quiere decir que el nivel de influencia que hay sobre el personal para la toma de decisiones es positiva moderada, esto se da por el poco reconocimiento al esfuerzo de los trabajadores, al tenso entorno laboral que existe en la entidad, a la deficiente capacidad para la resolución de problemas y a la falta de influencia de los jefes de área sobre los trabajadores a su cargo para la obtención de los resultados deseados por la Cooperativa.
3. El facultamiento y la toma de decisiones tienen una relación del 79%, esto quiere decir que el nivel de influencia es positiva alta, puesto que los trabajadores encuestados se sienten en regular medida apoyados y facultados para que puedan tomar buenas decisiones, esta se da por una asignación regular de recursos técnicos, humanos, materiales y cronológicos que ayuden al desarrollo eficiente de sus funciones. Así también se debe a la falta de un rumbo claro que guie el esfuerzo de los trabajadores para lograr las metas, a la falta de confianza que genere mayor compromiso, a la falta de apoyo que brinde mayor seguridad y soporte a colaborador en la ejecución de sus funciones y a la falta de elogio, de un despertar emocional que les permita fomentar un entorno propicio para tomar adecuadamente decisiones.



RECOMENDACIONES

De acuerdo a las conclusiones llegadas, las recomendaciones son las siguientes:

1. Se recomienda a los directivos de la Cooperativa potenciar, empoderar y sobre todo delegar poder y autoridad a los jefes de área de la agencia Cusco, para así crear un ambiente donde los trabajadores de todos los niveles que conforman la entidad sientan apoyo y sobre todo un sentido de liderazgo que los lleve a adquirir mejoras en la calidad de servicio y atención a los socios. Deben también brindarles los recursos necesarios para que los trabajadores puedan desarrollar de una mejor manera sus actividades diarias. Esto se puede realizar mediante la implementación de un programa de coaching donde su objetivo principal se centre en el desarrollo de habilidades de empoderamiento y potenciación de los miembros de la Cooperativa, así estos consigan alcanzar su máximo potencial y que el equipo trabaje como un todo cohesionado en la obtención de un objetivo en común, dónde se realice de una manera adecuada y eficiente la toma de decisiones que permita una mejora del desempeño y productividad en los trabajadores, un mejor uso de habilidades, recursos y sobre todo respuestas más rápidas y efectivas a situaciones de emergencia, así los trabajadores puedan tomar adecuadamente las decisiones.
2. Para que exista un mejor grado de poder en la Cooperativa para la buena toma de decisiones se recomienda que los directivos brinden a los trabajadores un cierto grado de autonomía donde su esfuerzo sea reconocido, así mismo se recomienda que los directivos programen talleres semestrales de comportamiento organizacional, motivación, liderazgo, manejo de conflictos con la finalidad de que exista un entorno laboral amigable donde tengan la suficiente capacidad de alcanzar las metas y resultados que se desean. Para lo cual pueden poner en práctica el uso de algunas tácticas de poder dónde los niveles más altos de la Cooperativa apoyen la toma de una decisión desde su implementación hasta su control y evaluación. Esto ayudará a que tengan la capacidad de resolver problemas que se presenten a diario.



3. Se recomienda a los directivos de la Cooperativa establecer con claridad el rumbo y camino que debe seguir el personal y los jefes de área para que contribuyan al logro eficiente de objetivos y metas articuladas por la organización. Es importante que se revisen los diferentes documentos normativos, directivas, políticas, lineamientos estratégicos para delegar y otorgar eficazmente herramientas, materiales, responsabilidades creándoles compromiso en todos los niveles que sean promovidos por sus jefes de área dónde la relación que exista entre ellos sea efectiva y sólida ya que la comunicación es indispensable para lograr la coordinación de esfuerzos a fin de alcanzar los objetivos perseguidos por la institución. Así como también es de vital importancia que la Cooperativa realice un nuevo Plan Estratégico debido a que el último que estuvo vigente caducó en el año 2013.

**REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS**

- Arroyo, T. R. (2012). *Habilidades Gerenciales: desarrollo de destrezas, competencias y actitud* (Primera ed.). Colombia: ECOE Ediciones.
- Bager, A. Á. (2009). *Dirección de personas: Un timón en la tormenta* (2ª ed.). España: Ediciones Diaz de Santos.
- C.A.C San Pedro de Andahuaylas. (08 de Diciembre de 2016). *Cooperativa de Ahorro y Crédito San Pedro de Andahuaylas Agencia Cusco*. Obtenido de <http://www.cacsanpedro.com/>
- C.A.C San Pedro de Andahuaylas. (26 de Octubre de 2016). *Historia: Así nace la primera iniciativa para crear nuestra cooperativa San Pedro de Andahuaylas*. Obtenido de <http://www.cacsanpedro.com/historia/>
- C.A.C. San Pedro de Andahuaylas. (08 de Diciembre de 2016). *Misión, Visión y Valores*.
- C.A.C. San Pedro de Andahuaylas. (08 de Diciembre de 2016). *Tu Cooperativa*. Obtenido de <http://www.cacsanpedro.com/tu-cooperativa/>
- Canahuire, M. A., Endara, M. F., & Morante, R. E. (2015). *¿Cómo hacer la tesis universitaria? "Una guía para investigadores"* (1ª ed.). Cusco: Colograf S.R.L.
- Carrasco, D. S. (2013). *Metodología de la Investigación* (5º ed.). Lima: San Marcos.
- Carreto, J. (12 de Julio de 2016). *Fundamentos de Sistema*. Obtenido de *La importancia de la toma de decisiones*: <http://uprotgs.blogspot.pe/2008/01/la-importancia-de-saber-tomar.html>
- Carro, P. R., & Gonzáles, G. D. (08 de Diciembre de 2016). *Productividad y Competitividad*. Mar de plata: Facultad de Ciencias Económicas y Sociales. Obtenido de http://nulan.mdp.edu.ar/1607/1/02_productividad_competitividad.pdf
- Certo, S. C. (2001). *Administración Moderna* (8º ed.). Colombia: Prentice Hall.
- Chiavenato, I. (2000). *Administración de Recursos Humanos* (5ª ed.). Colombia: McGraw-Hill Interamericana.
- Chiavenato, I. (2006). *Introducción a la Teoría General de la Administración* (7ª ed.). México: McGraw-Hill Interamericana.
- Chiavenato, I. (2009). *Comportamiento organizacional: La dinámica del éxito en las organizaciones* (2ª ed.). México: McGraw-Hill.
- Chiavenato, I. (2014). *Introducción a la Teoría General de la Administración* (8ª ed.). México: McGraw Hill Educación.



- Contreras, C. F., & Tito, H. P. (2013). *Gestión del Conocimiento y las Políticas Públicas*. Lima, Perú : Universidad María Auxiliadora. Obtenido de <http://eprints.rclis.org/22933/1/LA%20GESTI%C3%93N%20DEL%20CONOCIMIENTO%20Y%20LAS%20POL%C3%8DTICAS%20P%C3%9ABLICAS.pdf>
- Cruz, S. L. (11 de Octubre de 2013). *El concepto de poder en la administración*. México: Universidad Nacional Autónoma de México. Obtenido de <http://www.scielo.org.mx/pdf/cya/v58n4/v58n4a3.pdf>
- Daft, R. L. (2007). *Teoría y diseño organizacional* (Novena ed.). México: Thomson.
- Daft, R. L., & Marcic, D. (2006). *Introducción a la administración* (4ª ed.). México: Thomson.
- De los Ríos, F. P. (2012). *El Empowerment organizacional: Revisión de modelos teóricos y su aplicabilidad en la gestión empresarial*. España: Universidad de Almería.
- Definición.de. (08 de Diciembre de 2016). *Definición de Viabilidad*. Obtenido de [file:///C:/Users/Usuario/Downloads/Definici%C3%B3n%20de%20Viabilidad%20\(1\).pdf](file:///C:/Users/Usuario/Downloads/Definici%C3%B3n%20de%20Viabilidad%20(1).pdf)
- Dessler, G. (2011). *Administración de Recursos Humanos* (5º ed.). México: Pearson Educación.
- Escuela de Ingeniería y telecomunicaciones. (08 de Diciembre de 2016). *Determinación de la Factibilidad*. Obtenido de <http://apuntesduoc.pbworks.com/f/Estudio+de+factibilidad+II.pdf>
- Figuera, M. Y., & Paisano, M. V. (2006). *El Empowerment como herramienta eficaz para alcanzar el éxito organizacional*. Maturín: Universida de Oriente . Obtenido de http://webcache.googleusercontent.com/search?q=cache:http://ri.biblioteca.udo.edu.ve/bitstream/123456789/652/1/TESIS-658.312404_F476_01.pdf#25
- Fred, R. D. (2003). *Conceptos de Administración Estratégica* (9ª ed.). México: Pearson Educación.
- Griffin, R. W. (2011). *Administración* (10ª ed.). México: CENGAGE Learning.
- Hampton, D. R. (1989). *Adminitración* (2ª ed.). México: McGraw-Hill.
- Ivancevich, J. M. (2006). *Comportamiento Organizacional* (7ª ed.). México: McGraw-Hill Interamericana.
- Mochón Morcillo, F., Mochón, M. d., & Sáez, M. M. (2014). *Administración: Enfoque por competencias con casos latinoamericanos* (1ª ed.). México: Alfaomega Grupo Editor.



- Oré, R., & Ccuno, V. (2015). Sistema de información y el proceso de toma de decisiones en la Clínica San Juan de Dios 2014. Tesis, Universidad Andina del Cusco, Escuela profesional de Administración, Cusco.
- Pérez, P. J., & Merino, M. (2014). Definición de cronología . Obtenido de <http://definicion.de/cronologia/>
- Pérez, P. J., & Merino, M. (2016). Definición de secuencia. Obtenido de <http://definicion.de/secuencia/>
- Rojas, A. (2009). La contabilidad gubernamental para la toma de decisiones en el proceso presupuestario como herramienta de gestión de los gobiernos locales. Tesis, Lima.
- Sánchez, V. G. (2011). Administración de empresas (1ª ed.). Madrid: Ediciones Pirámide.
- Solano, A. I. (21 de Marzo de 2017). Toma de decisiones gerenciales. Obtenido de [file:///C:/Users/Usuario/Downloads/Dialnet-TomaDeDecisionesGerenciales-4835719%20\(2\).pdf](file:///C:/Users/Usuario/Downloads/Dialnet-TomaDeDecisionesGerenciales-4835719%20(2).pdf)
- Suárez, M. (13 de Mayo de 2011). Coeficiente de correlación de Karl Pearson. Recuperado el 24 de Febrero de 2016, de <http://www.monografias.com/trabajos85/coeficiente-correlacion-karl-pearson/coeficiente-correlacion-karl-pearson.shtml>
- Torres H, Z., & Torres M, H. (2014). Planeación y Control (1ª ed.). México: Grupo Editorial Patria.
- Whetten, D. A., & Cameron, K. S. (2005). Desarrollo de Habilidades Directivas (6ª ed.). México: Pearson Educación.
- Wilson, T. (2004). Manual del Empowerment (1º ed.). España: Ediciones Gestión 2000.



ANEXOS



ANEXO 01: MATRIZ DE CONSISTENCIA.

EMPOWERMENT Y LA DE TOMA DE DECISIONES EN LA COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO SAN PEDRO DE ANDAHUAYLAS AGENCIA CUSCO 2016

PROBLEMAS	OBJETIVOS	HIPÓTESIS	VARIABLES	MÉTODOS DE INVESTIGACIÓN
<p>PROBLEMA GENERAL ¿En qué medida el empowerment influye en la toma de decisiones en la Cooperativa de Ahorro y Crédito San Pedro de Andahuaylas Agencia Cusco 2016?</p>	<p>OBJETIVO GENERAL Determinar el grado de influencia del empowerment en la toma de decisiones en la Cooperativa de Ahorro y Crédito San Pedro de Andahuaylas Agencia Cusco 2016</p>	<p>HIPÓTESIS GENERAL El empowerment influye en la toma de decisiones de la Cooperativa de Ahorro y Crédito San Pedro de Andahuaylas Agencia Cusco 2016</p>		<p>ENFOQUE DE INVESTIGACIÓN: Cuantitativo</p> <p>DISEÑO DE INVESTIGACIÓN: No experimental</p> <p>ALCANCE DE LA INVESTIGACIÓN: Descriptivo correlacional</p> <p>POBLACIÓN: Los 24 trabajadores de la Cooperativa que laboran en la Agencia Cusco.</p> <p>MUESTRA: 24 unidades de estudio</p> <p>TÉCNICA: Encuesta</p> <p>INSTRUMENTO: Cuestionario</p>
<p>PROBLEMAS ESPECÍFICOS P.E.1. ¿En qué medida el poder influye en la toma de decisiones en la Cooperativa de Ahorro y Crédito San Pedro de Andahuaylas Agencia Cusco 2016?</p> <p>P.E.2. ¿En qué medida el facultamiento influye en la toma de decisiones en la Cooperativa de Ahorro y Crédito San Pedro de Andahuaylas Agencia Cusco 2016?</p>	<p>OBJETIVOS ESPECÍFICOS O.E.1. Determinar el grado de influencia del poder en la toma de decisiones en la Cooperativa de Ahorro y Crédito San Pedro de Andahuaylas Agencia Cusco.</p> <p>O.E.2. Determinar el grado de influencia del facultamiento en la toma de decisiones en la Cooperativa de Ahorro y Crédito San Pedro de Andahuaylas Agencia Cusco.</p>	<p>HIPÓTESIS ESPECÍFICAS H.E.1. El poder influye en el nivel de la toma de decisiones de la Cooperativa de Ahorro y Crédito San Pedro de Andahuaylas Agencia Cusco.</p> <p>H.E.2. El facultamiento influye en el alcance de la toma de decisiones de la Cooperativa de Ahorro y Crédito San Pedro de Andahuaylas Agencia Cusco.</p>	<p>VARIABLE 1 Empowerment</p> <p>VARIABLE 2 Toma de decisiones</p>	



ANEXO 02: MATRIZ DEL INSTRUMENTO PARA LA RECOLECCIÓN DE DATOS DE LA VARIABLE EMPOWERMENT

DIMENSIONES	INDICADORES	PESO	Nº DE ÍTEMS	ÍTEMS O REACTIVOS	CRITERIOS DE EVALUACIÓN
Poder	Pericia	28.44%	6	1. El personal tiene el conocimiento para la realización de tareas	Siempre Casi siempre A veces Casi nunca Nunca
	Atractivo personal			2. Resuelven con acierto los diferentes problemas que se suscitan en su labor diaria	
	Esfuerzo			3. Existe carisma y comportamiento amistoso en el entorno laboral	
	Legitimidad			4. Existe empatía en el entorno laboral	
				5. Existe compromiso de los trabajadores en las labores que se le asignan	
				6. Existe lealtad y se valora el esfuerzo de los trabajadores	
Facultamiento	Articulación de una visión clara y metas	28.44%	6	7. Se establecen objetivos, metas y una visión clara en la Cooperativa	Siempre Casi siempre A veces Casi nunca Nunca
	Proporcionar apoyo			8. Existe aliento, aprobación y elogio de sus superiores	
	Creación de un despertar emocional			9. Se fomentan actividades y reuniones que mejoren el ambiente de trabajo	
	Proporcionar información			10. Se brinda la mayor información posible para el desarrollo de sus funciones	
	Proporcionar recursos			11. Se proporcionan el tiempo, espacio y equipos requeridos en la Cooperativa	
	Creación de confianza			12. Existe responsabilidad y consistencia en la realización de sus funciones diarias	
TOTAL:		56.88%	12		



ANEXO 03: MATRIZ DEL INSTRUMENTO PARA LA RECOLECCIÓN DE DATOS DE LA VARIABLE TOMA DE DECISIONES

DIMENSIONES	INDICADORES	PESO	Nº DE ÍTEMS	ÍTEMS O REACTIVOS	CRITERIOS DE EVALUACIÓN
Identificar necesidad de decisión	Identificación de problemas	4.80%	2	13. Se identifican las causas y datos necesarios para encontrar el problema específico	Siempre Casi siempre A veces Casi nunca Nunca
	Identificación de oportunidades			14. Se identifican las oportunidades que mejoren el estado actual de la Cooperativa	
Disponer de información	Información específica	7.17%	3	15. Se dispone de la información para la toma de decisiones	
	Información de calidad			16. Se hace un manejo y análisis correcto de la información que se tiene	
	Cantidad			17. Se maneja la información suficiente para la toma de decisiones	
Elaborar diagnóstico	Descripción	7.17%	3	18. Se describen las características de la situación problemática	
	Análisis			19. Se hace un análisis FODA de una situación problemática	
	Exploración de causas			20. Se hace un análisis de las causas de una situación problemática	
Establecer objetivos	Criterios de decisión	4.78%	2	21. Se establecen cualidades necesarias que se deben considerar para tomar una decisión	
	Ponderación			22. Se asigna la importancia correspondiente a los criterios que debe tener una decisión	
Generar opciones	Soluciones pasadas	4.80%	2	23. Se toman en cuenta soluciones anteriores para la toma de una decisión	
	Soluciones creativas			24. Se innova soluciones para la toma de una decisión	
Seleccionar opción	Mejores resultados	4.80%	2	25. Las decisiones que se toman se adaptan a las políticas de la Cooperativa	
	Viabilidad y factibilidad			26. Considera que se eligen las decisiones que tengan menor riesgo e incertidumbre	
Dimensión 9: Implantar decisión	Cronología y secuencia	4.80%	2	27. Es secuencial la implementación de la decisión que se toma	
	Delegación de recursos			28. Se asignan recursos de manera conveniente y racional para la toma de decisiones	
Dimensión 10: Control y evaluación	Seguimiento	4.80%	2	29. Se realiza el seguimiento de las decisiones tomadas	
	Comparación real vs lo planeado			30. Se hace una contrastación de los resultados con lo planeado	
TOTAL:		43.12%	18		



ANEXO 04: INSTRUMENTO

**UNIVERSIDAD ANDINA DEL CUSCO
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS, ADMINISTRATIVAS Y
CONTABLES
ESCUELA PROFESIONAL DE ADMINISTRACIÓN**

**CUESTIONARIO APLICADO A LOS TRABAJADORES DE LA COOPERATIVA
DE AHORROS Y CRÉDITO SAN PEDRO DE ANDAHUAYLAS**

Señores trabajadores de la Cooperativa la presente encuesta es totalmente anónima y tiene por objetivo recoger información para el desarrollo de un trabajo de investigación sobre el empowerment y la toma de decisiones, por lo que agradecemos tenga a bien de apoyarnos con su información.

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

EMPOWERMENT					
Poder					
Pericia	Nunca	Casi nunca	A veces	Casi siempre	Siempre
El personal tiene el conocimiento para la realización de tareas					
Resuelven con acierto los diferentes problemas que se suscitan en su labor diaria					
Atractivo personal	Nunca	Casi nunca	A veces	Casi siempre	Siempre
Existe carisma y comportamiento amistoso en su entorno laboral					
Existe empatía en su entorno laboral					
Esfuerzo	Nunca	Casi nunca	A veces	Casi siempre	Siempre
Existe compromiso de los trabajadores en las labores que se le asignan					
Legitimidad	Nunca	Casi nunca	A veces	Casi siempre	Siempre
Existe lealtad y se valora el esfuerzo de los trabajadores					
Facultamiento					
Articulación de una visión clara y metas	Nunca	Casi nunca	A veces	Casi siempre	Siempre
Se establecen objetivos, metas y una visión clara en la Cooperativa					
Proporcionar apoyo	Nunca	Casi nunca	A veces	Casi siempre	Siempre



Existe aliento, aprobación y elogio de sus superiores					
Creación de un despertar emocional	Nunca	Casi nunca	A veces	Casi siempre	Siempre
Se fomentan actividades y reuniones que mejoren el ambiente de trabajo					
Proporcionar información	Nunca	Casi nunca	A veces	Casi siempre	Siempre
Se le brinda la mayor información posible para el desarrollo de sus funciones					
Proporcionar recursos	Nunca	Casi nunca	A veces	Casi siempre	Siempre
Se proporcionan el tiempo, espacio y equipos requeridos en la Cooperativa					
Creación de confianza	Nunca	Casi nunca	A veces	Casi siempre	Siempre
Existe responsabilidad y consistencia en la realización de sus funciones diarias					
TOMA DE DECISIONES					
Identificar necesidad de decisión					
Identificación de problemas	Nunca	Casi nunca	A veces	Casi siempre	Siempre
Se identifican las causas y datos necesarios					
Identificación de oportunidades	Nunca	Casi nunca	A veces	Casi siempre	Siempre
Se identifican las oportunidades que mejoren el estado actual de la Cooperativa					
Disponer de información					
Información específica	Nunca	Casi nunca	A veces	Casi siempre	Siempre
Se dispone de la información para la toma de decisiones					
Información de calidad	Nunca	Casi nunca	A veces	Casi siempre	Siempre
Se hace un manejo y análisis correcto de la información que se tiene					
Cantidad	Nunca	Casi nunca	A veces	Casi siempre	Siempre
Se maneja la información suficiente para la toma de decisiones					
Elaborar diagnóstico					
Descripción	Nunca	Casi nunca	A veces	Casi siempre	Siempre
Se describen las características de la situación problemática					
Análisis	Nunca	Casi nunca	A veces	Casi siempre	Siempre
Se hace un análisis FODA de una situación problemática					
Exploración de causas	Nunca	Casi nunca	A veces	Casi siempre	Siempre
Se hace un análisis de las causas de una situación problemática					
Establecer objetivos					
Criterios de decisión	Nunca	Casi nunca	A veces	Casi siempre	Siempre
Se establecen cualidades necesarias que se deben considerar para tomar una decisión					
Ponderación	Nunca	Casi nunca	A veces	Casi siempre	Siempre



Se asigna la importancia correspondiente a los criterios que debe tener una decisión					
Generar opciones					
Soluciones pasadas	Nunca	Casi nunca	A veces	Casi siempre	Siempre
Se toman en cuenta soluciones anteriores para la toma de una decisión					
Soluciones creativas	Nunca	Casi nunca	A veces	Casi siempre	Siempre
Se innova soluciones para la toma de una decisión					
Seleccionar opción					
Mejores resultados	Nunca	Casi nunca	A veces	Casi siempre	Siempre
Las decisiones que se toman se adaptan a las políticas de la Cooperativa					
Viabilidad y factibilidad	Nunca	Casi nunca	A veces	Casi siempre	Siempre
Considera que se eligen las decisiones que tengan menor riesgo e incertidumbre					
Implantar decisión					
Cronología y secuencia	Nunca	Casi nunca	A veces	Casi siempre	Siempre
Es secuencial la implementación de la decisión que se toma					
Delegación de recursos	Nunca	Casi nunca	A veces	Casi siempre	Siempre
Se asignan recursos de manera conveniente y racional para la toma de decisiones					
Control y evaluación					
Seguimiento	Nunca	Casi nunca	A veces	Casi siempre	Siempre
Se realiza el seguimiento de las decisiones tomadas					
Comparación real vs lo planeado	Nunca	Casi nunca	A veces	Casi siempre	Siempre
Se hace una contrastación de los resultados con lo planeado					